



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Centro Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Mestrado em Gestão de Empresas

MODELOS DE GESTÃO HOTELEIRA

Estudo de caso - Palácio do Estoril Hotel, Golf & Wellness

Dissertação de Mestrado apresentada a provas públicas para a obtenção do grau de mestre em Gestão de Empresas, orientada pela Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis.

FRANCISCO MARIA LOBO MACHADO PERESTRELO CORREIA N°A22003963

2024

www.ulusofona.pt



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Centro Universitário de Lisboa
Escola de Ciências Económicas e das Organizações
Mestrado em Gestão de Empresas

MODELOS DE GESTÃO HOTELEIRA

VERSÃO FINAL

Estudo de caso - Palácio do Estoril Hotel, Golf & Wellness

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona
- Centro Universitário de Lisboa no dia 17/05/2024, perante o júri,
nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 802/2024, de 16 de abril de
2024, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Arguente: Prof.^(a) Doutora Ana Cristina Freitas Brasão

Orientador: Prof.^(a) Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues
Lopes dos Reis.

FRANCISCO MARIA LOBO MACHADO PERESTRELO CORREIA N°A22003963

2024

www.ulusofona.pt

Motivate them, train them, care about them and make winners out of them. We know if we treat our employees right, they will treat the customers right. And if customers are treated right, they'll come back.

J. W. "Bill" Marriott, Jr.

Agradecimentos

Expresso os meus sinceros agradecimentos, a todas as pessoas que contribuíram para a realização desta dissertação e tornaram possível esta conquista.

Agradeço aos meus Pais e à minha Irmã, sem eles nada disto seria possível. Desde a motivação ao apoio incondicional, um grande obrigado por serem quem são e por estarem sempre lá.

À minha Orientadora, Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis sou-lhe imensamente grato pela sua orientação, paciência e valiosos *insights* no decorrer deste longo processo. A sua dedicação e conhecimento foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Não podia deixar de mencionar os meus quatro pilares, fontes de inspiração, os meus Avós. Agradeço o apoio, incentivo, compreensão e partilha que sempre recebi.

Agradeço a todos os meus familiares e amigos, pelo apoio e motivação ao longo desta jornada académica. Especial menção para o meu colega de mestrado e amigo, Dr. Tomás Soutelinho, pelas palavras de incentivo, compreensão e motivação, foram essenciais para superar os desafios ao longo de toda a pesquisa e alcançar os meus objetivos.

Muito obrigado ao Dr. Hugo Santos, pelo apoio e disponibilidade ao longo de todo o estudo e por possibilitar a realização do mesmo. Um especial agradecimento ao mesmo e ao Sr. João Galvão, pela paciência e partilha de informação nas entrevistas realizadas. Agradeço de igual modo, ao Palácio Estoril e a toda a sua equipa.

Por fim, expresso a minha gratidão a toda comunidade académica e científica, que se dedicaram e se dedicam, à produção de conhecimento na área em estudo. As suas descobertas e publicações foram fonte de inspiração e referência para o desenvolvimento desta dissertação.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para este trabalho muito obrigado!

Resumo

Existem múltiplos *stakeholders* envolvidos na indústria hoteleira, proprietários, empresas de gestão, *asset managers* e canais de distribuição de terceiros, a escolha do modelo de gestão hoteleira adequado assume grande relevância para alcançar metas e resultados.

O objetivo do presente estudo é de identificar qual o modelo de gestão hoteleira que melhor se adequa à estratégia do Palácio do Estoril Hotel, Golf & Wellness, para isso, identifica os diferentes modelos de gestão hoteleira, as suas vantagens e desvantagens, e a estratégia levada a cabo pelo hotel. Foi adotada uma metodologia de estudo de caso com abordagem qualitativa-exploratória, foram conduzidas entrevistas com o Diretor de Operações e um dos Administradores, com o propósito de obter *insights* reais sobre os modelos de gestão hoteleira e estratégia hoteleira.

No decorrer deste estudo foram identificados seis modelos de gestão hoteleira, sendo o modelo de autogestão, que envolve a propriedade e gestão própria, o que melhor se adequa à estratégia do hotel em estudo, devido há vontade de controlo total do negócio, bem como, há vontade de personalização de serviços e de experiências. Foi possível concluir que todos os modelos são viáveis, dependendo das necessidades dos *stakeholders*, do contexto e das circunstâncias específicas, em que cada unidade hoteleira está inserida.

Palavras-Chave: Modelos de Gestão Hoteleira; Estratégia; Hotelaria de Luxo; Gestão Hoteleira.

Abstract

There are multiple stakeholders involved in the hotel industry, owners, management companies, asset managers and third-party distribution channels, choosing the appropriate hotel management model is of great importance in achieving goals and results.

The objective of this study is to identify which hotel management model best suits the strategy of Palácio do Estoril Hotel, Golf & Wellness, to this end, it identifies the different hotel management models, their advantages and disadvantages, and the strategy carried out by the hotel. A case study methodology with a qualitative-exploratory approach was adopted, interviews were conducted with the Operations Director and one of the Administrators, with the purpose of obtaining real insights into hotel management models and hotel strategy.

During this study, six hotel management models were identified, with the self-management model, which involves ownership and own management, being the one that best suits the strategy of the hotel under study, due to the desire for total control of the business, as well as, there is a desire to personalize services and experiences. It was possible to conclude that all models are viable, depending on the needs of stakeholders, the context and specific circumstances in which each hotel unit is located.

Keywords: Hotel Management Models; Strategy; Luxury Hospitality; Hotel management.

Lista Termos, Símbolos e Abreviaturas

ADR – *Average Daily Rate*

AV- *Agências de Viagens*

CRM - *Customer Relationship Management*

DMC - *Destination Management Company*

EBITDA – *Earning before Interest taxes depreciation and amortization*

F&B – *Food and Beverage*

HMA – *Hotel Management agreement*

IFA – *International Franchising Association*

INE - *Instituto Nacional de Estatística*

INE – *Instituto Nacional de Estatística*

KPI – *Key Performance Indicators*

MICE – *Meeting, Incentive, Convention e Exhibition*

NOI – *Net Operating Income*

OMT - *Organização Mundial de Turismo*

OT – *Operador Turístico*

OTA - *Online Travel Agencys*

PENT - *Plano Estratégico nacional de Turismo*

PIB - *Produto Interno Bruto*

RevPAR – *Revenue per available room*

VAB - *Valor Acrescentado Bruto*

VABGT - *Valor Acrescentado Bruto Gerado pelo Turismo*

WTTC - *World Travel & Tourism Council*

Índice Geral

Agradecimentos	2
Resumo	3
Abstract.....	4
Lista Termos, Símbolos e Abreviaturas	5
Índice Geral	6
Índice de Imagens	9
Índice de Tabelas	10
Introdução	11
Capítulo I. Revisão de Literatura.....	14
1.1 Turismo e Hotelaria em Portugal.....	15
1.2 Caraterização da Hotelaria em Portugal	16
1.3 Asset management na hotelaria	20
1.3.1 Asset heavy	21
1.3.2 Asset light	22
1.4 Gestão Hoteleira	24
1.4.1 Modelos de Gestão Hoteleira	26
1.4.1.1 Modelo de auto-gestão.....	26
1.4.1.2 Leasing	29
1.4.1.3 Management agreement.....	32
1.4.1.4 Franchising.....	37
1.4.1.5 Third party agreement	43
1.4.1.6 Manchise.....	46
1.4.2 Tendências Portugal e o Mundo	49
1.5 Estratégia	51

1.5.1	Estratégias Competitivas Genéricas	53
1.6	Gestão Estratégica	56
1.6.1	Análise SWOT.....	57
1.6.2	Análise PESTEL.....	58
1.6.3	Modelo das 5 Forças de Porter	60
1.7	Estratégias Hoteleiras	61
Capítulo II.	Metodologia.....	68
2.1	Desenho de Investigação	69
2.2	Tipologia do estudo	70
2.3	Questão de Investigação e Objetivos.....	72
2.4	Recolha de informação	73
2.4.1	Instrumento utilizado.....	73
2.4.2	Tratamento da informação recolhida	75
Capítulo III.	Estudo de Caso	78
3.1	Estudo de caso - Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness.....	79
3.1.1	Descrição da Empresa	79
3.1.2	História Palácio do Estoril Hotel Golf & Spa	80
3.1.3	Caraterísticas das Unidades de Negócio.....	82
3.1.3.1	Hotel	82
3.1.3.2	SPA e Wellness	83
3.1.3.3	Golfe do Estoril	83
3.1.4	Modelo de Gestão Hoteleira Utilizado	84
3.1.4.1	Parcerias estratégicas.....	84
3.1.5	Estrutura	85
3.1.5.1	Organizacional.....	85
3.1.5.2	Custos	86

3.1.6	Elementos estratégicos	87
3.1.6.1	Missão.....	87
3.1.6.2	Visão	87
3.1.6.3	Valores	87
3.1.7	Fatores críticos de sucesso.....	88
3.1.8	Objetivos.....	89
3.1.9	Mercado	92
3.1.10	Concorrentes	92
3.1.11	Público-alvo.....	94
3.1.12	Canais de Distribuição	95
3.1.13	Estratégias.....	96
3.1.14	Análise do Macroambiente	98
3.1.15	Análise do Microambiente.....	104
3.1.16	Análise do Ambiente Interno	107
3.1.4.2	Interpretação de resultados	108
3.1.4.3	Conclusões Finais	119
3.1.4.4	Contributo da Investigação para o Progresso do Conhecimento Científico.....	121
3.1.4.5	Limitações do Estudo	122
3.1.4.6	Sugestões para Futuras Investigações.....	123
	Bibliografia.....	125
	Apêndices	I

Índice de Imagens

Imagem 1 - Logótipo Palácio Estoril.....	79
Imagem 2 - Estrutura Empresarial & Modelos de Gestão Palácio Estoril	80
Imagem 3 - Parcerias Estratégicas Palácio Estoril	85

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Vantagens e Desvantagens do Modelo de Auto-Gestão	28
Tabela 2 - Vantagens e Desvantagens do Modelo de Leasing	32
Tabela 3 - Vantagens e Desvantagens do Modelo de Management Agreement	37
Tabela 4 - Vantagens e Desvantagens do Modelo de Franchising	43
Tabela 5 - Vantagens e Desvantagens do Third Party Agreements.....	46
Tabela 6 - Vantagens e Desvantagens do Modelo de Manchise	49
Tabela 7 - Pontos Fortes vs. Fracos da Concorrência Direta.....	93
Tabela 8 - Análise SWOT Palácio Estoril.....	107

Introdução

O rápido desenvolvimento que se fez sentir no setor do turismo nos últimos anos levou a que atualmente este seja considerado um dos mais importantes setores a nível mundial e nacional. Além de receber inúmeros prémios a nível do turismo, Portugal foi eleito o melhor destino turístico da Europa na edição 2022 dos World Travel Awards, que funcionam como os “óscars do Turismo” (Turismo de Portugal, 2023).

O setor turístico tem um contributo de peso para a recuperação do país, bem como para a sua modernização e para o reforço da competitividade, quer a nível europeu, quer a nível mundial. Dadas as suas especificidades, características e constantes relações com outros setores e subsetores de atividade, o setor do turismo é visto como uma forte alavanca para o desenvolvimento da economia portuguesa (Turismo de Portugal, 2021).

A atividade hoteleira é o elemento-chave do turismo continuando, em Portugal e no mundo, a acompanhar os índices de crescimento (Barros, 2018).

O setor da hotelaria beneficiou nos últimos anos com os grandes avanços na tecnologia. Por outro lado, o consumidor torna-se a cada dia mais exigente e criterioso com a escolha dos destinos, produtos e serviços turísticos, requerendo de toda a cadeia de valor um maior grau de especialização e de qualidade (Milestones, 2021).

No que diz respeito à gestão hoteleira, as primeiras unidades hoteleiras eram geridas pelos proprietários, tratando-se de negócios puramente familiares, ou seja, gestão familiar, considerada por muitos teóricos como a primeira etapa de evolução da gestão hoteleira. O desenvolvimento da atividade hoteleira, de técnicas e metodologias de gestão permitiu agrupá-las dentro da gestão hoteleira, dando origem a uma gestão com maior complexidade e profissionalismo (Pereira, 2013). Assim, a crescente tendência para a separação entre o dono da propriedade e a gestão das operações hoteleiras é reconhecida pelos teóricos, dando origem aos diferentes modelos de gestão hoteleira (Faria, 2012).

Paisana (2022) evidencia a importância de um correto posicionamento estratégico na vigorosa indústria do turismo, para a sobrevivência e manutenção das empresas. Para que as organizações atinjam o desempenho máximo, devem usar diferentes modelos de gestão ou diferentes técnicas, de acordo com a estrutura da organização e a orientação estratégica (Lima, 2019).

O setor da hotelaria apresenta um elevado nível concorrencial, sendo indispensável que as empresas que aqui se inserem estejam constantemente a inovar, repensar e reestruturar as suas estratégias. A gestão hoteleira é um elemento crucial para o sucesso e a rentabilidade dos empreendimentos hoteleiros (Barata, 2015).

Entre os diferentes modelos de gestão disponíveis, destacam-se: *Gestão Própria, Leasing, Franchising, Hotel Management Agreement, Third Party Agreement* e *Manchise*. Cada modelo apresenta particularidades e implicações específicas para os envolvidos. Portanto, é essencial entender as suas características específicas, antes de tomar decisões estratégicas na gestão hoteleira (Choufany & Yildirim, 2020).

A escolha do tema “Modelos de Gestão Hoteleira” para a realização do presente trabalho deve-se à necessidade de compreender os diferentes modelos de gestão hoteleira, bem como as vantagens e desvantagens decorrentes dos mesmos, e pelo facto de não existir muita literatura ao nível dos modelos de gestão hoteleira. Torna-se, por isso, relevante aumentar o campo de pesquisas sobre esta temática. Ao explorar os modelos de gestão hoteleira, pretende-se compreender melhor quais os modelos de gestão hoteleira disponíveis, bem como as vantagens e desvantagens decorrentes dos mesmos, com vista à satisfação de interesses tão diversos, como os dos diferentes *stakeholders*.

Sob esta linha de pensamento, foi desenvolvido um estudo de caso exploratório qualitativo, com recurso ao instrumento empírico entrevista, estudo este desenvolvido sobre os modelos de gestão hoteleira. A pergunta de investigação que serviu de base para o presente estudo foi “Qual o modelo de gestão hoteleira que mais se adequa à estratégia do Palácio Estoril?”.

A investigação tem o objetivo de identificar e analisar os diferentes modelos de gestão hoteleira, identificar as vantagens e desvantagens decorrentes da utilização dos mesmos, e identificar e analisar a estratégia levada a cabo pelo Palácio Estoril, numa tentativa de compreender qual o modelo de gestão hoteleira que mais se adequa à sua estratégia. Ou seja, o objetivo de identificar qual o modelo de gestão hoteleira que melhor se adequa à estratégia do Palácio do Estoril Hotel, Golf & Wellness, onde para isso, identifica os diferentes modelos de gestão hoteleira, as suas vantagens e desvantagens, e a estratégia levada a cabo pelo hotel.

A investigação está estruturada da seguinte forma: revisão de literatura; metodologia; estudo de caso, análise e discussão de resultados; conclusões finais. A revisão de literatura

efetuada passa por diversas temáticas, devido à complexidade do objeto de estudo. Divide-se em dois grandes temas, sendo eles a hotelaria e a estratégia;. No primeiro são caracterizados o turismo e a hotelaria, são identificados os modelos de gestão hoteleira, bem como as suas vantagens e desvantagens. Posteriormente, no segundo tema, a estratégia, são abordados conceitos base, as estratégias competitivas genéricas, ferramentas de gestão estratégica e a estratégia aplicada à hotelaria. De seguida é apresentada a metodologia utilizada, na qual é identificada a questão de investigação, os objetivos do estudo, o instrumento empírico utilizado, entre outras informações relevantes. Após a estruturação da metodologia, é efetuado o estudo de caso, no qual primeiramente é apresentado o estudo de caso do Palácio Estoril, com recurso as entrevistas, bem como a utilização de ferramentas de gestão e estratégia. Posteriormente, são interpretados e apresentados os resultados, sendo para tal realizado o cruzamento da informação recolhida nas entrevistas, no estudo de caso e na revisão literatura. Para terminar, são elaboradas as considerações finais, identificadas as limitações do presente estudo e são sugeridos trabalhos ou investigações passíveis de serem realizadas a partir desta investigação.

A relevância deste estudo passa por perceber qual é o modelo de gestão hoteleira mais adequado para atender à estratégia e aos objetivos estratégicos do Palácio Estoril. Esta temática é pouco explorada até o momento, como referido, e está em constante transformação e evolução, tanto no contexto nacional como internacional, o que justifica a importância e pertinência do estudo.

Capítulo I. Revisão de Literatura

1.1 Turismo e Hotelaria em Portugal

Neste capítulo é apresentada a revisão de literatura. É realizada a descrição e caracterização dos diversos temas que abrangem a investigação, segundo diversos teóricos e entidades conceituadas nas diversas temáticas.

Quando falamos de turismo, é importante compreender que na literatura não existe uma definição única acerca do mesmo; porém, ao longo do tempo foram elaboradas diversas abordagens que se enquadram e correspondem a contextos específicos (Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert & Wanhill, 2007).

A definição com maior amplitude de utilização e aceitação é a disponibilizada pela Organização Mundial de Turismo (OMT), que define o turismo como as diferentes atividades que fazem parte da dinâmica de viagens que são feitas para fora do local habitualmente frequentado, correspondendo a um período inferior a um ano, e que estejam relacionadas com motivos, que não envolvem remuneração, para o desenvolvimento de atividades naquele local (OMT, 1994).

Vignati (2012) defende que o turismo é fundamentado na mobilidade de indivíduos, criando assim a oportunidade de crescimento para negócios. Quando os interesses e ofertas das empresas e instituições, da população local e dos turistas convergem, o setor turístico passa a ser percecionado como um instrumento que impulsiona a economia, de forma descentralizada.

Segundo dados recolhidos pelo INE (2023), em 2022 o número de chegadas de turistas não residentes a Portugal atingiu 22,3 milhões, correspondendo a um acréscimo de 131,4% face a 2021, menos 9,6% em relação a 2019. O mercado espanhol é o principal mercado emissor de turistas internacionais (quota de 25,8%), cresceu 97,4% face ao ano anterior. O mercado francês (quota de 13,3%) aumentou 91,1% face a 2021. Os turistas do Reino Unido (quota de 13,2%) apresentam também uma variação positiva de 186,8% face a 2021.

Considerando a generalidade dos meios de alojamento, em julho de 2022 estavam em atividade e com movimento de hóspedes 7 431 estabelecimentos, correspondendo a um aumento de 13,1% face ao ano anterior, e de 3,9% comparando com 2019 (INE, 2023).

A generalidade dos meios de alojamento turístico registou 28,9 milhões de hóspedes, que proporcionaram 77,2 milhões de dormidas, um aumento de 36,9% e de 40,7% respetivamente, em 2021. Quando comparados com 2019, menos 2,2% e menos 0,8%,

respetivamente. Nos estabelecimentos de alojamento turístico concentraram-se 91,9% dos hóspedes, 7,0% em parques de campismo e 1,1% em colónias de férias e pousadas da juventude. Das dormidas, 90,3% ocorreram em estabelecimentos de alojamento turístico, seguindo-se os parques de campismo, com 8,8%, e as colónias de férias e pousadas da juventude, com 0,9% (INE, 2023).

Em 2022, registou-se um aumento de 72,7% do Valor Acrescentado Bruto gerado pelo Turismo (VABGT), face a 2021. O VABGT representou 8,9% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) nacional, que representava 5,7% em 2021, superando os níveis de 2019, ano em que representava 8,1% do VAB nacional. A atividade turística gerou um contributo direto e indireto de aproximadamente 30 mil milhões de euros para o PIB em 2022, o que corresponde a 12,2% de aumento face aos 7,8% de 2021 (INE 2023).

1.2 Caraterização da Hotelaria em Portugal

Para Alencar (2017), a hotelaria pode ser compreendida como um sistema inserido no setor turístico, mas que mantém um relacionamento de influência mútua com todas as partes envolvidas.

Também Cooper et al. (2007) referiram que, quando se fala em hotelaria como um meio de hospedagem, procura-se visar os serviços de acomodação e alojamento que são úteis para apoiar e receber os visitantes na região de destino. Na maioria das vezes, estes serviços também disponibilizam serviços de alimentação, ao englobar nas suas estruturas restaurantes, cafés e bares.

Já para Figueiredo (2017), o setor hoteleiro compõe uma atividade de cariz económico que tem como objetivo a satisfação das necessidades dos turistas, através da prestação de diferentes serviços e da exploração de determinados espaços.

Quando abordamos a temática da hotelaria, não podemos deixar de referir que a compreensão de estabelecimentos hoteleiros divulgada pelo Turismo de Portugal é de que estes são empresas do setor turístico que incluem, não só a prestação de serviços de alojamento com cariz diário, mas também a oferta de outros serviços complementares e de apoio (Turismo de Portugal, 2022).

É possível identificar os empreendimentos turísticos de acordo com as categorias apontadas pelo Turismo de Portugal (2022), com a seguinte classificação:

- a) Estabelecimentos hoteleiros – hotéis 1 a 5 estrelas; hotéis-apartamento 1 a 5 estrelas; pousadas, que apesar de não exibirem estrelas, seguem o padrão de critérios entre 3 e 4 estrelas;
- b) Aldeamentos turísticos – 3 a 5 estrelas;
- c) Apartamentos turísticos – 3 a 5 estrelas;
- d) Conjuntos turísticos;
- e) Empreendimentos de turismo de habitação;
- f) Empreendimentos de turismo no espaço rural – casa de campo; agroturismo; hotéis rurais 3 a 5 estrelas;
- g) Parques de campismo e caravanismo – a exibição de estrelas é opcional, mas quando cumpridos alguns critérios podem enquadrar-se de 3 a 5 estrelas.

Quanto aos empreendimentos turísticos e hoteleiros que compõem o panorama português, a 15ª edição do Atlas de Hotelaria da Deloitte, produzido em 2020, reúne uma série de informações que permitem caracterizar este setor e compreender a sua disposição.

Os dados reunidos apontam para a existência, no término do ano de 2019, de 2.132 empreendimentos turísticos, resultando na disponibilidade de 150.238 unidades de alojamento, quer sejam quartos ou apartamentos. Considerando a totalidade dos empreendimentos turísticos identificados, foi apurado que 9% correspondiam a unidades com classificação de 5 estrelas, e 38% correspondiam a unidades com classificação de 4 estrelas (Deloitte,2020).

A maioria dos empreendimentos turísticos encontra-se localizada em três regiões principais: 21% dos empreendimentos localizam-se no Algarve, 23 % localizam-se na região do Norte, e 20% encontram-se localizados na região do Centro. Quando falamos em unidades de alojamento, sejam quartos ou apartamentos, importa referir que 31% estão concentradas na região do Algarve (Deloitte,2020).

É também possível identificar que é na região de Lisboa e do Algarve que se encontram as receitas por quarto com o valor mais elevado, alcançando os valores de 74,23€ e 54,54€, respetivamente (Deloitte,2020).

Quanto à estada média mais elevada, é na Região Autónoma da Madeira que se reflete o valor de 5,04 dias, isto apesar de a região de Lisboa ocupar as posições mais elevadas no que diz respeito à taxa de ocupação, ao número de hóspedes recebidos e aos proveitos registados (Deloitte,2020).

Quando falamos do maior número de unidades de alojamento, existem três grupos que se têm mantido no topo deste ranking ao nível nacional, na última década: o Grupo Pestana Hotels & Resorts / Pousadas de Portugal, o Vila Galé Hotéis e o Accor Hotels. Respetivamente, os grupos possuem 8.337, 4.586 e 3.418 unidades de alojamento, o que corresponde a valores de 5,5%, 3,1% e 2,3% da totalidade de unidades de alojamento contempladas no estudo (Deloitte,2020).

Importa referir que, neste estudo, a Deloitte identificou 20 grupos hoteleiros presentes em Portugal, sendo eles: Pestana Hotels & Resorts / Pousadas de Portugal, Vila Galé Hotéis, Accor Hotels, Minor Hotels, Hoti Hotéis / Meliá Hotels & Resorts, Marriot Hotels & Resorts, SANA Hotels, VIP Hotels, InterContinental Hotels Group – IHG, DHM – Discovery Hotel Management, Turim Hotéis, Hotusa Hotels, Porto Bay Hotels & Resorts, Dom Pedro Hotels, NAU Hotels & Resorts, HF Hotéis Fénix, Hóteis Real, Luna Hotels & Resorts, MGM Muthu Hotels e o Bensaude Turismo. Além destes, foram contabilizados 528 empreendimentos que não foram discriminados de acordo com a sua nomenclatura, e 1.268 que foram contabilizados como independentes (Deloitte,2020).

Esta investigação aferiu, como se compreende, a distribuição dos empreendimentos turísticos do país de acordo com a tipologia, concluindo que os hotéis continuam a ser a tipologia predominante, representando 71% da totalidade. De seguida, encontramos os apartamentos turísticos, que ocupam 11% da totalidade dos empreendimentos, os hotéis apartamentos, que ocupam o valor de 8%, os Hotéis Rurais, representando 5%, os Aldeamentos Turísticos, representando 3%, e as Pousadas, que correspondem a 2% do total nacional (Deloitte,2020).

Também foi possível aferir como os empreendimentos se encontram distribuídos no que diz respeito à categoria, ou classificação com estrelas. A maioria dos empreendimentos faz

parte da categoria de 4 estrelas, 814 empreendimentos, correspondendo a um valor de 38% da totalidade. De seguida, com o valor de 33%, encontramos 701 empreendimentos que se enquadram na classificação de 3 estrelas. 16% dos empreendimentos fazem parte da categoria de 2 estrelas, ou seja, 335 empreendimentos. A almejada categoria de 5 estrelas reúne 9% dos empreendimentos, contando com 190 empreendimentos. Por fim, 3% dos empreendimentos correspondem à categoria de 1 estrela, com 57 empreendimentos, e 1% correspondem à categoria de pousada, com 35 empreendimentos (Deloitte,2020).

Para Costa (2012), existem algumas características específicas diferenciadoras da indústria hoteleira, tais como:

- a) A existência de um grande grau de intangibilidade: após a utilização dos serviços disponibilizados por um hotel, o cliente terá presente somente a percepção construída acerca do serviço prestado;
- b) A existência de produção e utilização simultânea: indica que o serviço prestado vai ganhando forma a partir da utilização dos clientes;
- c) A presença de grande heterogeneidade: a qualidade percebida da prestação de um mesmo serviço pode variar de acordo com os padrões de cada pessoa;
- d) A impossibilidade de armazenamento: os serviços prestados são considerados perecíveis, uma vez que se uma acomodação não é ocupada não existe receita;
- e) O investimento inicial necessário é considerado elevado: a construção de uma unidade hoteleira, desde a compra do terreno às exigências de construção e equipamentos, reúne um processo bastante dispendioso;
- f) Existe uma dificuldade de reconversão: as características específicas deste setor dificultam uma posterior reconversão;
- g) Especificidades dos recursos humanos: neste setor a contratação passa pela sazonalidade, pelas jornadas intensivas e a qualificação da equipa para prestar serviço com um padrão elevado de qualidade;
- h) Elevada influência de condições externas: características da sazonalidade, baixos níveis de comprometimento dos clientes, estadias com períodos variados, condições socioeconómicas, ambientais e políticas.

Para Seo & Song (2021), a indústria hoteleira possui características diferenciadoras que a tornam única em comparação com outros setores. Uma das características distintivas é a natureza intangível dos serviços oferecidos pelos hotéis, que se baseiam na experiência e na hospitalidade. Apontam também para a importância dos elementos intangíveis na satisfação dos hóspedes, bem como na construção de relações de longo prazo com os clientes na indústria hoteleira.

De acordo com Almeida et al. (2020), a indústria hoteleira é altamente dependente do ciclo económico e dos padrões sazonais. A procura por hotéis pode variar significativamente ao longo do ano, com picos durante períodos de férias e eventos especiais. Isto exige que os hotéis adotem estratégias flexíveis de preço, planeamento tendo em conta a capacidade e gestão de procura. Os mesmos autores analisaram os desafios e as estratégias de gestão da procura em hotéis, destacando a importância de abordagens adaptativas para lidar com a flutuação da procura na indústria hoteleira.

Segundo Silva (2017), outra característica diferenciadora da indústria hoteleira é a importância da reputação e das avaliações dos clientes. Com o aparecimento das plataformas de avaliação online, como o TripAdvisor e o Booking.com, os hóspedes têm maior acesso a informações e opiniões sobre hotéis. A reputação online é um fator crítico para o sucesso dos hotéis, sendo que uma boa reputação online pode levar a uma vantagem competitiva e ao aumento das receitas dos hotéis.

1.3 Asset management na hotelaria

Segundo Bourke, Izadi & Olya (2020), *asset management* na hotelaria refere-se à prática de gerir os ativos hoteleiros, com o objetivo de otimizar o desempenho financeiro e operacional das propriedades. Envolve a implementação de estratégias de gestão de receitas, controlo de custos, manutenção de ativos e planeamento estratégico.

De acordo com Simões (2016), a literatura indica que uma das mudanças que tem ocorrido no setor hoteleiro é a transição da adoção de modelos de gestão *asset heavy* para modelos de gestão *asset light*. Isto significa que existe uma tendência de os empreendimentos hoteleiros optarem por trocar um grande volume de ativos, por um leque de hotéis geridos/alugados e no âmbito de franquias. Os motivos para esta tendência passam por questões como:

- A perceção dos empreendimentos hoteleiros como ativos relevantes para os investidores do setor imobiliário;
- A crescente subida de preços;
- A oferta alargada de propriedades comerciais tradicionais disponíveis para investimento;
- As solicitações dos acionistas de grandes empresas para que seja liberado capital dos balanços, realizados de forma que tenham retorno do seu investimento.

As vantagens da escolha de modelos de gestão *asset light* relacionam-se com o facto de os operadores de empreendimentos hoteleiros poderem ocupar-se cada vez mais com os processos e dinâmicas de gestão da operação, o que por sua vez promove uma maior liberação de capital (Simões, 2016).

Asset heavy e *asset light* são conceitos que pertencem à área dos modelos operacionais de negócios, é relevante referir que não são conceitos financeiros (Suen, 2022).

1.3.1 *Asset heavy*

De um modo geral, *asset heavy* refere-se a um modelo de negócios intensivo em capital, com alta concentração de ativos fixos; como exemplo temos as indústrias de maquinaria e siderurgia, que exigem uma grande quantidade de investimento de capital (Suen, 2022).

Asset heavy é um termo amplo usado para descrever o modelo de negócios de empresas que normalmente possuem muitos de seus ativos fixos, utilizados para gerar receita para a empresa. Como vantagens, altas barreiras de entrada, como condições monopolísticas que surgem devido ao número limitado de jogadores, possuem margens maiores devido à exclusividade, e as margens compensam os negócios pelos riscos adicionais assumidos. Por outro lado, como desvantagem, destaca-se o facto de no período inicial implicar grandes gastos de financiamento ou capital (MASD, 2020).

Peachyessay (2021) caracteriza o modelo *asset heavy* como uma abordagem tradicionalmente adotada pela maioria das grandes empresas, com base na integração vertical. O objetivo passa por garantir que a empresa tenha uma participação significativa no processo de produção e distribuição, que leva à aquisição dos ativos tangíveis necessários para o processo. Pode incluir: propriedades, infraestruturas, divisão de negócios e máquinas. Como

vantagem, o autor identifica um maior controlo sobre as operações, e como desvantagens o facto de requerer um capital significativamente maior para iniciar e gerir. Também representa um desafio para a empresa, limitando-a a mudar rapidamente quando as condições do mercado mudam.

De acordo com Cruz (2017), a estratégia *asset heavy* na hotelaria é uma abordagem de negócios em que as empresas investem na posse e gestão direta dos ativos imobiliários, ou seja, possuem e operam os hotéis. Esta estratégia permite às empresas manterem um maior controlo sobre a qualidade dos serviços e a experiência do cliente. Além disso, a propriedade direta dos ativos imobiliários oferece a oportunidade de obter receitas adicionais, com a valorização dos imóveis. Empresas que adotam a estratégia *asset heavy* tendem a ter maior autonomia operacional e capacidade de adaptação à procura dos clientes, o que resulta em vantagem competitiva.

1.3.2 *Asset light*

O modelo *asset light* ganhou popularidade nos últimos anos, em todo o mundo e em diferentes setores, adotando uma abordagem de aumentar as operações num negócio enquanto reduz o custo de aquisição de ativos tangíveis. Desta forma, as empresas tendem a aumentar a sua escalabilidade e, ao mesmo tempo, reduzir os riscos inerentes (Peachyessay, 2021).

Os modelos *asset light* têm relativamente menos ativos fixos e menor investimento de capital, como por exemplo as indústrias de Internet e comércio eletrónico (Suen, 2022).

Por outro lado, a abordagem de *asset light* produz uma mudança significativa na flexibilidade, sendo que as empresas que utilizam este modelo incorrem em menor capital inicial quando comparadas às que utilizam a forma mais tradicional. O investimento em ativos intangíveis é alto, em detrimento dos ativos tangíveis. As empresas que usam esta abordagem terceirizam muitas vezes algumas áreas do negócio, desde as operações até funções mais administrativas. Os custos poupados destas operações ajudam a empresa a responder rapidamente às condições e alterações do mercado (Peachyessay, 2021).

A indústria da hospitalidade está em constante mudança, muitas empresas do setor têm utilizando o modelo *asset light* para aumentar a prestação de serviços, bem como aumentar a escala da sua operação (Peachyessay, 2021).

Segundo a MASD (2021), o modelo *asset light* tem como vantagens o facto de ser muito útil para avançar mais rápido e obter sustentabilidade a longo prazo. Como desvantagens, é necessário contratar entidades de fontes confiáveis, sem comprometer a qualidade ou o serviço, e os respetivos custos associados.

Para Märklin & Bianchi (2022), a estratégia *asset light* na hotelaria é uma abordagem de negócios em que as empresas optam por não possuir os ativos imobiliários, mas em vez disso focam na gestão e franquia de hotéis. Esta estratégia permite que as empresas evitem os altos custos iniciais de aquisição ou construção de propriedades, focando na gestão eficiente das operações hoteleiras. Os mesmos autores referem que existe uma relação entre a estratégia *asset light* e o desempenho financeiro das empresas hoteleiras, encontraram uma associação positiva entre a adoção desta estratégia e o retorno sobre os ativos.

De acordo com a publicação The Global Hotel Report (Hotel Analyst, 2016), as estratégias de *asset light* são um incentivo para que os proprietários centralizem os seus esforços em dinâmicas de contratos de gestão com durabilidade a longo prazo, e possam investir no fortalecimento da identidade da marca, de forma a que sejam criados fluxos de receita com dinâmicas mais previsíveis. Dentro das estratégias *asset light*, os modelos de gestão que têm sido mais adotados são os contratos de *franchising* e os contratos de gestão, com o intuito de alcançar um rápido crescimento.

Uma das empresas que adota a estratégia *asset light* na hotelaria é a Marriott International, uma das maiores cadeias hoteleiras do mundo. A Marriott possui e opera um amplo portfólio de hotéis em todo o mundo, incluindo várias marcas de renome, como Marriott Hotels, Sheraton, Westin, entre outras. Segundo o relatório anual da Marriott de 2021, a estratégia *asset light* permite à empresa manter controlo sobre a experiência do hóspede e expandir a presença da marca, garantindo padrões consistentes de qualidade nos seus hotéis, e oferece flexibilidade com as suas diversas marcas, para adaptar-se às necessidades dos clientes em constante evolução (Marriott International, 2021).

Um exemplo proeminente de uma empresa que adota a estratégia *asset light* na hotelaria é a InterContinental Hotels Group (IHG). A IHG é uma das maiores empresas hoteleiras do mundo, e possui várias marcas conhecidas, como Holiday Inn, Crowne Plaza e InterContinental. A empresa utiliza um modelo de negócios baseado em franquias, em que os proprietários de hotéis operam propriedades sob a bandeira da IHG, enquanto a empresa fornece

suporte em termos de marketing, reservas e padrões de qualidade. De acordo com o relatório anual da IHG de 2021, a estratégia *asset light* permite à empresa expandir rapidamente sua presença global, aproveitando a experiência e o capital dos proprietários de hotéis independentes (InterContinental Hotels Group, 2021).

A Wyndham Hotels & Resorts também segue uma estratégia *asset light*. A empresa adota um modelo de negócios baseado em franquias, permitindo que proprietários de hotéis operem propriedades sob a bandeira da Wyndham. De acordo com o relatório anual da Wyndham de 2021, a estratégia *asset light* permite que a empresa se concentre na receita obtida por meio de taxas de franquia e serviços adicionais, mantendo em simultâneo um amplo portfólio de marcas e uma presença globalmente reconhecida (Wyndham Hotels & Resorts, 2021).

Outro exemplo é a Hilton Worldwide Holdings Inc., que também segue uma estratégia *asset light*. A Hilton possui e opera uma extensa rede de hotéis globalmente, com marcas como Hilton Hotels & Resorts, DoubleTree e Waldorf Astoria. De acordo com o relatório anual de 2021 da Hilton, a estratégia *asset light* permite à empresa implementar o seu modelo de negócios baseado em franquias, proporcionando maior controlo sobre a experiência do hóspede e a capacidade de oferecer um serviço consistente em todas as propriedades da marca (Hilton Worldwide Holdings Inc., 2021).

1.4 Gestão Hoteleira

A gestão hoteleira é uma disciplina complexa que envolve diversas áreas e habilidades essenciais para o sucesso de um hotel. Os gestores hoteleiros precisam de ter um conjunto diversificado de competências, desde a gestão de negócios e marketing, até a liderança e gestão de pessoas. Além disso, é fundamental possuir uma compreensão sólida de cada departamento do hotel, e ser capaz de tomar decisões estratégicas que promovam uma gestão financeira eficiente (Hotel Tech Report, 2022).

A gestão de negócios é fundamental para garantir o funcionamento eficiente do hotel. Inclui o planeamento estratégico, a análise de mercado, a definição de metas e objetivos, bem como a implementação de estratégias para maximizar a rentabilidade do empreendimento (Correia, 2015).

O marketing desempenha um papel crucial na atração dos turistas e na construção de uma reputação sólida para o hotel. Os gestores hoteleiros devem ser capazes de desenvolver

estratégias de marketing eficazes, incluindo o uso de redes sociais, marketing digital e campanhas publicitárias (Yoong & Lian, 2019).

A gestão de pessoas é essencial para garantir um serviço de qualidade e uma equipa motivada. Os gestores hoteleiros devem recrutar, treinar e gerir equipas multidisciplinares, promovendo um ambiente de trabalho positivo e incentivando o desenvolvimento profissional dos colaboradores (Sousa, 2021).

A liderança desempenha um papel fundamental na gestão hoteleira, influenciando a cultura organizacional e inspirando os colaboradores a alcançar os objetivos do hotel. Os gestores hoteleiros devem ser capazes de liderar pelo exemplo, tomar decisões eficazes e manter uma comunicação objetiva com a equipa (Fernandes, 2020).

A gestão financeira é crucial para garantir a sustentabilidade e a rentabilidade do hotel, os gestores hoteleiros devem ter habilidades sólidas em análise financeira, orçamento, controlo de custos e gestão de receitas, com vista a maximizar o lucro e otimizar o desempenho financeiro do hotel (Santos et al., 2023).

É importante destacar que a gestão hoteleira é um campo em constante evolução, e os gestores devem estar atualizados sobre as tendências e inovações na indústria. Participar em conferências, workshops e programas de desenvolvimento profissional é fundamental para se manterem atualizados e para se adaptarem ao mercado em constante mudança da indústria hoteleira (Guerreiro, 2020).

De acordo com Hotel Tech Report (2022), a gestão hoteleira não é tarefa fácil e, para fazê-lo bem, é necessário um conjunto diversificado de habilidades e recursos. Para maximizar o desempenho e o lucro, muitas unidades hoteleiras usam várias entidades para gerir diferentes aspetos operacionais.

A Catala Consulting (2022) refere que existem três tipos principais de *players* envolvidos no negócio hoteleiro, sendo eles:

- O gestor hoteleiro/operador, responsável pela gestão operacional do hotel.
- O proprietário, que possui a propriedade/s ou edifício/s.
- A marca, que possui reconhecimento e experiência.

De referir que a operadora e a marca podem ser a mesma ou diferentes entidades.

1.4.1 Modelos de Gestão Hoteleira

As mudanças e transformações que têm ocorrido ao nível global, desde o avanço da tecnologia e a generalização do acesso à internet e aos meios de comunicação, às transformações que têm ocorrido ao nível da economia mundial, têm originado mudanças no setor hoteleiro e nos modelos de gestão hoteleira (Simões, 2016).

De acordo com Simões (2016), os empreendimentos hoteleiros têm a possibilidade de recorrer a uma variedade de modelos de gestão, em que o operador pode optar por arrendar a unidade, pode ser proprietário da unidade e efetuar a sua gestão, e pode fazer a gestão em regime de *franchising* ou através de um contrato de gestão.

A Catala Consulting (2022) afirma que os modelos de gestão hoteleira existentes são *Management agreements*, *Franchising* e *Leasing*.

Choufany & Yildirim (2020) seguem a linha de pensamento de outros teóricos e acrescentam algumas modificações, face às constantes alterações do setor e dos modelos de gestão. Além do modelo de auto-gestão, são os seguintes:

- *Leasing*
- *Management agreements*
- *Franchising*
- *Manchise*
- *Third Party Agreements*

1.4.1.1 Modelo de auto-gestão

Os primeiros estabelecimentos de alojamento eram geridos pelo proprietário. Para Bardi (2003), o modelo de auto-gestão consiste na consequente gestão e aquisição total do ativo. A gestão própria refere-se à gestão direta do hotel pelos proprietários, modelo que oferece controlo total sobre todas as operações, além de permitir a personalização de serviços e de experiências. O modelo de auto-gestão ou gestão própria acontece quando o proprietário assume também o papel de gestor (Almeida, 2018).

Vantagens:

Segundo Bernardo (2007), as vantagens decorrentes deste modelo são a total liberdade de operação do ativo e o facto de o rendimento retirado da operação ser todo do para o proprietário.

Xiao et al. (2012) referem o serviço personalizado, ao proporcionar um atendimento mais personalizado e um ambiente acolhedor para os clientes

Kwortnik (2011) destaca que o proprietário-gestor tem um maior controlo sobre as decisões estratégicas, permitindo uma resposta mais rápida às mudanças no ambiente de negócios. Refere ainda que pode criar uma atmosfera mais personalizada e familiar para os hóspedes, resultando em maior satisfação e fidelidade.

Sheinberg (2021) destaca o foco no cliente, sendo que, ao gerir o hotel de forma independente, os proprietários podem direccionar os seus esforços para atender às necessidades e preferências específicas dos seus hóspedes.

De acordo com Nazarian et al. (2019), os hotéis geridos pelos proprietários podem oferecer maior flexibilidade e adaptabilidade às necessidades do mercado, uma vez que o proprietário tem um envolvimento direto nas operações diárias do hotel.

Lacalle (2022) aponta como vantagens a flexibilidade e autonomia na tomada de decisões, bem como a manutenção da identidade da marca, ao permitir aos proprietários um maior nível de controlo sobre as operações e estratégias do negócio.

Desvantagens:

Menezes et al. (2020) referem como desvantagem do modelo o facto de poder levar a falta de conhecimento em áreas específicas, ou seja, falta de experiência em áreas especializadas, como o marketing digital e tecnologia, o que pode afetar a capacidade do hotel de acompanhar as últimas tendências e inovações.

Segundo Stewart Hindley (2023), a carga de trabalho é mais intensa para proprietários-gestores, que podem enfrentar uma carga de trabalho pesada, uma vez que são responsáveis por todas as áreas do hotel, desde gestão financeira até operações diárias.

De acordo com Dahlstrom R. et al. (2009), as desvantagens passam por limitações ao nível de recursos, uma vez que os hotéis independentes podem ter recursos financeiros

limitados, o que pode dificultar a implementação de melhorias e investimentos necessários para competir com grandes cadeias hoteleiras.

Bernardo (2007) refere a falta de reconhecimento da marca, especialmente para o turista que não conhece o mercado. O sistema de reservas limitado, as operadoras turísticas e as companhias aéreas estão conectadas com sistemas de reservas de hotéis de cadeia. Além da ausência de sistemas de referência, do acesso limitado a novas tecnologias, do acesso limitado a profissionais experientes e de o risco ser todo do proprietário

Nazarian et al. (2019) referem que o proprietário-gestor pode enfrentar dificuldades para lidar com as múltiplas responsabilidades envolvidas na gestão do hotel.

Kwortnik (2011) destaca a importância de adquirir habilidades e conhecimentos necessários para operar eficientemente todas as áreas do hotel, incluindo marketing, recursos humanos e gestão de operações. A falta de recursos e conhecimento específico podem limitar o crescimento e a capacidade competitiva. É por isso fundamental que o proprietário-gestor procure capacitação profissional e estabeleça parcerias estratégicas, para enfrentar estes desafios e alcançar o sucesso.

A tabela 1 apresenta as vantagens e desvantagens do modelo de auto-gestão, segundo diferentes teóricos.

Tabela 1 - Vantagens e Desvantagens do Modelo de Auto-Gestão

<u>Vantagens:</u>	<u>Desvantagens:</u>
Total Liberdade Operacional e Receita Total;	Falta de Conhecimento Especializado;
Serviço Personalizado e Ambiente Acolhedor;	Carga de Trabalho Intensa;
Maior Controlo Estratégico;	Limitações de Recursos Financeiros;
Foco no Cliente;	Falta de Reconhecimento da Marca e Sistema de Reservas Limitado;
Flexibilidade e Autonomia nas Decisões;	Dificuldades na Gestão Multifuncional;
Adaptabilidade ao Mercado.	Limitações no Desenvolvimento e Competitividade.

Fonte: Elaboração Própria

1.4.1.2 *Leasing*

Neste modelo, o hotel é alugado a um proprietário ou empresa de *leasing* por um período específico, geralmente a longo prazo. O modelo de *leasing* no setor hoteleiro tem sido adotado como uma alternativa viável para a aquisição e operação de propriedades hoteleiras, permite que os operadores hoteleiros tenham acesso a um imóvel sem precisarem de fazer um investimento inicial significativo na compra da propriedade. O *leasing* oferece flexibilidade aos operadores, pois permite que operem o hotel e gerem receitas, sem implicar grandes quantias de capital (Ivanova & Ivanov 2015).

Para Choufany & Yildirim (2020), num contrato de *leasing*, o proprietário é somente proprietário e não tem responsabilidades operacionais. Os contratos de arrendamento fornecem o modelo operacional com menor grau de risco para os proprietários, com risco financeiro mínimo, e um fluxo de entrada de capital relativamente estável. Além disso, a previsibilidade da receita resultante da renda oferece aos proprietários a capacidade de obter financiamento em condições mais vantajosas.

Koh & Jang (2009) afirmam que o proprietário da unidade hoteleira pode conceder autorização para modificar, alterar ou adaptar a propriedade para atender às necessidades de negócio do arrendatário

Sob o ponto de vista das empresas de gestão hoteleira, estas não têm a mesma vontade de realizar contratos de *leasing*, o que se deve ao facto de o modelo de negócios das mesmas ser assente no modelo *asset light*, e de ficar com todos os riscos financeiros operacionais. As despesas fixas de arrendamento para as operadoras são consideradas como passivos no balanço, o que não é um bom presságio para a sua estratégia de aversão ao risco. Os contratos de *leasing* fornecem uma alternativa atraente para as empresas de gestão hoteleira que estão dispostas a assumir riscos, com vista à expansão estratégica e ao aumento do lucro (Choufany & Yildirim, 2020).

As informações divulgadas pela Hotel Analyst (2016) permitem compreender que as empresas do setor hoteleiro têm utilizado mais vezes este modelo, através do estabelecimento de acordos de *leasing* híbridos, tanto de “*Sale e Leaseback*” como de “*Sale e Manageback*”. Este tipo de opção tem-se tornado uma tendência em cadeias de proprietários ou operadores que ambicionem situar-se na categoria de empresas da hotelaria, através de um modelo de gestão *asset light*.

Vantagens:

As vantagens deste modelo, segundo Lelacqua & Smith (2012), são a ausência de responsabilidades operacionais e o risco financeiro reduzido para o proprietário do estabelecimento hoteleiro (Lelacqua & Smith, 2012).

Ivanova & Ivanov (2015) referem que este modelo oferece flexibilidade operacional aos operadores hoteleiros, permitindo-lhes operar o hotel e gerar receitas, sem comprometer grandes quantias de capital.

O modelo de *leasing* permite que os operadores hoteleiros tenham acesso a propriedades de alta qualidade em localizações privilegiadas, sem precisarem de investir grandes quantias na compra dos imóveis (Souza et al., 2016).

Permite que os operadores hoteleiros preservem o capital disponível para investir em outras áreas do negócio, como marketing, melhoria das instalações e treino de funcionários, além de promover maior flexibilidade financeira (Marques, 2019).

São também vantagens o facto de este modelo não exigir experiência com gestão operacional hoteleira, podendo resultar em *know-how*, pagamento de uma renda fixa, redução do risco, e não existir necessidade de investir tempo e recursos (Hotelaria Nacional, 2010).

De acordo com Garcia (2013), este modelo possibilita que uma organização tenha maior liquidez financeira, que pode ser transformada e investida.

O proprietário não tem responsabilidades operacionais e incorre em risco financeiro mínimo, especialmente se a empresa hoteleira for confiável. O proprietário mantém o título da propriedade e o valor residual criado no final do arrendamento (Garcia, 2013).

Este modelo é uma opção interessante para os operadores que desejam entrar no mercado hoteleiro ou expandir a sua presença, sem o custo financeiro de adquirir uma propriedade (Lamba & Mohan, 2022).

Desvantagens:

As desvantagens deste modelo passam pelo facto de o proprietário não ter nenhum benefício se a propriedade for mais lucrativa do que o previsto, não exercer nenhum controlo sobre as operações diárias do hotel e o facto de os contratos de arrendamento serem mais difíceis de rescindir, pois dão o direito de utilização da propriedade (Lelacqua & Smith, 2012).

Ao optar pelo modelo de *leasing*, os operadores hoteleiros podem enfrentar incerteza em relação à renovação do contrato de arrendamento, o que pode afetar a estabilidade e continuidade dos negócios (Marques, 2019).

São também apontadas como desvantagens deste modelo, o número reduzido de operadores hoteleiros dispostos a assumir contratos de arrendamento, a perda de controlo das operações pelo mesmo, ou seja, reduzida participação do proprietário no negócio e o retorno limitado da renda (Hotelaria Nacional, 2010).

O facto de os operadores hoteleiros poderem enfrentar restrições contratuais é visto como uma desvantagem que pode ser imposta pelo proprietário do imóvel, limitando a liberdade para tomar decisões e implementar mudanças estratégicas (Souza et al., 2016; Efraim Weinstein, 2022).

Em áreas turísticas populares, os custos do aluguer podem ser elevados, o que pode afetar a rentabilidade do negócio (Efraim Weinstein, 2022).

Para Choufany & Yildirim (2020), as principais desvantagens deste tipo de modelo para os proprietários, são o custo de oportunidade no caso de a performance ser superior ao esperado, bem como a falta de controlo sobre a operação do ativo.

A tabela 2 apresenta as vantagens e desvantagens do modelo de *Leasing*, segundo diferentes teóricos.

Tabela 2 - Vantagens e Desvantagens do Modelo de *Leasing*

<u>Vantagens:</u>	<u>Desvantagens:</u>
Redução de Responsabilidades Operacionais e Risco Financeiro;	Restrições Contratuais e Falta de Controlo;
Flexibilidade Operacional e Geração de Receitas sem Alto Investimento;	Incerteza na Renovação do Contrato de <i>Leasing</i> ;
Acesso a Propriedades de Alta Qualidade sem Grandes Investimentos;	Falta de Controlo sobre Decisões e Estratégias;
Preservação de Capital para Investimentos Estratégicos;	Custos Elevados em Áreas Turísticas Populares;
Eliminação da Necessidade de Experiência em Gestão Operacional;	Falta de Benefícios Para Proprietários Em Caso De Performance Superior;
Opção de Entrar ou Expandir no Mercado sem Custos Iniciais Significativos;	Dificuldade na Rescisão de Contratos de Arrendamento;
Maior Liquidez Financeira;	Limitada Participação do Proprietário;
Acesso a Propriedades sem Grande Investimento Inicial;	Custo de oportunidade, no caso de a performance ser superior ao esperado e falta de controlo sobre a operação.

Fonte: Elaboração Própria

1.4.1.3 Management agreement

Um contrato de gestão hoteleira ou *hotel management agreement* (HMA) acontece quando as empresas de gestão hoteleira prestam os seus serviços aos proprietários de unidades hoteleiras que, por sua vez, não possuem experiência ou tempo para gerir a unidade (Choufany & Yildirim, 2020).

De acordo com Collins & Perret (2015), um contrato de gestão hoteleira é um acordo legal entre o proprietário de uma unidade hoteleira e uma empresa de gestão hoteleira, sendo que estes acordos exigem que as empresas de gestão hoteleira, entre muitos processos, forneçam relatórios e façam a contabilidade de uma forma específica.

O modelo de *management agreements* é amplamente utilizado no setor hoteleiro como uma forma de delegar a gestão operacional de um hotel a uma empresa especializada. Ou seja, o proprietário do hotel contrata uma empresa de gestão hoteleira para gerir o dia a dia do negócio, incluindo operações, marketing e atendimento ao cliente (Collins & Perret, 2015).

Choufany & Yildirim (2020) definem HMA como situações em que o proprietário do imóvel e do negócio hoteleiro nomeia uma empresa de gestão para operar o negócio hoteleiro em nome do proprietário.

A empresa de gestão hoteleira gere e supervisiona as operações diárias do hotel e da propriedade, desde a manutenção da propriedade até a contratação e formação dos funcionários (Hua, De Franco & Abbott, 2020).

Segundo Hotel Tech Report (2022), um HMA acontece quando o proprietário do hotel assina um contrato com uma empresa de gestão hoteleira, que retira as responsabilidades do seu lado, gerindo o/os hotel/éis em nome do proprietário ou dos proprietários. Ao contrário do modelo de *franchising*, a empresa de gestão lida com tudo relacionado com as operações diárias, desempenhando, dependendo das especificidades definidas no contrato, algumas das seguintes funções: Contratação de colaboradores e gestão da pagamento de vencimentos, gerir relacionamento e contratos com fornecedores, *pricing* e promoções, manutenção preventiva e oportunidades de investimento, orçamentos e relatórios financeiros operacionais e de gestão, gestão de marketing & vendas, gestão de *e-commerce* e redes sociais, e até execução de reformas ou aberturas/novos projetos.

Algumas unidades hoteleiras que utilizam este modelo pertencem a uma marca franchisada, sendo que nestes casos a empresa de gestão é responsável por manter os standards da marca. O proprietário normalmente assina o contrato com a marca, embora os proprietários por norma incluam a empresa de gestão hoteleira nas discussões de gestão e de *rebranding*. Estas sociedades gestoras concentram-se no crescimento do RevPAR, NOI e EBITDA, pois recebem uma percentagem da receita; podem receber também uma percentagem previamente definida, com base na rentabilidade do hotel (Hotel Tech Report, 2022).

As empresas de gestão hoteleira ganham dinheiro essencialmente de três formas: a taxa básica, a taxa de incentivo e uma percentagem da receita bruta (Hotel Tech Report, 2022; Eyster & deRoos, 2009).

Os autores Eyster & deRoos (2009) acrescentam que as taxas dos contratos de gestão podem ser classificadas em quatro categorias: taxas de assistência técnica, taxas de gestão pós-abertura, taxas de gestão pré-abertura e despesas reembolsáveis do sistema.

Dependendo do tipo de hotel, dos serviços que a empresa de gestão oferece e dos objetivos do proprietário, a estrutura de taxas da empresa de gestão pode variar muito de propriedade para propriedade. Quando as empresas de gestão hoteleira recebem uma compensação que reflete o desempenho da propriedade, têm um maior interesse em gerir o hotel com a máxima eficiência (Hotel Tech Report, 2022).

Podemos encontrar empresas de gestão especializadas em determinadas marcas, determinados tipos de hotéis e determinadas áreas geográficas. Algumas empresas de gestão hoteleira operam poucas unidades hoteleiras, enquanto noutros casos chegam a operar um elevado número de unidades hoteleiras. Não existem duas empresas de gestão iguais, cada uma tem seus próprios pontos fortes e vantagens, o que significa que os proprietários podem escolher uma empresa de gestão que atenda às suas necessidades (Perret, Martin, & Balyozyan, 2017).

Os hotéis com acordos de gestão formam uma parcela significativa dos portfólios das principais redes hoteleiras na Europa, e um pouco menos na América do Norte (Perret, Martin, & Balyozyan, 2017).

Vantagens:

Este modelo agrega vantagem no sentido em que permite aos proprietários beneficiarem do conhecimento e experiência da empresa de gestão. A empresa de gestão traz consigo conhecimentos especializados, melhores práticas e recursos, que podem otimizar as operações e melhorar a qualidade do serviço (Perret, Martin, & Balyozyan, 2017).

Permite também que os proprietários do hotel beneficiem da experiência e conhecimento especializado da empresa de gestão contratada. Pode resultar em melhores práticas operacionais, estratégias de marketing eficazes e maior eficiência geral na gestão do hotel (Perret, Martin, & Balyozyan, 2017).

Ao transferir a responsabilidade da gestão operacional para uma empresa especializada, os proprietários podem reduzir o risco associado à gestão do hotel. A empresa de gestão assume a responsabilidade pelos aspetos operacionais, financeiros e legais do negócio,

permitindo que o proprietário se concentre em outros investimentos ou atividades (Collins & Perret, 2015).

Os proprietários de hotéis podem beneficiar do acesso às redes e canais de distribuição da empresa de gestão, o que pode aumentar a visibilidade e o alcance do estabelecimento. Isso pode resultar num maior número de reservas e uma melhor taxa de ocupação, contribuindo para o sucesso financeiro do hotel (Farazad, 2020).

Muitos hotéis em todo o mundo têm entidades de propriedade e gestão separadas para maximizar a eficácia de ambos os componentes. Os proprietários podem concentrar-se na parte imobiliária, enquanto as empresas de gestão hoteleira se focam nas operações do dia-a-dia (Hotel Tech Report, 2022).

Este modelo permite ainda que o proprietário beneficie da experiência e conhecimento da empresa de gestão, que já possui conhecimento do mercado e recursos para maximizar a eficiência operacional e a rentabilidade do hotel (Hodari et al., 2020).

É também mais fácil de obter o financiamento é com uma marca forte e empresa de gestão conceituada. O proprietário beneficia ao optar por este modelo, que não requer experiência (Collins & Perret, 2015; Perret, Martin, & Balyozyan, 2017).

Desvantagens:

Perret, Martin, & Balyozyan, (2017) apontam como desvantagem deste modelo o facto de os proprietários poderem enfrentar uma perda de controlo sobre as decisões estratégicas e operacionais do hotel. A empresa de gestão assume a responsabilidade pela tomada de decisões em nome do proprietário, o que pode limitar a influência e interferência deste no dia a dia do negócio, bem como a flexibilidade e a capacidade de adaptação às mudanças do mercado (Schlup, 2004; Hua, De Franco & Abbott, 2020).

DeRoos, J. A. (2012) destaca também a perda de controlo direto por parte do proprietário do hotel como uma desvantagem deste modelo. Como a gestão operacional é delegada na empresa contratada, o proprietário tem menos influência nas decisões diárias e estratégicas do negócio.

O pagamento de taxas à empresa de gestão é também indicado como desvantagem, podendo resultar em altos custos para o proprietário, especialmente durante períodos de baixa procura ou lucro (Collins & Perret, 2015).

Os proprietários dos hotéis tornam-se dependentes da empresa de gestão para a operação e o sucesso do negócio, o que pode resultar em falta de autonomia e risco de depender demais de uma única entidade para a gestão do hotel (Choufany & Yildirim, 2020).

O proprietário mantém a maior parte dos riscos e benefícios da operação sendo que, por outro lado, paga uma taxa à empresa gestora, que é responsável pela gestão diária do hotel (Farazad, 2020; Hodari et al., 2020).

Salientam-se também como desvantagens: maiores riscos de mercado e operacionais; nenhum controlo sobre as operações do hotel; risco de perda operacional; falta de controlo sobre a reputação da marca; vinculação a iniciativas globais impostas pela marca. O proprietário assume todos os riscos, incluindo contratos de trabalho (Perret, Martin, & Balyozyan, 2017; Choufany & Yildirim, 2020).

O risco de a empresa de gestão não atingir os objetivos, as taxas a pagar à empresa de gestão, e a falta de controlo sobre a gestão diária da parte do proprietário são vistos como desvantagens deste modelo (Collins & Perret, 2015).

A tabela 3 apresenta as vantagens e desvantagens do modelo de *management agreement*, segundo diferentes teóricos.

Tabela 3 - Vantagens e Desvantagens do Modelo de *Management Agreement*

<u>Vantagens:</u>	<u>Desvantagens:</u>
Benefício da Experiência Especializada da Empresa de Gestão;	Perda de Controlo Direto sobre Decisões e Operações;
Redução do Risco Associado à Gestão do Hotel;	Pagamento de Taxas à Empresa de Gestão;
Operação Mais Eficiente e Eficaz;	Perda de Controlo Estratégico e Flexibilidade;
Acesso às Redes e Canais de Distribuição da Empresa de Gestão;	Dependência da Empresa de Gestão;
Divisão de Propriedade e Gestão para Maximizar Eficiência;	Maior Assunção de Riscos e Benefícios pelo Proprietário;
Maximização da Eficiência Operacional e Rentabilidade;	Riscos de Mercado e Operacionais, Falta de Controlo sobre Operações e Reputação da Marca;
Facilidade de Financiamento com Empresa de Gestão Conceituada;	Risco de Perda Operacional + Taxas a Pagar, Falta de Controlo sobre Reputação da Marca;
Apoio ao Desenvolvimento, Design e Operações da Marca.	Perda de Controlo Direto e Custos Elevados.

Fonte: Elaboração Própria

1.4.1.4 Franchising

Segundo a International Franchise Association, o modelo de *franchising* é caracterizado como um contrato legal entre duas entidades independentes, o franqueador e o franqueado. O franqueador autoriza o franqueado a vender um produto ou serviço, utilizando a sua marca, em determinado local e durante um determinado período. O franqueador apoia o franqueado, com formação, apoio técnico e de gestão. O franqueado compromete-se a aceitar as diretivas e standards da marca, a realizar o pagamento de *franchising fees*, um montante fixo pago no início do contrato, e a taxa de *royalties* e de publicidade, paga contínua e repetitivamente (IFA, 2021).

O modelo de *Franchising* é uma estratégia comumente adotada no setor hoteleiro, que envolve a concessão de direitos de uso de uma marca, e a transferência de conhecimentos e recursos da empresa franqueadora para o franqueado. Esta abordagem permite aos hotéis independentes beneficiarem do reconhecimento e da reputação de uma marca estabelecida, além de terem acesso a suporte e treino contínuos (DeRoos, 2012).

O modelo de *franchising* acontece quando é celebrado um contrato legal entre uma cadeia hoteleira, nacional ou internacional e um operador ou proprietário. O acordo prevê que o proprietário remunere direitos de uso da marca, e os diferentes serviços de apoio desempenhados pelos mesmos (Hotel Tech Report, 2022).

O reconhecimento, recursos e *know-how* da marca desempenham um papel crucial na escolha de afiliação com recurso ao modelo de *franchising* por parte de um investidor hoteleiro. Ao idealizar optar por este modelo, uma das considerações financeiras mais importantes é a estrutura de custos e o valor das taxas de franquia (Choufany & Yildirim, 2020).

Perdendo apenas para a folha de pagamento, as taxas de franquia estão entre as maiores despesas operacionais para a maioria dos hotéis. As taxas de franquia hoteleira são compensações pagas pelo franqueado ao franqueador pelo uso do nome, logótipo, marketing e sistemas de referência e reserva da marca. As taxas de franquia normalmente incluem uma taxa inicial com o pedido de franquia, mais taxas contínuas pagas periodicamente durante a vigência do contrato (Choufany & Yildirim, 2020).

O prazo típico de um contrato de franquia varia de 10 a 15 anos, e o franqueador normalmente tem o direito de rescindir caso o franqueado não atenda aos requisitos de serviço dos padrões da marca. Em certos casos, especialmente com hotéis desatualizados, o franqueador pode também exigir um plano de investimento imobiliário e despesas para alinhar a qualidade e a oferta do hotel com a imagem da marca (Collins & Perret, 2015).

O modelo de *franchising* hoteleiro dá ao proprietário do hotel direitos e obrigações, como o direito de operar o hotel sob a marca, e a obrigação de realizar o pagamento de taxas. O proprietário da marca é o franqueador, que exige o pagamento de taxas de franquia pela utilização de marcas registadas, taxas de incentivo, taxas de marketing, taxas de distribuição e fidelidade, entre outras. O proprietário do hotel, o franqueado, tem todos os riscos, mas mantém o controlo dos ativos do hotel (Choufany & Yildirim, 2020).

Segundo o Hotel Tech Report (2022), os proprietários que desejam optar por um modelo mais prático e não querem perder o controlo sobre a gestão operacional do ativo, podem optar pelo modelo de *franchising*. Os franchisados assinam contratos com marcas de hotéis para acesso a benefícios ou restrições, dependendo do ponto de vista, como standards de marca, poder de marketing, sistemas de reservas, diretrizes de design, além de tecnologia para a propriedade e para os hóspedes.

De acordo com Choufany & Yildirim (2020), a frequente utilização deste modelo decorre da convicção dos proprietários de que têm uma capacidade maior de gerir e reduzir os custos operacionais de operação de um hotel quando comparados à capacidade dos operadores internacionais, de criar eficiências e reduzir custos no mercado local, especialmente em cidades emergentes e secundárias. Da mesma forma, as operadoras reconhecem a oportunidade de expandir a marca em economias em crescimento, mitigando alguns dos riscos comerciais e investimentos de capital significativos.

Grandes operadoras hoteleiras internacionais estão a utilizar este modelo como uma opção para crescer ainda mais, sujeita à capacidade dos proprietários de manter os padrões da marca. Nestes casos, os proprietários do hotel, ou têm uma equipa de gestão experiente em operações hoteleiras, ou têm de contratar uma terceira entidade qualificada para o efeito (Choufany & Yildirim, 2020).

Este modelo tem-se afirmado como aquele que tem mais potencial para corresponder às necessidades e características do panorama atual de mercado, em que a disseminação de marcas e a aposta em programas de fidelidade se têm destacado, sendo válido e vantajoso para todos os envolvidos no processo de *franchising* (Davis, Lockwood, Alcott & Pantelidis, 2018).

É essencial que os hotéis considerem cuidadosamente as vantagens e desvantagens do modelo de *Franchising* antes de tomarem uma decisão estratégica (Choufany & Yildirim, 2020).

Vantagens:

São vantagens os recursos e conhecimentos especializados da empresa franqueadora, que incluem conhecimento em marketing, gestão de operações, tecnologia, e outros aspetos do negócio hoteleiro. Estes recursos podem ser valiosos para hotéis independentes que desejam

melhorar a sua eficiência operacional e competitividade no mercado (Alon, Apriliyanti & Parodi, 2020).

Os hotéis podem beneficiar de uma rede estabelecida de clientes e canais de distribuição. A empresa franqueadora geralmente possui acordos com agências de viagens, operadoras turísticas e outros parceiros, que podem ajudar a aumentar a visibilidade do hotel e atrair mais hóspedes. Pode por isso resultar em aumento de reservas e de ocupação da unidade hoteleira (Choufany & Yildirim, 2020).

O suporte contínuo fornecido pela empresa franqueadora pode incluir treino e formação para a equipa do hotel, assistência na gestão de marketing e vendas, conteúdos de marketing e suporte técnico. O suporte contínuo pode ajudar os hotéis a enfrentar desafios e aprimorar as suas operações ao longo do tempo (Collins & Perret, 2015).

O franchisado obtém o reconhecimento da marca, passa a fazer parte de uma economia de escala, e recebe toda a preparação e *know-how* da parte do franchisador. Para a abertura de um empreendimento, este modelo é vantajoso pelo facto de implicar uma partilha dos custos iniciais, como custos associados à expansão, taxas iniciais e os *royalties* (Evans, 2015).

Oferece também aos franqueados a oportunidade de aproveitar as vantagens competitivas da marca franqueadora, sistemas de reservas centralizadas, programas de fidelidade e estratégias de marketing (DeRoos, 2012).

São vantagens o reconhecimento imediato ao nível da marca, imagem e posicionamento, acesso a canais de distribuição, publicidade e vendas/reservas, manuais de procedimentos, apoio à promoção e gestão, *know-how* e centrais de compras. A marca disponibiliza procedimentos/standards de serviço, para garantir um nível de qualidade consistente, tendo em conta o nível de serviços pretendido (Choufany & Yildirim, 2020).

As cadeias encontram diversas vantagens, como ter mais unidades em operação, expandindo a sua marca, e não estarem sujeitas a custos de aquisição de imóveis ou de construção (Garcia, 2013).

São identificadas como vantagens deste modelo a presença instantânea no mercado, o acesso a sistemas de distribuição global, o apoio ao desenvolvimento, apoio de design e operações da marca, bem como o controlo operacional existente, ainda que respeitando os padrões da marca (Collins & Perret, 2015).

A possibilidade de estabelecer sinergias ao nível operacional, ter acesso a plataformas tecnológicas atualizadas, receber *know-how* especializado, são vantagens decorrentes da utilização deste modelo, que potencializam o crescimento e fortalecimento da marca (Simões, 2016).

A marca consegue ampliar a sua exposição no mercado, economizando os custos extra, de ser proprietária dos hotéis mesma (Choufany & Yildirim, 2020).

Desvantagens:

A adesão ao modelo de *franchising* pode resultar em perda de autonomia para os hotéis franqueados, uma vez que estes devem aderir às políticas, procedimentos e padrões estabelecidos pela empresa franqueadora. Além disso, o pagamento de taxas e *royalties* pode representar um ónus financeiro significativo para os hotéis franqueados, especialmente em períodos iniciais ou em momentos de baixa procura (Collins & Perret, 2015).

Os hotéis podem enfrentar restrições em termos de controlo e padronização, devem cumprir os padrões e diretrizes estabelecidos pela empresa franqueadora, o que pode limitar a sua capacidade de tomar decisões autónomas e adaptar-se às necessidades específicas do mercado local. Isso pode ser uma desvantagem para hotéis que desejam diferenciar-se e oferecer uma experiência única aos hóspedes (Choufany & Yildirim, 2020).

Os custos financeiros associados a este modelo envolvem o pagamento à empresa franqueadora de taxas iniciais de franquia, *royalties*, e outras despesas financeiras. Estes custos podem ser significativos, especialmente para hotéis de pequeno porte ou em fase inicial, e podem por isso afetar a rentabilidade geral do negócio (Choufany & Yildirim, 2020).

Os hotéis tornam-se dependentes da reputação e imagem da marca franqueadora, o que significa que quaisquer problemas ou controvérsias associadas à marca podem afetar a perceção dos hóspedes em relação ao hotel franqueado. Isto representa um risco para os hotéis, especialmente em situações em que a marca enfrenta desafios de reputação (DeRoos, 2012).

A assunção total de risco e custos da parte do proprietário, a necessidade de conhecimento especializado, os custos decorrentes do modelo e o risco de desadequação da marca ao mercado alvo são desvantagens deste modelo (Hotelaria nacional, 2010).

Um hotel franchisado que não atinja os standards da marca pode perder o direito de uso da mesma (Choufany & Yildirim, 2020).

O pagamento de taxas à marca, o controlo exercido pela marca em aspetos operacionais e *standards*, a consequente redução do controlo operacional por parte do proprietário, e a possibilidade de rescisão do contrato por parte da marca caso haja inconformidade com as exigências da mesma, são aspetos negativos para o proprietário, caso opte por este modelo (Collins & Perret, 2015).

A tabela 4 apresenta as vantagens e desvantagens do modelo de *franchising*, segundo diferentes teóricos.

Tabela 4 - Vantagens e Desvantagens do Modelo de *Franchising*

<u>Vantagens:</u>	<u>Desvantagens:</u>
Recursos e Conhecimentos Especializados da Empresa Franqueadora;	Restrições de Controlo e Padronização;
Rede Estabelecida de Clientes e Canais de Distribuição;	Custos Financeiros Significativos;
Suporte Contínuo da Empresa Franqueadora;	Dependência da Reputação e Imagem da Marca Franqueadora;
Reconhecimento de Marca e Partilha de Custos Iniciais;	Perda de Autonomia e Ónus Financeiro;
Vantagens Competitivas da Marca Franqueadora;	Assunção Total de Riscos e Menos Flexibilidade no Conceito;
Reconhecimento Imediato, Acesso a Canais de Distribuição e Suporte;	Contribuição de Marketing e Reservas com Risco de Perda da Marca;
Padrões de Qualidade Consistentes e Acesso a Sistemas Centrais de Reservas;	Pagamento de Taxas de Franquia e Redução do Controlo Operacional;
Expansão de Marca sem Custos de Aquisição ou Construção;	
Presença Instantânea no Mercado e Controlo Operacional;	
Estabelecimento de Sinergias e Acesso a Tecnologia.	

Fonte: Elaboração Própria

1.4.1.5 Third party agreement

O modelo comporta a utilização de dois outros modelos em simultâneo, o modelo de *franchising* e o modelo de HMA, onde as empresas de gestão hoteleira operam propriedades independentes sob franquia de marcas hoteleiras. Por sua vez, são remunerados com taxas de gestão base e taxas de incentivo, e custos por serviços, como taxas técnicas. O uso crescente deste modelo na América do Norte e na Europa foi impulsionado pelo aumento do número de

proprietários de hotéis sem a experiência ou vontade parar gerir a complexa operação hoteleira, e pelo grande recurso ao modelo de *franchising* pelas grandes redes hoteleiras, como o método de expansão em determinados mercados (Choufany & Yildirim, 2020).

As empresas de gestão hoteleira são leais ao proprietário, enquanto as operadoras de marca são leais em primeiro lugar à marca, ou seja, têm prioridades de gestão diferentes. Os termos de um contrato de gestão de terceiros são por norma mais competitivos e flexíveis do que os das marcas. Normalmente, as taxas de gestão, tanto as taxas básicas como as de incentivo, são mais baixas para operadores independentes. O prazo inicial começa com um bloqueio mínimo de cinco a dez anos, e as opções de saída são mais flexíveis (Choufany & Yildirim, 2020).

Apesar de implicar custos duplicados, ao combinar o modelo de HMA com o modelo de *franchising*, ou seja, os proprietários pagam taxas de franquia às marcas de hotéis, além das taxas de gestão aos operadores terceirizados, os proprietários estão dispostos a adotar este modelo de negócios devido à flexibilidade oferecida pelo contrato de gestão e ao maior controlo sobre as operações. A flexibilidade também agrega valor à proposta de venda do imóvel. Para proprietários de múltiplos hotéis sob diferentes marcas, a escolha de um único operador terceirizado permite relatórios consistentes em todas as propriedades, facilitando a comparação de desempenho em todo o portfólio (Choufany & Yildirim, 2020).

Vantagens:

O hotel beneficia da experiência e conhecimentos especializados de uma empresa de gestão hoteleira, estratégias de marketing, operações hoteleiras, treino de equipas e suporte técnico, entre outros apoios (Choufany & Yildirim, 2020).

Ao transferir a responsabilidade da gestão operacional para uma empresa terceirizada, o hotel pode concentrar esforços em outras áreas, como desenvolvimento de negócios e estratégias de crescimento. Além disso, os riscos associados à gestão operacional são partilhados com a empresa de gestão hoteleira, reduzindo a exposição do proprietário do hotel a possíveis desafios (Choufany & Yildirim, 2020).

O hotel pode beneficiar do acesso a uma rede estabelecida de contactos, parcerias e canais de distribuição o que aumenta a visibilidade e a capacidade de comercialização do hotel ao nível global (Choufany & Yildirim, 2020).

A implementação de sistemas eficientes, treino de equipas, padronização de processos e melhoria contínua da qualidade permitem aos hotéis usufruir de recursos e conhecimento especializado da marca e da empresa de gestão hoteleira, além de reduzir a carga administrativa e os riscos associados à gestão diária (Glasson, 2023).

As empresas de gestão hoteleira oferecem mais flexibilidade e reagem de forma mais positiva às necessidades e exigências específicas do proprietário e da marca. Os proprietários têm mais influência e controlo sobre a operação com uma empresa de gestão do que diretamente com a marca. Devido ao desafio dos proprietários e franqueadores de hotéis para garantir que ambos os seus interesses sejam satisfeitos, o modelo de gestão de terceiros ganha destaque (Choufany & Yildirim, 2020).

Para proprietários de vários hotéis de marcas diferentes, selecionar um único operador terceirizado permite relatórios homogêneos em todas as propriedades, aumentando a facilidade de comparar o desempenho em todo o portfólio (Choufany & Yildirim, 2020).

Desvantagens:

Ao confiar a gestão do hotel a uma empresa terceirizada, o proprietário pode perder parte do controlo sobre as decisões operacionais e estratégicas. A empresa de gestão pode impor as suas políticas e procedimentos, limitando a liberdade do proprietário (Choufany & Yildirim, 2020).

A contratação de uma empresa de gestão hoteleira envolve custos adicionais, incluindo taxas de gestão e outros encargos financeiros. Estes custos podem impactar a rentabilidade do hotel (Choufany & Yildirim, 2020).

Ao adotar este modelo, o hotel pode perder a sua identidade única e a sua capacidade de personalizar a experiência do hóspede. A empresa de gestão pode seguir padrões e diretrizes que podem não refletir totalmente a visão e o estilo do hotel (Choufany & Yildirim, 2020).

Ao confiar a gestão operacional a um operador hoteleiro, o hotel fica dependente da empresa contratada para o sucesso de suas operações. Isto pode criar um ambiente propenso a conflitos de interesses, na medida em que as prioridades da empresa de gestão podem não estar totalmente alinhadas com as do hotel (Choufany & Yildirim, 2020).

A implementação de um contrato de franquia e um HMA coloca os hotéis num cenário de taxa dupla, em que os proprietários tem de pagar taxas de *franchising* para as marcas de hotéis e taxa de gestão para as empresas de gestão hoteleira (Choufany & Yildirim, 2020).

A dependência de uma empresa terceirizada para a gestão do hotel pode limitar a autonomia e o controlo do proprietário. Além disso, os custos associados ao contrato de gestão podem afetar a rentabilidade do hotel (Choufany & Yildirim, 2020).

A tabela 5 apresenta as vantagens e desvantagens do modelo de *third party agreement*.

Tabela 5 - Vantagens e Desvantagens do *Third Party Agreements*

<u>Vantagens:</u>	<u>Desvantagens:</u>
Benefício da Experiência e Conhecimento Especializado da Empresa de Gestão;	Perda de Controlo sobre Decisões Operacionais e Estratégicas;
Concentração em Outras Áreas e Redução de Riscos Operacionais;	Custos Adicionais com Taxas de Gestão;
Acesso a Rede Estabelecida de Contactos e Canais de Distribuição;	Perda de Identidade Única e Personalização da Experiência;
Implementação de Sistemas Eficientes e Melhoria Contínua;	Dependência da Empresa Contratada e Conflitos de Interesses;
Flexibilidade e Controlo sobre a Operação;	Cenário de Taxa Dupla com Contrato de Franquia e HMA;
Relatórios Homogéneos para Proprietários de Vários Hotéis;	Limitação da Autonomia e Controlo com Custos a Impactar a Rentabilidade.
Uso de Recursos e Conhecimento Especializado com Redução da Carga Administrativa.	

Fonte: Elaboração Própria

1.4.1.6 *Manchise*

O modelo *manchise* pode variar de uma combinação do modelo de *franchising* com o de contratos de gestão, para um modelo que começa por ser um contrato de gestão mas que, após um período previamente definido, muda para uma relação de *franchising*, permitindo assim que o operador tenha maior controlo sobre a operação do hotel no início do

relacionamento, o que não se verifica num *franchising* “puro”. Tem vantagens claras para o lançamento de novas marcas e/ou entrada em novos territórios (Simões, 2016).

O *Manchise* é uma combinação de *franchising* com contrato de gestão, em que o operador tem mais controlo no início do relacionamento, antes de mudar para uma relação de *franchising* (Cruz, 2017).

O *Manchise* pode ser compreendido como um modelo que resulta da combinação do modelo de *franchising* com o modelo de contratos de gestão. Desta forma, a sua estrutura inicial apresenta as características de um Contrato de Gestão e, após um período determinado, de uma forma geral um período com a duração de cinco a sete anos, esta estrutura sofre alterações, transformando-se num *franchising*. No modelo de *manchise*, o *manchisor* disponibiliza a sua marca, sistema operacional, padrões de qualidade e, em alguns casos, suporte de gestão ao *manchisee*, que é responsável por operar o hotel. O *manchisee*, por sua vez, assume o controlo da gestão e operações diárias do hotel, enquanto beneficia da visibilidade e reputação da marca do *manchisor* (Choufany & Yildirim, 2020).

O modelo de *manchise* no setor hoteleiro é uma forma de parceria em que uma empresa-mãe ou marca, geralmente uma rede hoteleira estabelecida, concede a gestão de uma unidade hoteleira a um operador interno ou externo (Choufany & Yildirim, 2020).

Embora este tipo de acordo represente apenas alguns dos acordos assinados na região do Médio Oriente, as tendências recentes sugerem que pode ser uma proposta vantajosa para ambas as partes. Por um lado, oferece aos operadores mais oportunidades de crescimento na região, enquanto os proprietários de hotéis adquirem o *know-how* e a experiência na gestão de hotéis por um número limitado de anos, sem estarem vinculados a custos contínuos e limitações de um contrato de gestão. Embora o *manchising* possibilite aos proprietários mais controlo sobre sua propriedade e taxas potencialmente mais baixas após um determinado número de anos, o custo de formar equipas de gestão capazes e os riscos potenciais de baixo desempenho no modelo operacional de franquia, permanecem fatores importantes a ser considerados (Choufany & Yildirim, 2020).

Vantagens:

A marca mantém o controlo sobre os padrões de qualidade e as diretrizes operacionais, numa primeira fase devido ao HMA, e posteriormente devido ao *franchising*. Esta parceria

permite que a marca expanda a sua presença em diferentes locais, aproveitando a experiência e a conhecimento do operador externo. O operador externo também pode beneficiar da associação com uma marca reconhecida e do acesso a recursos e suporte oferecidos pela marca (HospitalityNet, 2017).

Do ponto de vista das empresas franqueadoras/marcas, o modelo de *manchise* minimiza o risco de diluição do valor da marca em relação aos acordos de franquia, pois permite que a operadora estabeleça rígidos controlos operacionais nos anos iniciais. O proprietário beneficia, pois algumas marcas de luxo podem não estar imediatamente disponíveis para o modelo de *franchising*, devido à preocupação das marcas em manter os padrões de qualidade; assim, o *manchise* surge como uma hipótese (Choufany & Yildirim, 2020).

O proprietário e operador têm acesso a recursos e conhecimento da marca, como sistemas de reservas, programas de fidelidade, treino e suporte técnico, que podem ajudar a melhorar a eficiência operacional e a qualidade do serviço (Choufany & Yildirim, 2020).

O proprietário reduz o risco, ao operar sob uma marca estabelecida, e a marca pode reduzir os riscos associados ao lançamento de um novo hotel (Choufany & Yildirim, 2020).

O proprietário beneficia do prestígio e reconhecimento da marca, o que pode atrair mais hóspedes e aumentar a ocupação e rentabilidade do hotel (Choufany & Yildirim, 2020).

Desvantagens:

O operador externo pode ter menos autonomia e flexibilidade em relação às decisões operacionais, uma vez que precisa de seguir as diretrizes estabelecidas pela empresa-mãe. Além disso, pode haver a necessidade de um investimento inicial significativo por parte do operador externo, incluindo taxas de *manchise*, taxas de renovação e custos de adaptação do hotel para atender aos padrões da empresa-mãe. Por fim, a relação entre a empresa-mãe e o operador externo deve ser cuidadosamente gerida, para garantir uma comunicação eficaz, alinhamento de objetivos, e resolução de possíveis conflitos (HospitalityNet, 2017).

Qualquer problema enfrentado pela marca, como uma queda na qualidade ou uma crise de imagem, pode afetar negativamente o desempenho do hotel (Choufany & Yildirim, 2020).

O proprietário deve cumprir as diretrizes e padrões operacionais estabelecidos pela marca, o que pode limitar a sua flexibilidade e autonomia na tomada de decisões. O proprietário

também incorre em custos, como taxas de franquia, *royalties* e outras despesas associadas ao uso da marca e ao suporte fornecido pela mesma.

A tabela 6 apresenta as vantagens e desvantagens do modelo de *Manchise*, segundo diferentes teóricos.

Tabela 6 - Vantagens e Desvantagens do Modelo de *Manchise*

<u>Vantagens:</u>	<u>Desvantagens:</u>
Controlo sobre Padrões e Diretrizes Operacionais;	Menos Autonomia e Flexibilidade para o Operador Externo;
Expansão da Marca com Experiência do Operador Externo;	Necessidade de Investimento Inicial Significativo;
Minimização do Risco de Diluição da Marca;	Gestão Cuidadosa da Relação Empresa-mãe e Operador Externo;
Acesso a Recursos e Conhecimentos da Marca;	Impacto Negativo por Problemas da Marca;
Redução de Riscos Operacionais com Marca Estabelecida.	Restrições às Decisões do Proprietário; Custos Associados ao Uso da Marca.

Fonte: Elaboração Própria

1.4.2 Tendências Portugal e o Mundo

As tendências atuais na gestão hoteleira podem variar de acordo com o contexto e com cada mercado. No entanto, podem ser observadas algumas tendências gerais, tanto em Portugal como no mundo.

Para Simões (2016), as tendências em Portugal e no mundo são influenciadas pelas dinâmicas dos mercados, como as tradições e o patamar de internacionalização de um setor ou indústria.

De acordo com Garcia (2013), na região da Europa Ocidental prevalecem as unidades hoteleiras como independentes. Já nos Estados Unidos, Ásia e Europa de Leste, grande parte das unidades hoteleiras atua no âmbito dos modelos de *franchising*, *management* ou *leasing*.

Quando falamos especialmente na América do Norte, o modelo que é mais utilizado é o *franchising*. Já na Europa, os contratos de gestão são utilizados em grande maioria (Collins & Perret, 2015).

Em Portugal, a tendência é o aumento do número de hotéis independentes, que optam por adotar modelos de gestão baseados em parcerias com operadores externos, como o modelo HMA. Este permite que os hotéis independentes beneficiem da *know-how* e dos recursos de operadores externos experientes, enquanto mantêm algum controlo sobre a marca e os padrões de qualidade (Almeida, Costa, & Simoes, 2022).

A nível mundial, como em Portugal, as tendências incluem o crescimento do uso de tecnologias digitais e plataformas de reserva online, bem como a personalização da experiência do hóspede. Os hotéis estão a investir em soluções tecnológicas inovadoras, como aplicativos móveis, *check-in* e *check-out* automatizados, e uso de inteligência artificial para melhorar a eficiência operacional e proporcionar uma experiência personalizada aos hóspedes (Deloitte, 2020).

A sustentabilidade e a responsabilidade social também são tendências importantes na gestão hoteleira, com um crescente foco na redução do impacto ambiental e no envolvimento com a comunidade local. Os hotéis estão a adotar práticas mais sustentáveis, como a redução do consumo de energia e água, o uso de materiais *eco-friendly* e a promoção do turismo responsável (World Tourism Organization, 2019).

É cada vez maior o uso de tecnologias como a inteligência artificial, aprendizagem de máquinas, automação de processos e análise de dados, para melhorar a eficiência operacional, personalizar a experiência do hóspede e otimizar a gestão de propriedades (Deloitte, 2020).

Os hóspedes estão cada vez mais a procurar experiências únicas e personalizadas. Os hotéis estão a investir em programas de fidelidade, serviços personalizados, design de interiores diferenciado, e atividades sob medida, para atender às preferências individuais dos hóspedes (Deloitte, 2020).

Para a Publituris (2022), algumas das tendências e desafios que o setor hoteleiro enfrentaria em 2023 são as seguintes:

- A procura por viagens e turismo continuaria alta em 2023, impulsionada pelos consumidores da Europa Ocidental e dos Estados Unidos da América.

- Os preços médios das acomodações deveriam aumentar.
- Viagens sustentáveis seriam mais importantes, com os viajantes a procurar hotéis com práticas sustentáveis implementadas.
- A automação seria crucial para aliviar a escassez de mão de obra no setor hoteleiro. A tecnologia poderia ajudar a melhorar o atendimento ao cliente e otimizar os processos operacionais.
- Os hotéis teriam de se adaptar às mudanças nas viagens de negócios, com uma ênfase maior em viagens de grupo e experiências de lazer.
- Estratégias de receitas complementares seriam determinantes para lidar com os custos crescentes e aumentar o lucro dos hotéis.
- A personalização seria fundamental, com os viajantes a procurar experiências adaptadas às suas preferências individuais.
- As redes sociais e o conteúdo de vídeo desempenhariam um papel crescente na forma como os viajantes planeiam e reservam as suas viagens.
- As reservas diretas em hotéis continuariam a aumentar, à medida que os hotéis procuram reduzir custos e estabelecer uma relação direta com os hóspedes.

1.5Estratégia

Podemos compreender estratégia como a expressão que, utilizada no contexto militar na Grécia Antiga, diz respeito a um comandante-chefe e à atividade desenvolvida pelo mesmo. É essa a origem da adoção do conceito de pensamento estratégico, ampliando a sua utilização para diversos contextos, tais como o ambiente de negócios, o mundo empresarial, e a sociedade em geral (Teixeira, 2020).

Para Teixeira (2020), é importante ressaltar que não há uma definição do conceito que seja consensual e aceite pela maioria dos investigadores; ainda assim, na sua variedade concetual, é amplamente utilizado em áreas diversas, tornando-o um conceito bastante abrangente.

O trabalho desenvolvido na área de estratégia foi consolidado pelas investigações de Porter, através das quais se estabeleceu que é através da estratégia que uma organização ou

empresa pode desenvolver um percurso de ação com o intuito de ter resultados, e um desempenho superior ao de outras organizações em situação de concorrência (Porter, 1990; Magretta, 2012).

O conceito de estratégia pode ser perspectivado por diferentes pontos de vista, de acordo com o tipo de influência sofrido de modelos clássicos, evolucionários, processuais ou sistémicos (Whittington, 2002).

Magretta (2012) afirma que, com o trabalho de Porter, surgiram outros conceitos, ou foram desenvolvidos conceitos já existentes, como por exemplo o conceito de “concorrência”. A concorrência era vista como a disputa entre as organizações para se determinar qual seria a melhor; através dos estudos de Porter, foi possível chegar a outra compreensão, desenvolvendo o conceito de “concorrência estratégica”, em que a organização procura desenvolver um percurso original, procurando na criatividade, fortalecimento da identidade organizacional e posicionamento uma forma de obter resultados e uma performance superior a outras presentes no mesmo setor.

De acordo com Teixeira (2020), podemos definir a estratégia como a seleção de uma série de ações, escolhidas para serem desenvolvidas em conjunto, com o intuito de averiguar competências que sejam fundamentais para o posicionamento e obtenção de vantagens competitivas.

Quando uma organização começa a formular o tipo de estratégia que utilizará, dá início à projeção de planos que preveem resultados a curto, médio e longo prazo, construindo uma estrutura fundamentada que permita gerir de forma eficaz as oportunidades e ameaças presentes nos mercados, considerando as características organizacionais que compõem as forças e as fraquezas. Os resultados alcançados por uma estratégia eficaz vão ser traduzidos numa produção caracterizada por possuir qualidade e valor (Wheelen & Hunger, 2012).

Teixeira (2020) identifica estratégia como o conjunto de conhecimentos, técnicas e métodos que surgem a partir dos processos de aprendizagem, de elaboração e de intervenção, conjuntamente com processos simbólicos resultantes da experiência e história de cada organização, dos seus desafios e mudanças.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), quando se define uma estratégia vão sendo consolidados outros elementos estruturais da organização, tais como os processos, os

sistemas, as ações estratégicas e funcionais da mesma, o que conduz à construção e estabelecimento do modelo de negócio.

Tanto as pequenas, médias e grandes empresas necessitam de ter uma estratégia bem definida e consolidada. O sucesso ou insucesso das organizações e empresas é impulsionado pelo tipo de ações estratégicas que são desenvolvidas e priorizadas (Gonçalves et al., 2006).

De acordo com Grant (2021), quando uma organização ou empresa define qual é o modelo de negócio, quais são os elementos que compõem o modelo, pode com maior facilidade e precisão desenhar a sua estratégia de negócio e determinar como se vai posicionar no mercado, com o intuito de estar em vantagem perante as organizações que são suas concorrentes.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), existem nove fatores essenciais que devem estar presentes num modelo de negócios organizacional, que são:

- a) Segmentos de clientes;
- b) Proposta de valor;
- c) Canais;
- d) Relacionamento com os clientes;
- e) Fontes de receita;
- f) Recursos principais;
- g) Atividades chave;
- h) Parcerias principais;
- i) Estrutura de custos.

1.5.1 Estratégias Competitivas Genéricas

De acordo com Porter (1996), a estratégia competitiva envolve três conceitos-chave: *trade-off*, adaptação e posicionamento. O *trade-off* refere-se à necessidade de fazer escolhas e compromissos, já que os recursos são limitados e as empresas não podem aproveitar todas as oportunidades. A adaptação envolve ajustar as estratégias de acordo com as mudanças no ambiente externo ou nas condições do mercado. Já o posicionamento espelha a forma como a

empresa se posiciona no mercado em relação aos concorrentes, com o objetivo de criar uma vantagem competitiva sustentável.

Para o mesmo autor, estes três conceitos estão interconetados e formam a base para o desenvolvimento da estratégia. A ideia de *trade-off* destaca a necessidade de escolhas estratégicas claras, a adaptação reconhece a importância da flexibilidade e resposta às mudanças, enquanto o posicionamento destaca a necessidade de criar uma proposta de valor única para os clientes. Em conjunto, estes pilares ajudam as empresas a criar estratégias que as diferenciam no mercado competitivo.

Em 1996, Michael Porter expôs três estratégias genéricas que têm o intuito de servir como ferramenta de resistência às cinco forças competitivas, como forma de: defesa no contexto setorial e industrial; capacidade de se posicionar de forma vantajosa perante a competitividade de organizações e empresas concorrentes; habilidade de alcançar resultados favoráveis dos investimentos realizados, sobretudo acima da média verificada no setor ou indústria (Porter, 1996).

Wright, Kroll & Parnell (2009) destacaram que estas estratégias foram denominadas como genéricas pelo facto de serem trabalhadas de uma forma a que possam ser aplicadas por todo o tipo de negócios, por qualquer organização ou empresa, em qualquer setor ou indústria. As três estratégias genéricas de Porter são conhecidas como Baixo Custo, Diferenciação e Foco.

É relevante frisar que foram identificados riscos na utilização destas estratégias, de acordo com Chaves, Benedete & Polo (2010), como por exemplo: a possibilidade de perda de valor ou de pertinência da vantagem estratégica alcançada por motivos relacionados com o crescimento e transformação do setor ou da indústria; a possibilidade de errar ou selecionar determinada estratégia para a implementação, ou mesmo em manter uma estratégia que não demonstra resultados vantajosos.

De acordo com Wheelen e Hunger (2012), a estratégia denominada como Baixo Custo ou liderança em custo total diz respeito à capacidade de uma organização ou empresa: planejar, construir e colocar no mercado produtos e serviços que sejam mais vantajosos do que os produtos similares da concorrência, sendo impossível que os concorrentes alcancem condições semelhantes; de manter estes produtos e serviços com um custo reduzido, como o próprio nome indica; desenvolver ações de forma incessante, com o propósito de obter eficiência; de manter um compromisso com o controlo de custos.

Chaves et al., (2010) consideram que para desenvolver esta estratégia é necessário que as organizações tenham acesso a alguns recursos fundamentais, tais como a possibilidade de fazer investimentos elevados, facilidade de acesso a capital, capacidade de supervisionar o trabalho de forma constante, construir sistemas de produção simples e manter sistemas de distribuição de baixo custo.

De acordo com os mesmos autores, os requisitos que são esperados de uma organização que pretende desenvolver esta estratégia são: ter nas suas dinâmicas organizacionais um controlo permanente dos custos; ter uma estrutura definida acerca da organização e das responsabilidades; estabelecer recompensas e incentivos de acordo com a concretização de objetivos definidos.

É importante ressaltar que a estratégia de Baixo Custo ou Liderança em Custo Total também acarreta alguns riscos, tais como: as transformações que ocorrem ao nível da tecnologia podem afetar o investimento realizado em aquisição de conhecimento e outros; existir a possibilidade de as organizações concorrentes copiarem ou melhorarem produtos ou serviços desenvolvidos por si; a incapacidade de uma organização se adaptar e reconstruir um serviço ou produto; a inflação dos custos associados aos produtos e serviços (Chaves et al., 2010).

A estratégia de Diferenciação diz respeito à capacidade de uma organização ou empresa investir na criação de valor dos seus serviços e produtos, atribuindo qualidade e benefícios aos seus clientes (Wheelen & Hunger, 2012).

De acordo com Chaves et al. (2010), esta estratégia está relacionada com a criação de produtos e serviços que são percebidos como tão valiosos e únicos, que os custos diferenciados e elevados que estão associados são compreendidos como justos e adequados. Este feito pode ser conseguido através da conjugação estratégica de uma diversidade de elementos, tais como: o design, as características dos produtos, a tecnologia associada, o tipo de atendimento fornecido ao cliente, e o funcionamento adequado da rede de distribuição.

De acordo com os mesmos autores, para desenvolver a estratégia de diferenciação, uma organização deve dispor de alguns recursos essenciais, como dispor de habilidades de marketing, criatividade, investimento em pesquisa, conquistar a reputação acerca da sua qualidade ou inovação tecnológica, possuir a aptidão para cooperar com outros parceiros.

O desenvolvimento e implementação desta estratégia pode ter alguns riscos associados, nomeadamente: a diferença de preços ser tão grande que os produtos de baixo custo vão ocupar a preferência dos clientes; o motivo principal para a diferença de preços deixar de influenciar o processo; concorrer com imitações que desvalorizam o produto em si (Chaves et al., 2010).

A estratégia de Foco foi apresentada por Porter (1992), como a combinação de uma vantagem competitiva com os segmentos do mercado que uma organização ou empresa almeja alcançar, seja apenas um segmento ou seja um mercado de uma forma geral.

Para Chaves et al. (2010), esta estratégia está relacionada com a capacidade de uma organização manter a sua atenção e dedicação dirigidas a um grupo específico de clientes ou a um mercado delimitado geograficamente, procurando alcançar um alvo específico de determinada indústria, e possibilitando, através da combinação de fatores, um dos objetivos das outras estratégias ou mesmo todos.

Para uma organização desenvolver esta estratégia deve ter acesso aos recursos das estratégias anteriores, de forma a combiná-los e criar uma linha de ação para alcançar um grupo particular (Chaves et al., 2010).

Quando esta estratégia é adotada, existem alguns riscos que lhe são inerentes, tais como: as diferenças desejadas nos produtos e serviços que atendem às especificidades do alvo podem desaparecer ou diminuir; as organizações concorrentes começam a atuar em sub-mercados no âmbito do alvo da organização e ultrapassam os seus objetivos e metas (Chaves et al., 2010).

Importa referir que Porter (1992) estruturou as três estratégias genéricas considerando-as como percursos totalmente distintos para alcançar a vantagem competitiva, mas que as ações práticas e específicas que decorrem da sua implementação são necessariamente diferentes, dependendo do setor, da indústria e do contexto em que uma organização ou empresa se insere.

1.6 Gestão Estratégica

Para Fuertes et al. (2020), a gestão estratégica é útil para que se possa realizar uma previsão das consequências de alguns fatores e características presentes numa organização e no meio em que esta se insere, tanto o ambiente interno como externo. Além disso, através da

mesma, é possível reunir estratégias de defesa e posicionamento, de forma a que a organização esteja preparada para minimizar os riscos e o impacto negativo que possa ser causado.

Os autores Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, (2010) desenvolveram um modelo dos cinco P's para abordar da forma mais completa a temática da estratégia, baseado nos seguintes elementos:

- a) Plano – a estratégia pode ser vista como um plano, um curso de ação que leva à mudança de uma condição para um estado totalmente diferente que é almejado num momento futuro;
- b) Padrão – a estratégia exige que a organização seja capaz de adotar um padrão de ação e comportamento ao longo do tempo, focando-se num segmento ou num plano;
- c) Posição – a estratégia depende do posicionamento dos produtos ou serviços de uma organização em determinado setor, indústria ou mercado;
- d) Perspetiva – a estratégia segue uma forma de ver um negócio, um setor, através da qual se estabelecem relações e objetivos;
- e) Ploy ou Estratagema – a estratégia inclui a adoção de ações únicas que são construídas para uma situação específica.

A Gestão Estratégica possibilita que uma organização ou empresa compreenda quais as suas características e quais os recursos que possui, permitindo que faça uma análise acerca das suas capacidades e potencialidade de crescer e de se desenvolver no seu setor e no contexto organizacional (Fuertes et al., 2020),

1.6.1 Análise SWOT

De acordo com Wrigth, Kroll & Parnell, (2006), a análise SWOT foi idealizada nos anos 70 e atualmente continua a ser uma das metodologias mais utilizadas no contexto de gestão e marketing. Os autores defendem que o sucesso e a preferência por este modelo ao longo do tempo podem estar relacionados com a possibilidade de esta análise conjugar as características e recursos de uma organização com as características do contexto em que se insere, permitindo construir uma estratégia totalmente personalizada.

Encontramos de forma consolidada na literatura a compreensão de que a análise SWOT trata da execução de um diagnóstico que engloba o ambiente, tanto interno como externo, de forma a fazer a identificação das forças e fraquezas presentes numa empresa ou

organização, e também das oportunidades e ameaças presentes no meio em que esta se encontra (Lindon et al., 2011).

Para os autores Talib & Hamid (2014), esta análise torna-se uma ferramenta fundamental para que sejam tomadas decisões estratégicas, tanto para reformular estratégias existentes, como para desenvolver e implementar estratégias ao nível global.

Importa referir que o nome desta metodologia consiste numa mnemónica em que cada letra representa uma característica ou fator da análise, sendo que: o “S” diz respeito às forças, ou seja, as características que permitem à organização participar na competitividade do mercado e ter um crescimento sustentável; o “W” diz respeito às fraquezas, ou seja, as características da empresa que são prejudiciais ao seu desenvolvimento e crescimento e colocam em risco a sua existência; o “O” diz respeito às oportunidades, ou seja, à capacidade de identificar uma boa ocasião que oferece a possibilidade de crescimento e expansão; por fim, o “T” diz respeito às ameaças, ou seja, ao tipo de acontecimentos desafiantes que podem colocar em risco a organização, tanto por maximizar pontos fracos como por barrar o sucesso de novas oportunidades (Gupta & Mishra, 2016).

Para autores como António (2015), esta análise é de suma importância para ter uma perceção alargada de uma empresa e ter a possibilidade de investir nas características que a farão demarcar-se nos mercados e expandir. Além disso, o autor defende que a análise da concorrência também é de extrema importância, aliada ao processo de autoconhecimento e fortalecimento da identidade e marca de uma empresa, pois permite estabelecer com maior objetividade as metas e estratégias a adotar. Para isso, existem alguns fatores importantes de identificar, tais como: o poder da organização concorrente, a experiência que uma empresa possui, o dinamismo que exerce nos mercados, a estratégia adotada, entre outros.

1.6.2 Análise PESTEL

De acordo com os autores Guo e Nunes (2007), a análise PESTEL é um instrumento que trabalha em torno dos fatores macro ambientais, e considera o contexto, o setor e o ambiente onde uma organização se insere.

Esta técnica de análise estratégica é útil para o processo de compreensão do ambiente externo que engloba os seguintes fatores: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico e legal. É possível compreender que tipo de forças influenciam o ambiente interno,

tais como o setor, o mercado de trabalho, e a competência. É fundamental para que sejam construídas estratégias específicas e adequadas, tanto às características da organização, como às condições e características encontradas no ambiente externo, de forma a que a organização tenha a capacidade de se defender das condições adversas, adaptar-se às transformações que ocorrem à sua volta e possam afetá-la, e aproveitar as oportunidades que surgem (Parada, 2015).

O foco desta análise é capacitar e fornecer informação para que as organizações possam reagir às transformações e mudanças que ocorrem no ambiente externo em que estão inseridas, com o intuito de se desenvolver e alcançar o crescimento (Gupta, 2013).

Cada letra da análise PESTEL indica uma categoria de fatores externos que são fundamentais, sendo que: o “P” diz respeito aos fatores políticos, englobando as questões relacionadas com a intervenção do Estado na economia e com a existência de lobbies políticos; o “E” diz respeito aos fatores económicos, englobando as questões ligadas às condições macroeconómicas do ambiente externo, a sazonalidade e as condições meteorológicas; o “S” diz respeito aos fatores sociais, nas vertentes social, cultural e demográfica; o “T” diz respeito aos fatores tecnológicos, estando relacionado com infraestruturas tecnológicas, as transformações no campo da tecnologia, e todas as ações deste campo que influenciam o ambiente externo; o “E” diz respeito aos fatores ecológicos e ambientais, no âmbito das atividades da organização e nos níveis de resíduos e impactos por estas gerados; o “L” diz respeito às questões legislativas, tais como licenciamentos, patentes e outras autorizações (Ho, 2014).

Esta análise é uma ferramenta extremamente útil para que as organizações e empresas possam compreender como as circunstâncias externas e internas influenciam a sua capacidade de produzir valor. Fatores que podem ter influência na atividade e processos de gestão de uma organização devem ser considerados, tais como os novos recursos tecnológicos disponíveis, as transformações que ocorrem nos mercados, e as dinâmicas de competitividade (Guo & Nunes, 2007).

De acordo com Chiavenato & Sapiro (2009), a análise PESTEL permite investigar de uma forma mais detalhada os desafios que cercam uma organização e compreender como ocorre a dinâmica do seu ambiente externo.

1.6.3 Modelo das 5 Forças de Porter

O Modelo das 5 Forças de Porter fornece meios de uma empresa ou organização compreender a organização de uma indústria e como desenvolver o seu trabalho de forma a alcançar resultados mais relevantes em termos de lucro e proteger-se ao identificar as possíveis fragilidades (Porter, 2008).

Este modelo é denominado como contendo cinco forças pois engloba três fontes de competitividade horizontal, que são a ameaça da presença de novas organizações no mercado, a ameaça da substituição de produtos e a concorrência baseada na rivalidade, e duas fontes de competitividade vertical, que são o poder presente na negociação por parte dos fornecedores e o poder de negociação presente na abordagem dos clientes (Magretta, 2012).

Assim, as forças competitivas com maior relevância orientam os níveis de lucro em determinada indústria e acabam por ser inseridas como parte das dinâmicas estratégicas das organizações. As indústrias que possuem as cinco forças corroboradas geralmente vão obter retornos atrativos; por outro lado, em indústrias em que uma ou mais forças são intensificadas, mesmo com uma boa gestão dificilmente se consegue obter retornos atrativos (Porter, 1992).

Barney e Hesterley (2012) salientam que existem uma série de variáveis a considerar ao utilizar este modelo, nomeadamente: a concentração de fornecedores e clientes no mercado, o investimento para que o produto se diferencie no mercado e o grau de diferenciação que alcança, o grau de dependência, os custos associados à mudança, e a existência de um produto que possa substituir.

De acordo com Porter (1992), o propósito desta análise prende-se com a procura de uma estratégia adequada, encontrando as dinâmicas de construção de defesas perante forças competitivas e de posicionamento perante as forças mais fracas.

O mesmo autor também referiu que, ao utilizar esta metodologia, as organizações e indústrias devem considerar que a mesma estratégia que trabalha para transformar a estrutura industrial, pode simultaneamente trazer resultados positivos quanto à rentabilidade, mas também pode causar transformações de tal ordem na estrutura da indústria que podem danificá-la e causar o seu fim. Este tipo de estratégias podem resultar na obtenção de lucros extraordinários de forma temporária, mas pela transformação que ocorre na estrutura industrial podem causar danos a longo prazo.

1.7 Estratégias Hoteleiras

As transformações que têm ocorrido no mundo, a revolução que ocorreu com o desenvolvimento dos meios tecnológicos e de comunicação, a par do movimento da globalização, trouxeram diversas mudanças aos mercados, inclusive no setor hoteleiro. Desde 2016, que se tem afirmado que o desenvolvimento e generalização da utilização da internet iria contribuir para a disseminação dos meios de comunicação e a ampliação dos meios e formas de negociação. Os dados disponibilizados pelo EuroStat mostram que as tecnologias de informação, comunicação e as plataformas digitais têm-se tornado mais acessíveis e necessárias para a sociedade e empresas, seja em termos financeiros ou em termos de disponibilidade (EuroStat, 2016).

Para Gustavo (2012), as transformações contribuíram para uma grande reestruturação dos mercados e para a construção de novas estratégias e modelos de negócios no âmbito do setor hoteleiro, tornando a procura no setor da hotelaria e do turismo mais abrangentes, heterogéneas e globais.

Segundo Hoffman e Bateson (2003), uma das estratégias em crescente valorização e utilização é o marketing, como ferramenta para apresentar oportunidades, comunicações e possíveis trocas a uma diversidade de *stakeholders*, sobretudo associada às questões da intangibilidade, da inseparabilidade, da heterogeneidade e da perecibilidade.

As mudanças na gestão e estratégia do setor hoteleiro têm sido corroboradas pela tendência de uma companhia adquirir outras cadeias e estabelecer a sua posição no mercado através da operação simultânea de diferentes marcas, estimulando a competitividade (Kotler & Keller, 2012).

De acordo com Kotler & Keller (2012), o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação é um dos fatores impulsionadores das transformações ocorridas no setor do turismo e da hotelaria, e contribuiu para o aumento da utilização de estratégias como os sistemas globais de distribuição e a comercialização no mercado online.

A adoção de novas estratégias permite às organizações inserir inovação nos produtos e serviços prestados, ampliar a sua gama de produtos e serviços, estar presentes em mercados mais abrangentes e internacionais, produzindo um desenvolvimento interno ou externo (Johnson, Scholes & Whittington, 2008).

De acordo com Kotler & Keller (2012), quando uma organização faz o reconhecimento das suas características e das características do ambiente externo, identifica a diversidade de segmentos de mercado existentes e deve iniciar um processo de seleção acerca dos que lhe interessam, de forma a ajustar a sua estratégia de cobertura de mercado.

Depois de selecionado o segmento em que a organização vai atuar ou responder, chega o momento de definir que ações e estratégias serão utilizadas para posicioná-la e posicionar os seus produtos. Esse posicionamento resultará em vantagens competitivas e benefícios a curto e longo prazo. Para Quintas (2006), o setor hoteleiro passa desta forma a perceber a área de vendas como pertencente às suas dinâmicas de marketing.

No âmbito da indústria turística e hoteleira, autores como Tomikawa (2016) têm afirmado que as estratégias fundamentadas no marketing digital fazem parte dos elementos que estão mais presentes atualmente nos processos de tomada de decisão e de compra. Desta forma, é possibilitado aos clientes e potenciais clientes que, através das plataformas online e digitais, tenham contacto com vendedores, distribuidores, companhias aéreas, hotéis, com diversos propósitos, tais como: saber preços, fazer reservas, conhecer os locais e acomodações e interagir com outros utilizadores, tendo acesso a opiniões e comentários de experiências, tanto positivas como negativas.

Também Tranter, Stuart-Hill, & Parker, (2009) referem que no setor turístico e hoteleiro tem sido cada vez mais frequente a utilização de estratégias que contêm linhas de ação baseadas em parcerias, oferta de privilégios para o acesso e compra nos meios online, que se configuram no aspeto de criação de valor e acresce no retorno financeiro.

Acerca dos sistemas de distribuição, autores como Iordache e Vouculet (2010) afirmam que os sistemas de distribuição global são os mais utilizados no setor turístico e hoteleiro. Abrate, Fraquelli & Viglia, (2012) referem que estratégias de *Revenue & Yield Management* são utilizadas para gerir de forma mais eficiente a dinâmica da interação entre o preço e o serviço prestado, oferecendo benefícios a quem efetuar reservas antecipadas.

De uma forma geral, Teixeira (2020) indica que a diversidade de estratégias que tem sido construída no contexto da indústria hoteleira revela e é fruto das características da atualidade, tais como a globalização, a interdependência, a constante transformação, a predominância do movimento tecnológico, a valorização da sustentabilidade e o exercício da responsabilidade social.

Existem diferentes estratégias no setor hoteleiro, sendo que as mais discutidas na literatura académica, são quatro:

Estratégia de diferenciação: Esta estratégia envolve a criação de uma proposta de valor única e distintiva para o hotel, procurando destacar-se da concorrência. Isto pode ser alcançado por meio de aspetos como design exclusivo, serviços personalizados e oferta de experiências únicas aos hóspedes (Kandampully & Suhartanto, 2000).

Estratégia de fidelização de clientes: Esta estratégia procura cultivar relações duradouras com os clientes, incentivando a repetição de negócios e a recomendação do hotel a outros potenciais clientes. Isso pode ser feito por meio de programas de fidelidade, benefícios exclusivos para clientes frequentes, e a criação de uma experiência memorável para os hóspedes (Kandampully & Suhartanto, 2000).

Estratégia de preços: Esta estratégia envolve a determinação de preços competitivos e a utilização de táticas de precificação para atrair diferentes segmentos de mercado. Pode incluir a adoção de estratégias de preço dinâmico, pacotes promocionais e descontos sazonais (Kimes, 2003).

Estratégia de distribuição: Esta estratégia envolve a seleção dos canais de distribuição adequados para alcançar o público-alvo e maximizar a exposição do hotel. Pode incluir a utilização de agências de viagens online, canais de distribuição direta com foco no site do hotel e parcerias com agentes de viagens (Kimes, 2011).

A estratégia de distribuição/ vendas pode subdividir-se maioritariamente em duas estratégias, *inbound* e *outbound*:

De acordo com Montero, Álvarez & Rubio, (2023), a estratégia *inbound* no setor hoteleiro envolve a utilização de conteúdo relevante e valioso para atrair e captar os clientes. Esta abordagem procura fornecer informações úteis e envolventes por meio de blogs, redes sociais e outros canais online. Por meio de marketing de conteúdo, as empresas hoteleiras podem estabelecer relações mais profundas com os clientes, oferecendo *insights* e conhecimentos relevantes para auxiliá-los nas suas decisões de viagem.

Em contraste, a estratégia *outbound* no setor hoteleiro envolve abordagens mais tradicionais de marketing, como publicidade em redes tradicionais, telemarketing e envio de e-mails promocionais. Estas táticas visam alcançar um público amplo e promover diretamente os

serviços e ofertas do hotel. Embora as estratégias *outbound* possam ser vistas como mais intrusivas, ainda desempenham um papel importante na consciencialização da marca e contribuem para as reservas diretas (Dakouan, Benabdelouahed, & Anabir 2019).

De acordo com a informação obtida no trabalho da Ambitur, elaborado por Gromicho (2023), são identificadas as seguintes estratégias utilizadas pelos hoteleiros em contexto nacional:

- **Gestão Participativa e Inovação:** Incentivar a colaboração e a inovação é crucial, implementar programas internos com vista a inovar e motivar, nos quais os colaboradores contribuem com ideias para processos inovadores e soluções organizacionais.
- **Valorização da Equipa e Conexão com Hóspedes:** Enfatizar a importância de uma equipa comprometida e valorizada, priorizando a conexão autêntica com os hóspedes, para garantir um serviço de excelência.
- **Foco nas Pessoas e Comunicação Eficiente:** Priorizar a comunicação eficaz, reconhecer que uma comunicação mais ampla resulta em maior eficiência.
- **Empowerment e Proximidade com Equipas e Clientes:** Adotar uma abordagem de *empowerment*, permitindo tomadas de decisão ágeis para garantir a satisfação imediata dos clientes mantendo proximidade com equipa e clientes.
- **Liderança Próxima e Reconhecimento do Capital Humano:** Valorizar a proximidade da liderança com as equipas, reconhecer e valorizar não apenas as habilidades individuais, mas também o esforço e dedicação, promovendo um ambiente de trabalho valorizado e saudável.
- **Utilização de Recursos e Sustentabilidade:** Foco na eficiência energética e redução do impacto ambiental, ao usar os recursos de forma mais eficiente e promovendo a sustentabilidade.
- **Integração de Plataformas Digitais:** A integração de plataformas digitais é essencial para melhorar a produtividade, inclui sistemas integrados para gerir inventários, recursos humanos, compras, manutenção, relatórios, marketing e CRM.

Estas estratégias abrangem, desde a gestão participativa e valorização de equipas, até à utilização eficiente de recursos, incluindo a integração de plataformas digitais e o foco na sustentabilidade, para garantir a eficiência na gestão hoteleira (Gromicho, 2023).

O aumento de marcas de hotéis e o crescimento da procura por quartos levou a que empresas hoteleiras como Hyatt, Marriott e IHG adotassem uma estratégia de portfólio de marcas, conhecida como *house of brands*, que envolve o desenvolvimento de várias marcas e submarcas (Chan 2022).

À medida que o mercado crescia, as empresas perceberam que estavam limitadas pelas condições geográficas, para implementar as suas diferentes marcas sem canibalização intra-marca. Surgiu por isso uma nova abordagem estratégica hoteleira, a *soft brand*, que consiste numa coleção de hotéis independentes afiliados a uma grande empresa hoteleira, mantendo o seu nome, design e orientação. Os hotéis independentes beneficiam de redes de distribuição e de apoio de marketing da *soft brand* (Chan, 2022)..

Do ponto de vista estratégico, o conceito de *soft branding* é considerado uma solução vantajosa, tanto para as empresas hoteleiras como para os proprietários. Facilita a expansão em mercados saturados por marcas de cadeias, enquanto atende ao desejo dos proprietários de preservar a natureza única dos seus estabelecimentos.

Exemplos incluem a Autograph Collection da Marriott, a Curio Collection da Hilton, a Unbound Collection da Hyatt ou a Voco Hotel Brand da IHG. Esta abordagem permite que os proprietários mantenham a história e a identidade dos seus hotéis, oferecendo experiências personalizadas aos hóspedes e um aumento de visibilidade no mercado (Chan, 2022).

No entanto, de acordo com o estudo de Chan et al., (2022), em mais de 2.300 hotéis nos Estados Unidos da América, a estratégia *soft brand* tem impactos positivos, especialmente em termos ADR e RevPAR, mas não necessariamente na ocupação. As consequências para o desempenho financeiro dos hotéis sob esta estratégia ainda são incertas (Chan, Hodari & Li, 2022).

De acordo com Chan (2022), a reputação associada a uma *soft brand* melhora a perceção de qualidade dos hotéis associados, permitindo cobrar preços *premium* e impulsionar a receita. Ou seja, a estratégia *soft brand*, ao equilibrar a afiliação de marca e independência,

parece trazer benefícios significativos para o desempenho financeiro dos hotéis, embora o autor refira que a complexidade desta escolha ainda esteja sob análise.

Capítulo II. Metodologia

2.1 Desenho de Investigação

Neste capítulo é apresentado o quadro conceptual e metodológico utilizado na investigação. São apresentados o desenho da investigação, a tipologia do estudo, a questão de investigação e objetivos, bem como os métodos de recolha de informação, o instrumento utilizado e o forma como foi tratada a informação recolhida.

A investigação é um processo reflexivo, sistemático, controlado e crítico, que tem como objetivo a descoberta de novos factos, dados, relações ou leis, em qualquer área do conhecimento. Caracteriza-se pelo uso de conceitos, teorias, técnicas e instrumentos para solucionar os problemas e questões identificados no trabalho. A investigação é um método estruturado de adquirir conhecimento, sendo um processo cuidadoso de coleta e verificação de dados observados, que possibilita encontrar respostas para as questões levantadas ao longo da pesquisa (Reis, 2022).

A metodologia utilizada desempenha um papel fundamental na obtenção de resultados de confiança. Uma das abordagens amplamente utilizadas é a metodologia científica exploratória, uma abordagem utilizada na pesquisa científica para investigar fenómenos pouco conhecidos ou pouco explorados. Esta metodologia procura gerar *insights* e compreender características fundamentais do tema em questão. Os investigadores recolhem dados preliminares e informações por meio de métodos qualitativos, como entrevistas, observação direta ou estudos de caso. Esta abordagem permite obter uma visão abrangente do fenómeno, identificar padrões emergentes e gerar hipóteses ou questões de pesquisa mais precisas. A metodologia exploratória é útil quando o conhecimento existente é limitado, abrindo caminho para estudos mais aprofundados.

Outra metodologia importante é a pesquisa de campo, que envolve a recolha de dados em ambientes naturais ou situações da vida real. Os investigadores utilizam técnicas como observação direta, entrevistas, questionários ou recolha de amostras, para obter informações relevantes. A pesquisa de campo permite uma compreensão mais aprofundada dos fenómenos estudados, incorporando a complexidade do mundo real (Flick, Von Kardorff & Steinke, 2004).

A pesquisa qualitativa desempenha um papel crucial na obtenção de *insights* e na compreensão de fenómenos complexos. Procura compreender os significados, interpretações e experiências dos participantes por meio de análise textual ou visual. Técnicas como entrevistas,

análise de conteúdo e etnografia são comumente utilizadas na pesquisa qualitativa. É frequentemente utilizada em ciências sociais, estudos culturais e psicologia qualitativa, permitindo uma exploração aprofundada de perspectivas individuais e contextuais (Brown & Thomas, 2021).

É importante destacar que existem diversas metodologias e abordagens disponíveis, e a escolha da melhor metodologia depende do tipo de pesquisa e dos objetivos do estudo. É essencial que os investigadores sigam rigorosamente os princípios éticos, utilizem métodos válidos e confiáveis, e considerem cuidadosamente as limitações e possíveis vieses nos seus trabalhos científicos. Ao combinar métodos robustos com análises apropriadas, os investigadores podem contribuir para o avanço do conhecimento científico e sua aplicação prática em diversas áreas do conhecimento (Brown & Thomas, 2021).

O presente estudo segue uma metodologia de estudo de caso com abordagem exploratória-qualitativa, no qual é analisado o Palácio do Estoril Hotel, Golf & Wellness sob a ótica dos modelos de gestão hoteleira, bem como da estratégia.

O trabalho em questão tem como principal objetivo perceber qual o modelo de gestão hoteleira que melhor se adequa à estratégia do Palácio do Estoril Hotel, Golf & Wellness, identificando os diferentes modelos de gestão hoteleira, as vantagens e desvantagens dos mesmos, e a estratégia levada a cabo pelo hotel. É um estudo exploratório-qualitativo, utiliza a técnica de estudo de caso, com recurso à aplicação de duas entrevistas semiestruturadas, para tornar possível uma investigação real da estratégia levada a cabo pela hotel em estudo.

A pertinência do problema passa por perceber se o modelo de gestão hoteleira utilizado pelo Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness é o que mais beneficia a estratégia do mesmo/ vai de encontro aos seus objetivos estratégicos. Como dito anteriormente, a temática é até à data pouco estudada e está em constante evolução, quer ao nível nacional, quer ao nível internacional, o que justifica a pertinência do estudo.

2.2 Tipologia do estudo

Este estudo é caracterizado por ser um estudo de caso com abordagem exploratória-qualitativa.

De acordo com Merriam & Tisdell (2021), o estudo de caso envolve uma investigação aprofundada de um fenómeno específico no seu contexto real, com o objetivo de obter uma compreensão abrangente e detalhada do caso em questão. Esta abordagem permite aos investigadores examinarem o fenómeno em profundidade, recolher e analisar dados de várias fontes, como entrevistas, observação direta e análise de documentos.

Segundo Liangputtong (2019), ao conduzir um estudo de caso, é fundamental adotar uma abordagem qualitativa e interpretativa. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que procura entender as complexidades e particularidades de um caso específico, levando em consideração o contexto e as interações entre diferentes variáveis. Os investigadores devem recolher dados ricos e contextualizados, procurando identificar padrões e relações significativas dentro do caso estudado.

É importante reconhecer que o estudo de caso tem as suas limitações em termos de generalização dos resultados. De acordo com Creswell (2017), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra num caso particular, o que impede a generalização direta dos resultados para outras situações ou populações. No entanto, Yin (2018) destaca que o estudo de caso pode ser valioso para fornecer *insights* profundos e detalhados sobre um fenómeno específico, contribuindo para a compreensão teórica e o avanço do conhecimento numa determinada área.

Um estudo de caso é um método empírico que investiga fenómenos contemporâneos em profundidade e contextualizados na realidade, sendo especialmente adequado para entender melhor a relação entre o fenómeno de estudo e o contexto em que este ocorre (Yin, 2018).

Segundo Reis (2022), o estudo de caso permite aos investigadores explorarem um caso único em contexto real, levando em consideração as interações entre pessoas, eventos e circunstâncias específicas. Ao recolher dados qualitativos e quantitativos relevantes, a partir de entrevistas, observação participante e análise de documentos, os investigadores podem examinar detalhadamente o caso, identificar padrões emergentes e obter *insights* valiosos. Esta metodologia é particularmente útil quando se deseja explorar questões complexas em situações do mundo real, permitindo uma análise aprofundada e uma compreensão mais rica dos fenómenos estudados. A metodologia do estudo de caso é amplamente utilizada na pesquisa científica, especialmente nas ciências sociais e comportamentais.

2.3 Questão de Investigação e Objetivos

A definição clara da questão de investigação e dos objetivos é fundamental na metodologia científica, pois direciona o foco e propósito da pesquisa. De acordo com Leavy, (2022), a questão de investigação é a base para orientar todo o processo de pesquisa e direcionar os esforços do estudo de caso. Deve ser formulada de forma clara, específica, e incidir sobre o fenómeno ou problema a ser explorado. Os objetivos da pesquisa estabelecem as metas específicas que o investigador pretende alcançar por meio do estudo de caso. Os objetivos podem incluir a compreensão das causas ou consequências de um fenómeno, a exploração de relações e interações entre variáveis, ou a identificação de padrões e tendências relevantes. A formulação precisa da questão de investigação e dos objetivos da pesquisa é essencial para garantir a relevância e a eficácia do estudo de caso.

Segundo Leavy (2022), a questão de investigação deve ser formulada de forma clara e precisa, definindo o fenómeno a ser estudado e delineando os aspetos específicos que serão investigados. Já os objetivos da pesquisa estabelecem as metas e resultados esperados do estudo, podendo envolver a exploração de relações de causa e efeito, a comparação de diferentes grupos ou contextos, ou a identificação de padrões e tendências relevantes. Ao definir adequadamente a questão de investigação e os objetivos, os investigadores garantem uma abordagem direcionada e estruturada, contribuindo para a produção de conhecimento significativo e relevante.

Como tal, a questão de investigação que serviu de base para o estudo foi a que se apresenta de seguida.

Questão de investigação:

Q: Qual o modelo de gestão hoteleira que mais se adequa à estratégia do Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness?

Relativamente ao objetivo principal do estudo, é perceber qual o modelo de gestão hoteleira que melhor se adequa à estratégia do Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness.

Como objetivos secundários foram definidos os seguintes:

- Identificar os diferentes modelos de gestão hoteleira;
- Identificar as vantagens e desvantagens dos modelos de gestão hoteleira;

- Identificar o modelo de gestão hoteleira utilizado pelo hotel.
- Identificar a estratégia/estratégias levada/s a cabo pelo hotel.

Para responder à questão principal do estudo, foi necessário primeiramente identificar quais os diferentes modelos de gestão hoteleira, uma vez que estes estão em constante mudança e adaptação, e que não existe muita literatura ao nível dos mesmos.

De seguida, foi necessário, pelos mesmo motivos, identificar as vantagens e desvantagens dos modelos identificados no ponto anterior. Os dois pontos anteriores são fundamentais, na medida em que sem eles não seria possível responder aos seguintes pontos, sendo eles a identificação do modelo em utilização e da estratégia em vigor no Palácio do Estoril Hotel, Golf & Wellness. Para por último, mas não menos importante, ser possível responder à questão que serviu de base para o estudo.

2.4 Recolha de informação

Seguindo o pressuposto de que a pesquisa qualitativa parte da ideia de que os métodos e a teoria devem ser adequados ao que se estuda (Flick et al., 2004), os métodos de recolha de dados utilizados na realização deste estudo foram entrevistas semiestruturadas e dados secundários.

Flick et al. (2004) realçam a importância da utilização de dados secundários, afirmando que informações passadas e previsões de evolução podem ser bastante valiosas para a descoberta de potenciais oportunidades e problemas.

Dada a utilização e combinação de diversos métodos para a recolha de dados, bem como o facto de existir um foco em determinado fenómeno, num momento em particular, este pode ser considerado um estudo “*mixed-methods*” (Saunders et al., 2009).

2.4.1 Instrumento utilizado

O instrumento utilizado neste estudo foram duas entrevistas de carácter semiestruturado, uma vez que, como era expectável, assumiram muitas vezes uma linha mais fluída do que rígida, dado que frequentemente os intervenientes seguem uma linha de raciocínio própria (Yin, 2018).

A entrevista é um método amplamente utilizado na recolha de informação, permitindo a obtenção de dados qualitativos valiosos por meio de interações diretas com os participantes. Segundo Roulston (2011), a entrevista é uma técnica flexível que permite explorar as perspetivas, experiências e opiniões dos participantes de maneira aprofundada. Esta abordagem qualitativa envolve uma interação estruturada entre o entrevistador e o entrevistado, com perguntas cuidadosamente elaboradas para recolher informações relevantes para a pesquisa. Durante a entrevista, os investigadores podem explorar tópicos específicos, esclarecer dúvidas, e obter *insights* adicionais. A metodologia de entrevistas oferece a oportunidade de compreender os significados atribuídos pelos participantes, bem como as suas emoções e perspetivas, enriquecendo a compreensão do fenómeno estudado.

Segundo Roulston (2011), a entrevista é uma estratégia metodológica amplamente utilizada na pesquisa científica para recolher dados qualitativos em profundidade. É uma forma de interação social estruturada, na qual o investigador procura obter informações diretamente dos participantes por meio de perguntas e respostas. Este método permite explorar as perspetivas, experiências e opiniões dos entrevistados, fornece *insights* ricos e detalhados sobre o fenómeno em estudo. Durante a entrevista, o investigador pode adaptar as perguntas de acordo com as respostas fornecidas, permitindo uma compreensão mais abrangente e aprofundada do tema. Além disso, as entrevistas podem ser realizadas individualmente ou em grupo, dependendo dos objetivos da pesquisa e das características dos participantes.

Para que os objetivos previstos sejam atingidos, é necessário que o entrevistado compreenda perfeitamente todos os conceitos abordados, o tema seja do seu interesse, para assim se conseguir que o mesmo se exprima o mais amplamente possível, “Portanto, não se deve rejeitar a priori nenhum tipo de informação obtida na entrevista.” (Yin, 2018).

Considerando que a pesquisa qualitativa parte da ideia de que os métodos e a teoria devem ser adequados àquilo que se estuda (Flick et al., 2004), os métodos de recolha de dados utilizados e considerados como mais adequados para a realização deste estudo foram entrevistas semiestruturadas e dados secundários.

Como tal, foram entrevistados dois responsáveis pela gestão do hotel, o Diretor de Operações (Apêndice B) e um dos Administrador (Apêndice A). Este processo tem como objetivo fornecer informação mais real e o mais fidedigna possível, permitindo também ter uma

visão mais rica sobre os procedimentos adotados pela empresa relativamente às temáticas abordadas.

A realização de duas entrevistas, a dois níveis de gestão diferentes, permitiu obter informação de diferentes fontes e prismas, aumentando assim a sua diversidade e validade. A informação recolhida serviu de suporte para a execução do estudo de caso.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, no mês de janeiro de 2023, nas instalações do hotel. Foram gravadas e transcritas para garantir a exatidão da informação (Apêndices A e B), e tiveram uma duração média de 50 minutos.

Para melhor preparar as entrevistas, e garantindo um maior conhecimento sobre a empresa e os projetos, foi efetuada uma pesquisa adicional. Como método de recolha de informação adicional, foi utilizada a informação disponível online e realizada uma visita ao hotel, onde foi apresentada em detalhe a empresa em estudo.

As entrevistas foram revistas por três pessoas independentes ao estudo, para ser possível verificar se as questões iriam responder aos objetivos propostos e se faziam sentido no caso em questão.

Leavy (2022) conclui que, quando o investigador não tem tempo nem recursos suficientes para recolher e analisar dados para cada um dos casos da população, terá de escolher uma parte do universo, atribuindo a designação de amostra.

2.4.2 Tratamento da informação recolhida

O tratamento da informação recolhida é uma etapa crucial na metodologia de pesquisa, visando analisar e interpretar os dados recolhidos de maneira significativa.

Segundo Bazeley (2020), o processo de tratamento da informação envolve a organização, a categorização e a análise dos dados obtidos por meio de técnicas apropriadas. Estas técnicas podem incluir a codificação dos dados, a identificação de temas ou padrões emergentes, a procura de conexões e a realização de comparações entre casos ou participantes. O objetivo é obter *insights* relevantes e responder às questões de pesquisa de forma rigorosa e sistemática. O tratamento da informação recolhida requer uma abordagem reflexiva e cuidadosa, garantindo a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos.

No presente trabalho, as entrevistas foram gravadas com recurso ao telemóvel, e foram posteriormente transcritas. O software de transcrição utilizado foi uma extensão da Microsoft, incorporada no programa *Word*. Posteriormente, a transcrição foi editada manualmente, com recurso ao ficheiro de áudio original, e foi de igual modo corrigida e revista.

O estudo de caso é efetuado com recurso às entrevistas, à informação disponibilizada pela empresa em estudo, e com recurso ao material disponível online e documentos científicos publicados.

Capítulo III. Estudo de Caso

3.1 Estudo de caso - Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness

Neste capítulo procede-se ao desenvolvimento do estudo de caso. É realizada a descrição e caracterização do hotel em estudo, é efetuado um diagnóstico estratégico e empresarial do mesmo, e são apresentados e interpretados os dados recolhidos. A informação presente no estudo de caso resulta da informação recolhida nas entrevistas, da visita ao hotel, do site do hotel, e das respetivas referências quando citadas.

3.1.1 Descrição da Empresa

A atividade económica da Estoril Plage S.A. é a prestação de serviços, nomeadamente de alojamento e alimentação, pelo que se enquadra no setor terciário; no entanto, a empresa também presta outros serviços, como eventos, atividades de golfe e também imobiliárias. De acordo com a informação recolhida nas entrevistas, foi possível perceber que a empresa conta com cerca de 200 colaboradores. É considerada uma entidade madura, pelo facto de ter mais de 20 anos. A dimensão da entidade por volume de negócios é considerada como uma empresa média, alcança 11 milhões de euros de vendas no ano de 2022.

Imagem 1 - Logótipo Palácio Estoril



Fonte: Própria

Informação empresarial:

Nome fiscal: Estoril Plage S.A.

Designação social: Palácio do Estoril Hotel Golf & Spa

Antiguidade: Entidade Madura

Capital social: 73.078.500,00 €

CAE: 55111 - Hotéis com restaurante

Unidades de negócio: Hotel, Golf e Spa

Empresa relacionada:

Nome fiscal: Termas do Estoril S.A

CAE: 86905 (Atividades termais)

Entidade fiscal proprietária do Spa/*wellness* (detida a 99% pela Estoril Plage S.A.)

De acordo com a informação recolhida nas entrevistas, e conforme a Estoril Plage S.A. é proprietária do hotel e do golfe. As Termas do Estoril S.A. são proprietárias das termas, do *wellness* e do spa. Porém, a Estoril Plage S.A. é detentora em 99% das Termas do Estoril S.A.; a imagem 2 representa essa relações empresariais e comerciais. As duas empresas fiscais são comercializadas conjuntamente, sob o nome Palácio do Estoril Hotel Golf & Spa.

Imagem 2 - Estrutura Empresarial & Modelos de Gestão Palácio Estoril



Fonte: Elaboração Própria

3.1.2 História Palácio do Estoril Hotel Golf & Spa

De acordo com Guimarães & Valdemar (2001, p.137) este hotel era, inicialmente, composto por duzentos quartos e cem casas de banho. O Hotel Palácio do Estoril foi inaugurado no penúltimo dia de agosto de 1930, descrevem-no como “um verdadeiro Palácio das mil e uma noites”.

Para Botelho (2011, p. 99), “O hotel Palácio é efetivamente o mais emblemático da costa do Estoril. Tendo surgido por iniciativa do empresário Fausto de Figueiredo e sido inaugurado em 30 de agosto de 1930 pelo presidente Carmona.”.

Guimarães & Valdemar (2001, p.139) afirmam que este projeto tinha todas as condições para avançar e ser um sucesso, o empresário Fausto De Figueiredo e a sua dinâmica Sociedade Estoril Plage tinham agora uma série de recursos para levar o projeto a bom porto, um casino e um hotel em pleno funcionamento, ao qual se associavam o golfe e uma série de atividades desportivas e turísticas.

Fausto de Figueiredo foi o fundador e primeiro proprietário do Hotel Palácio Estoril ou Estoril Plage S. A., sociedade dona e gestora da unidade hoteleira, Golfe do Estoril e das Termas do Estoril S.A. No presente, a empresa é propriedade da família Albaker, sendo que o Sr. J. Albaker é proprietário atual do hotel e da empresa; a empresa Estoril Plage S. A é ainda detentora de participações noutras empresas, como as Termas do Estoril, a Marina de Cascais e as residências do Estoril.

O Hotel tem por base o hotel Palais, em Biarritz, e foi projetado pelo arquiteto Henri Martinet. Esta unidade hoteleira possui uma longa história, que remonta à época da II Guerra Mundial, em que acolheu diversas personalidades da realeza europeia e famílias reais; ainda hoje continua a receber muitos dos seus descendentes. Foi também o local escolhido para a realização de encontros entre espões, que mais tarde resultou na escolha do hotel, em 1968, para cenário de um dos filmes de James Bond - “007 Ao Serviço de Sua Majestade”. Desde sempre que o Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness acolhe chefes de Estado, imperadores, reis e príncipes, a nobreza europeia, os grandes artistas do mundo, escritores, campeões de desporto, realizadores de cinema, atores e políticos. Em homenagem aos acontecimentos e personalidades históricas que passaram pelo hotel, foi criada, em fevereiro de 2011 a Galeria Real, onde é possível apreciar retratos, imagens e objetos dessas mesmas personalidades e acontecimentos que passaram pelo hotel. A Galeria Real é hoje um polo de atração turística no Estoril (Palácio do Estoril, 2022).

3.1.3 Caraterísticas das Unidades de Negócio

3.1.3.1 Hotel

De acordo com o site do hotel Palácio do Estoril (2022), este está localizado no centro do Estoril, apenas a 20 minutos da capital Lisboa; ao seu redor tem diversas ofertas de atividades culturais e de lazer, incluindo o Casino Estoril, várias galerias de Arte, museus e casas-museu, o moderno Centro de Congressos, bonitas praias, campos de ténis e de golfe, ciclovias, e até um autódromo.

Com o passar dos anos, o hotel tem sido atualizado e tem beneficiado de diversas renovações. Atualmente, oferece todo o conforto e comodidade de um moderno e luxuoso hotel de cinco estrelas, mas mantendo sempre o seu charme de outrora. O hotel dispõe de 161 quartos, distribuídos pelas categorias Clássico, Superior, Superior de luxo, Suite Júnior, Suite Executiva, Suite Duplex Jardim e a Suite Palácio de Luxo; dispõem de camas *King-size*, *Queen-size* ou *Twin*.

Para acrescentar valor ao serviço disponibilizado, o hotel dispõe de restaurantes e bares, sendo no total quatro pontos de venda de alimentos e bebidas, cinco se incluímos o *room service*. O restaurante Grill Four Seasons tem capacidade para 90 lugares sentados, destaca-se pelo ambiente sofisticado e por pratos elaborados, restaurante clássico *fine dining*. O Terraço Bougainvillea conta com 70 lugares sentados, dispõe de uma magnífica vista para a piscina e para os jardins. O clássico Bar Estoril tem capacidade para 25 pessoas sentadas, e é o lugar perfeito para descansar e desfrutar de uma bebida. O bar da piscina, ainda que sazonal, confere uma agradável opção para os hóspedes que usufruem do jardim e da piscina. O *room service* funciona 24 horas, e disponibiliza uma variedade de comidas e bebidas entregues no quarto.

No exterior do hotel, é possível encontrar uma magnífica piscina e um bonito e amplo jardim, para usufruto exclusivo dos seus hóspedes.

Os serviços disponibilizados passam também por eventos, feiras, casamentos e reuniões, entre outros serviços; para isso, o hotel dispõe de um total de nove salas e espaços de eventos e reuniões, todas com luz natural e equipadas com tecnologia moderna, é o lugar de excelência para a organização de todo o tipo de eventos, quer sociais quer de cariz profissional e de negócios. As salas possuem uma elegante arquitetura e decoração, no mais característico estilo clássico europeu.

O hotel tem uma loja no seu interior, que funciona como uma papelaria, vendendo maioritariamente tabaco, jornais e revistas, além do *merchandising* do hotel e do clube de golfe do Estoril. O *merchandising* do hotel e do golfe é também comercializado na loja online.

3.1.3.2 SPA e Wellness

As termas do Estoril originaram três projetos: o Banyan Tree Spa Estoril, o Estoril Wellness Center, e as termas. O spa é comercializado sobe a marca Bayan Tree, oferece a abordagem holística para proporcionar bem-estar físico e espiritual, realiza tratamentos baseados em tradições asiáticas milenares. A Banyan Tree Spa Estoril disponibiliza uma incomparável multiplicidade de cuidados, em sessões que recorrem a óleos essenciais, plantas e especiarias. Este espaço é constituído por uma piscina dinâmica e várias salas de tratamento. Já o Estoril Wellness Center foca a saúde e o bem-estar, representa uma forte aposta na excelência dos serviços prestados, distinguindo-se pelos equipamentos, métodos e terapias utilizadas, num ambiente requintado e de conforto. É oferecida uma variedade de pacotes e serviços, como spa, relaxamento, e serviços clínicos, como programas de desintoxicação, emagrecimento, combate ao *burnout* e ao stresse, e reabilitação física. Os clientes são tratados de forma personalizada e profissional, visando encontrar a melhor solução para as suas necessidades. Estes serviços são prestados dentro das instalações do hotel, mas noutro edifício. Este espaço tem como objetivo proporcionar o máximo de tranquilidade, prazer e saúde para os seus utilizadores.

3.1.3.3 Golfe do Estoril

Por último, um dos mais antigos campos de golfe de Portugal, localizado a 25 minutos de Lisboa e a três do centro do Estoril. Concebido em 1929, por Jean Gassiat, este campo começou com nove buracos, e em 1936 foi remodelado para dezoito por Mackenzie Ross. O golfe do Estoril estende-se por 5200 metros, envolto por eucaliptos, mimosas e pinheiros.

Disponibiliza uma loja de artigos de golfe, e também a academia de golfe do Estoril e um clube. Os serviços prestados vão desde aluguer ou venda de material desportivo, até ao aluguer do tempo de jogo, o chamado *tee time*, até aulas ou avaliações.

Além do Golfe, no mesmo espaço existe um bar e um restaurante. O bar é o Bar 19, nome que se deve ao número de buracos do campo, mais um último “buraco”, que seria o bar; disponibiliza serviço de bebidas aos golfistas e detém uma vista magnífica sobre os campos de

golfe. O restaurante do golfe, a Clubhouse, usufrui da mesma vista e oferece aos visitantes refeições e petiscos locais.

3.1.4 Modelo de Gestão Hoteleira Utilizado

Com recurso à informação das entrevistas, foi possível perceber que o modelo utilizado no hotel em estudo, é o modelo de gestão própria e marca independente. O Palácio do Estoril Hotel Golf & Spa é considerado de gestão própria e independente, porque é operado e gerido por uma única entidade, a Estoril Plage S.A, sem a intervenção de uma cadeia ou grupo hoteleiro. Neste caso, os proprietários assumem todas as responsabilidades de operação, administração e tomada de decisões.

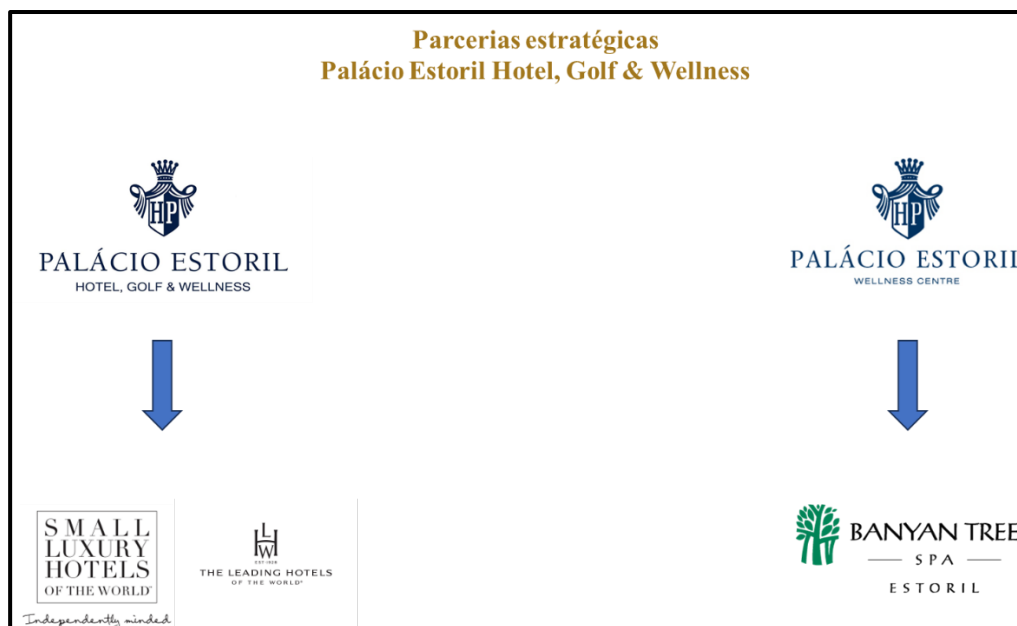
3.1.4.1 Parcerias estratégicas

A informação recolhida nas entrevistas permitiu verificar a associação do hotel com duas empresas hoteleiras, a Small Luxury Hotels e a Leading Hotels of the World, ambas *soft brands*; esta parceria estratégica traz vantagens, seja ao nível de promoção e visibilidade, ou de motores de reservas/vendas. Em detrimento das vantagens, têm de efetuar o pagamento de taxas e comissões, ainda que mais reduzidas do que as de *franchising*.

O modelo utilizado no spa difere, na medida em que a associação com a marca Bayan tree é feita por meio de um contrato de *management* que, como foi possível perceber com base nas entrevistas, na prática é um contrato de *franchising*. De acordo com este, as termas do Estoril S.A. exploram o spa, sob a marca anteriormente referida, ganham visibilidade, e o poder de uma marca conceituada na temática, e em contrapartida pagam uma taxa pela utilização da marca. Os restantes serviços de saúde e bem-estar, clínicos e de comidas e bebidas, são de gestão e marca própria.

A imagem 3 representa as parcerias estratégicas do Palácio do Estoril e do Wellness.

Imagem 3 - Parcerias Estratégicas Palácio Estoril



Fonte: Elaboração Própria

3.1.5 Estrutura

3.1.5.1 Organizacional

De acordo com a informação recolhida, foi possível perceber que a empresa possui duas unidades de negócio, o Hotel Palácio Estoril e Golfe do Estoril, três se considerarmos o *wellness*. No que diz respeito à estrutura organizacional, existem diferenças entre as diferentes unidades de negócio golfe, hotel e spa.

A empresa é detida por uma única família, na qual os acionistas maioritários e minoritário são irmãos. Isso significa que a família é a única proprietária da empresa.

A estrutura acionista da Estoril Plage e das termas do Estoril é a mesma, e é composta por uma administração que reporta diretamente aos acionistas. O administrador português é o único membro da administração que não faz parte da família acionista, sendo que os restantes administradores são membros da família.

Cada unidade de negócio tem um diretor geral responsável, que reporta ao diretor de operações, que reporta diretamente para a administração. Cada unidade de negócio, hotel, golfe e *wellness*, tem os seus próprios coordenadores de área ou chefias. Esses coordenadores têm equipas que reportam ao respetivo coordenador, que por sua vez reporta ao diretor geral, que

por sua vez, e quando necessário, reporta ao diretor de operações, e de seguida aos administradores.

O diretor de operações é transversal às diferentes unidades de negócio. Os departamentos de recursos humanos, compras e financeiro são comuns entre o hotel e o golfe. A manutenção é independente nas diferentes unidades de negócio, ou seja, um departamento de manutenção por cada unidade de negócio.

A estrutura do hotel é dividida em manutenção, quartos, F&B e vendas & marketing. O hotel possui diretores para as diferentes áreas, coordenadores e as respetivas equipas.

Já no golfe, a estrutura divide-se em atividades desportivas de golfe e área de restauração e comidas ou F&B. Cada área tem o seu coordenador e as respetivas equipas. O diretor geral do golfe é responsável por todas as áreas, mas há uma interligação com o diretor de comidas e bebidas do hotel. A área da restauração do golfe é gerida, como a do *wellness*, pelo diretor de comidas e bebidas do hotel.

Por outro lado, o *wellness* tem uma estrutura muito mais independente dos outros segmentos de negócio, subdividindo-se em atividades relacionadas com a área da saúde e do relaxamento, a área clínica e terapêutica, vendas e marketing, e restaurante e bar.

A estrutura organizacional do *wellness* possui um diretor geral, um assistente de direção e uma diretora de marketing e vendas, os coordenadores das diferentes áreas e as respetivas equipas.

O organigrama do Palácio do Estoril Hotel Golf & Spa, disponibilizado pelo mesmo, não se encontra atualizado, pelo que não é relevante ser apresentado.

3.1.5.2 Custos

Ao nível da estrutura de custos, com base na informação recolhida nas entrevistas foi possível apurar o seguinte:

A informação obtida menciona a estrutura de custos do negócio, com destaque para os custos com pessoal, representando 40% dos custos totais.

Outros custos significativos para o negócio incluem energia, água e gás, sendo a energia o recurso mais caro, no total aproximadamente 15% dos custos totais.

Como atividade mais dispendiosa e com menos margem de lucro, é identificada a área de F&B. A sazonalidade é apontada como um grande desafio neste negócio, com variações no número de clientes e refeições ao longo de todo o ano.

Alguns aspetos do negócio são terceirizados. No hotel, é terceirizado o serviço de lavandaria. Ao nível do *wellness*, a contabilidade e a limpeza são áreas para as quais são contratados serviços de *outsourcing*.

3.1.6 Elementos estratégicos

Os elementos estratégicos incluem a missão, os valores e os objetivos da empresa. Estes relacionam a missão com a visão e a intenção estratégica.

Segundo a informação apurada nas entrevistas realizadas, a empresa não tem uma missão, visão e valores definidos; porém, referem que a estratégia hoteleira, missão, visão e valores são o alicerce de qualquer empresa. Foi possível perceber que no passado o Palácio do Estoril não deu a devida atenção a estes elementos, sendo que atualmente estão em fase de definir a missão, visão e valores.

3.1.6.1 Missão

A proposta para a missão é oferecer um serviço *premium* e personalizado, com instalações exclusivas, para aprimorar a experiência dos hóspedes num ambiente aconchegante e exclusivo. Pretendem prestar o melhor serviço possível aos clientes, dentro de um quadro de máxima qualidade.

3.1.6.2 Visão

A visão é continuar a proporcionar aos hóspedes os mais elevados padrões de serviço e melhorar a sua experiência, utilizando produtos, processos e tecnologias ecologicamente sustentáveis. A visão da empresa é de que o turismo em Portugal deve ser de segmento elevado, com valor acrescentado. A empresa não deseja pertencer ao turismo massificado e de baixo valor acrescentado, apontando sim para o turismo de luxo e prestação de serviços de excelência.

3.1.6.3 Valores

Quanto aos valores, valorizam os colaboradores, priorizando princípios como confiança, honestidade, respeito, integridade e compromisso. Os valores que caracterizam este estabelecimento hoteleiro são a tradição, história, qualidade de serviço e luxo.

Os entrevistados reconhecem que a estratégia, missão, visão e valores são fundamentais e estão a trabalhar para implementá-los, acreditando que isso proporcionará melhores resultados à empresa.

3.1.7 Fatores críticos de sucesso

De acordo com a informação disponível no site do hotel e a informação recolhida nas entrevistas realizadas, foi possível perceber que o Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness possui diversos fatores diferenciadores que contribuem para o seu sucesso e distinção no mercado.

A localização do Palácio no Estoril é um fator crítico de sucesso, devido a vários fatores, como a boa acessibilidades e rede de transportes, elevada atratividade turística da região, proximidade a Lisboa e outros centros urbanos, realização de diversos eventos na região, beleza natural, clima e reputação; todos contribuem para atrair um grande número de visitantes e potenciais hóspedes.

Além desses fatores, a Estoril Plage também se destaca pela sua história durante a Segunda Guerra Mundial, quando a região foi um porto de abrigo para pessoas que fugiam dos nazis. Tanto pessoas comuns como membros da realeza, como o Rei da Itália e o Rei da Espanha, encontraram refúgio nessa região. Esta rica história é aproveitada estrategicamente pelo meio de *storytelling* e influências cinematográficas, como o filme de James Bond, que ajudam a promover o hotel e criam um cenário propício para experiências únicas.

De referir as sinergias decorrentes da ligação entre as diferentes unidades de negócio, a ligação com as termas do Estoril, uma empresa autónoma controlada pela Estoril Plage. As termas contam com o renomado operador internacional Banyan Tree, especializado em massagens e spa de alto padrão. Localizado a apenas 10 metros do hotel, esse conjunto oferece uma infraestrutura completa para clientes que procuram tratamentos de qualidade na área da mente e do corpo, como combate ao esgotamento cerebral, potencialização do *brainstorming*, fisioterapia e emagrecimento. Também a ligação direta com o campo de golfe é vista como um fator crítico de sucesso. Este campo de golfe de referência na região, propriedade da Estoril Plage, faz parte do prestigiado Clube de Golfe do Estoril. Esta associação atrai, tanto clientes do Hotel Palácio, como clientes nacionais e internacionais, que procuram uma experiência de golfe única.

Assim, a Estoril Plage diferencia-se no mercado pela sua ligação com as termas do Estoril, com um operador internacional de renome, e pelo campo de golfe exclusivo, associado ao prestigiado Clube de Golfe do Estoril, ou seja, sinergias das diversas unidades de negócio.

Destaca-se também por meio da diferenciação, serviços exclusivos e de luxo, atendimento personalizado e de excelência, atrai um público disposto a pagar mais por uma experiência exclusiva, cria vantagem competitiva, com a combinação das diferentes unidades e negócio e o nível de serviço prestado.

Os fatores críticos de sucesso são as características que contribuem para o sucesso de um negócio, variando consoante a área de negócio, o mercado, o público-alvo e a empresa. Por outro lado, quando negligenciados, podem conduzir ao insucesso da organização. Em resumo, os fatores críticos de sucesso identificados foram:

Localização: A localização é privilegiada, com boas acessibilidades;

História e toda a envolvência vivenciada no hotel: O património histórico, as histórias de espões e da II Guerra mundial, as personalidades sociais que já passaram pelo hotel, o filme do James Bond.

Sinergias: Existência de diferentes unidades de negócio, que são um atrativo para o potencial cliente e para a criação de valor acrescentado.

Diferenciação: Serviço de luxo/ atendimento personalizado, hotel, spa e golfe.

Exclusividade: Grupo restrito ou uso exclusivo, relacionado com o ponto da história e o da diferenciação.

Estes fatores, combinados, conferem uma vantagem competitiva e atraem clientes em procura de experiências únicas e de alto padrão.

3.1.8 Objetivos

Para o Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness, a estratégia está ligada à definição das prioridades e objetivos, criando assim uma correlação entre as políticas e as práticas aplicadas.

Os objetivos de cada unidade de negócio estão alinhados com os objetivos do todo, Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness. Com base na informação recolhida nas entrevistas realizadas, foi possível identificar vários objetivos.

É importante salientar que o principal objetivo do Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness é o de prestar um serviço de excelência e de satisfazer as necessidades dos seus clientes, de modo a diferenciar os seus produtos e serviços face aos concorrentes, com vista à retenção e fidelização dos mesmos.

Os objetivos passam por manter a identidade, mas de forma moderna, acompanhando a linha do tempo, ou seja, preservar os seus valores enquanto se ajusta e responde às novas necessidades do mercado e às inovações que surgem ao longo do tempo. Ao manter a essência clássica e adaptar-se aos tempos modernos, a empresa pretende alcançar crescimento sustentável e uma posição relevante no mercado, sem perder a sua identidade.

Quanto ao desafio estratégico, o Palácio Estoril está relacionado com a manutenção e desenvolvimento do seu posicionamento ao nível da diferenciação dos seus produtos e serviços, no segmento de luxo.

Os objetivos estratégicos passam de igual modo por reduzir a dívida bancária e financeira, de forma a não depender dos acionistas para aportar mais recursos financeiros para o funcionamento do negócio, e garantir a sustentabilidade financeira da empresa.

A área de F&B é identificada como pouco rentável, pelo que o objetivo passa por mudar esta realidade e tornar a área dinâmica e lucrativa.

Além disso, têm como objetivo melhorar e renovar algumas das instalações, como quartos e salas de reunião. Algumas áreas do Palácio Estoril estão desativadas há décadas e necessitam de uma revitalização urgente. Um exemplo disso é a antiga discoteca Frolick, que está abandonada há muito tempo, fica localizada por baixo do hotel. Os entrevistados reconhecem que essas melhorias e renovações exigem investimentos de capital substanciais e que têm de ser faseadas.

Os objetivos genéricos subdividem-se em três objetivos:

Objetivos Económicos:

- Aumento das receitas;
- Diminuição de dívida bancária.
- Sustentabilidade Financeira

Objetivos de Serviço:

- Prestar um serviço de excelência;
- Garantir a satisfação dos clientes;
- Fidelização de clientes;
- Desenvolvimento de práticas sustentáveis.

Objetivos Pessoais:

- Gestores: Crescimento ao nível de clientes;
Desenvolvimento e otimização do espaço.
- Colaboradores: Crescimento salarial;
Progressão de carreira.

Os objetivos estratégicos subdividem-se em três objetivos:

Objetivos Estratégicos:

- Aumento das receitas em 15%;
- Diminuição de custos;

Objetivos Táticos:

- Menos 30% de reclamações;
- Aumento da classificação nas plataformas online em 5%.
- Aumentar número de seguidores nas redes sociais.

Objetivos Operacionais:

- Satisfação dos colaboradores;
- Manter a rotatividade abaixo dos 30%.
- Manter a autenticidade;
- Excelência de serviço;

Como objetivo futuro, salienta-se a integração de departamentos entre as três unidades de negócio, com ênfase na transversalidade dos recursos humanos, visando à rentabilidade e retenção de talentos. Esta integração promoveria a circulação de capital humano entre as diferentes unidades de negócio e, simultaneamente, proporcionaria mais oportunidades de crescimento aos colaboradores.

3.1.9 Mercado

Ao nível do mercado, foi possível perceber que o mercado em que o hotel atua é o mercado de hotéis de luxo, com foco em diversos segmentos, MICE, empresarial, lazer, golfe, casamentos, saúde e bem-estar. O mercado de golfe tem crescido significativamente, o mercado de saúde e bem-estar também está em crescimento, embora ainda seja pouco representativo. O hotel possui uma valência no segmento de saúde e bem-estar, que é diferenciadora, que é o seu completo *Wellness* e spa.

O mercado MICE abrange clientes nacionais e internacionais que vêm participar em reuniões, conferências, eventos de incentivo e exposições, realizadas pelas mais variadas empresas nacionais ou internacionais.

O mercado de lazer inclui clientes que procuram pacotes que envolvem o uso das instalações do spa, termas, campo de golfe e hotel da empresa.

Os mercados ibérico, britânico e americano têm apresentado um crescimento significativo em termos de procura de mercado, segundo a informação recolhida na entrevista.

3.1.10 Concorrentes

A análise concorrencial do Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness tem como objetivo identificar os principais concorrentes, diretos e indiretos. De acordo com a informação disponível online e a informação recolhida nas entrevistas realizadas, foi possível perceber que na região da Costa do Estoril há uma grande concentração de unidades hoteleiras de 5 estrelas e de luxo. Como principais concorrentes diretos, ou seja, estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas e com localizações semelhantes, foram identificados os seguintes:

- ✓ Grande Real Villa Itália Hotel & Spa;
- ✓ Hotel Cascais Miragem;
- ✓ The Albatroz Hotel Cascais.
- ✓ Hotel Onyria Quinta da Marinha;

- ✓ The Oitavos;
- ✓ Fortaleza do Guincho Hotel
- ✓ Intercontinental Cascais-Estoril;
- ✓ Sana Estoril.

Como concorrentes indiretos, foram identificados produtos substitutos, como hotéis de quatro estrelas (ex: Hotel Inglaterra), hotéis com características semelhantes mas com localização diferente (ex: Penha Long resort), e outros serviços de acomodação que não hotéis de 5 estrelas (Ex: Apartamentos Airbnb).

No que diz respeito aos principais pontos fortes e fracos da concorrência direta, a tabela 7 apresenta-os de uma forma resumida:

Tabela 7 - Pontos Fortes vs. Fracos da Concorrência Direta

<u>Principais Pontos Fortes da Concorrência</u>	<u>Principais Pontos Fracos da Concorrência</u>
Vertente Sustentável e Social, bem comunicada e suportada (ex: Ações de Solidariedade e selos de conformidade)	Standardização do serviço (quando marca ou cadeia)
Localização privilegiada, vista mar	Localização e Acessibilidades
<i>Know-how</i>	Dimensão de quartos
Parcerias com marcas de renome e notoriedade	História
<i>Website</i> bem estruturado e apelativo	Cultura e identidade de marca
Notoriedade e Prémios adquiridos	
Custos significativamente mais baixos quando pertencentes a marca ou cadeias	
Infraestruturas mais atuais e tecnológicas	
Capacidade instalada	

Fonte: Elaboração Própria

Em resumo, a concorrência tem pontos fortes, como melhores vistas e infraestruturas mais modernas, mas perde em termos de história, exclusividade, serviços complementares e no conceito de spa completo. O Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness diferencia-se pela sua história, requinte, exclusividade, e pelas sinergias das diferentes unidades de negócio hotel, golfe e spa.

A entrada de novos concorrentes no mercado tem ocorrido principalmente por meio da aquisição e reformulação de propriedades existentes. Hotéis antigos têm sido comprados,

demolidos e reconstruídos, muitas vezes associados a marcas conhecidas, como o caso do Hotel do Hotel Paris, que agora fazem parte de cadeias hoteleiras, nomeadamente o grupo SANA.

3.1.11 Público-alvo

Com base na informação recolhida nas entrevistas realizadas, foi possível identificar o público-alvo da empresa, que é composto por pessoas de segmento alto ou médio-alto, com maior liquidez financeira, geralmente instruídas, que procuram conforto, luxo e requinte. O Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness tem diferentes tipos de clientes ou com diferentes características, a grande maioria dos clientes encontram-se numa faixa etária entre os 45 e 65 anos de idade.

Este hotel apresenta diferentes tipos de clientes, de acordo com os variados serviços e segmentos onde atua. Abrange clientes MICE, que vêm principalmente para participar em reuniões, conferências, eventos de incentivo e exposições, e até clientes que procuram pacotes que envolvem o uso das instalações do spa, termas, campo de golfe e hotel da empresa.

Em termos da origem dos clientes do Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness, foram identificados alguns mercados relevantes, o nacional, o britânico, o francês, o espanhol, o alemão e o mercado dos Estados Unidos da América.

O público-alvo do Palácio procura experiências exclusivas e de luxo, serviços personalizados, restaurantes sofisticados, spas de alta qualidade, e experiências únicas de alto padrão.

Um hotel clássico de luxo atrai um público distinto, caracterizado pela sua elevada capacidade financeira e exigência por experiências de luxo. Este público-alvo é composto por indivíduos de alto poder financeiro, frequentemente viajantes influentes, executivos de topo ou personalidades, que procuram não apenas acomodações requintadas, mas também um ambiente exclusivo e prestigioso.

Valoriza a atenção metódica aos detalhes, serviços altamente personalizados e instalações de classe superior. Habitualmente exigente e acostumado a padrões de luxo elevados, procura experiências gastronómicas distintas, tratamentos de spa exclusivos, e um atendimento e serviço de luxo.

Além disso, este público procura algo mais do que simplesmente um lugar para ficar, procura experiências memoráveis e únicas, que vão além das expectativas convencionais. A privacidade e a discrição também são valores importantes para muitos deste público-alvo, que procura ambientes tranquilos e seguros para relaxar, sem perturbações.

Em suma, o público é constituído por indivíduos que valorizam não apenas o conforto e a sofisticação, mas também a exclusividade, o prestígio e a possibilidade de experienciar momentos inesquecíveis durante a sua estadia. Está disposto a investir significativamente para garantir um nível extraordinário de serviço e *amenities* exclusivos.

3.1.12 Canais de Distribuição

De acordo com a informação recolhida nas entrevistas realizadas, o modelo de distribuição passa pela distribuição direta e indireta, com crescente e forte presença no online. Utiliza distribuição direta, como o *website* do hotel, com integração de motor de reservas, o departamento de reservas via telefone e e-mail, e venda ao balcão. Como canais de distribuição indireta, utiliza *Destination Management Companys* (DMC), Agência de Viagens (AV), *Online Travel Agencys* (OTA) e Operadores turísticos (OT).

O canal de distribuição online está em constante crescimento e é cada vez mais forte, sendo atualmente considerado o principal canal de distribuição. Para isso, muito contribui o site do hotel, que desempenha um papel crucial na processo de reserva, tendo por isso que ser atrativo, fácil de usar, e interativo, para proporcionar uma experiência agradável aos visitantes e resultar na reserva.

Para o Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness, os canais de distribuição tradicionais ainda são relevantes, como AV, DMC e OT; estas últimas ainda são responsáveis pelo maior volume de reservas.

As estratégias B2C e as estratégias de comunicação B2B estabelecidas pelo Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness são bastante idênticas às dos seus concorrentes, sendo que o principal meio utilizado é o *website* oficial, mas também são utilizadas as redes sociais, nomeadamente o Facebook, o *Instagram* e o *Linkdin*, e a participação em feiras de turismo.

3.1.13 Estratégias

Com base na informação recolhida nas entrevistas realizadas foi possível perceber que, para o Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness, a estratégia é o delineamento de um plano, no qual consta a direção da organização, e como se vão cumprir os objetivos estipulados.

Segundo Michael Porter (1996), os três elementos-chave da estratégia são posicionamento, *trade-off*, e adaptação; de seguida são apresentados os mesmos, para a empresa em estudo:

Posicionamento: Centra-se em estratégias de foco e de diferenciação, no sentido em que foca num mercado, serviço de luxo em diversos segmentos, MICE, empresarial, lazer, golfe, casamentos e bem-estar e saúde. Foca-se também na diferenciação, pelo facto de o serviço prestado ser de qualidade superior e personalizado, de luxo.

Trade-off: Engloba a cultura, a história e os serviços de luxo, em detrimento do consumismo de luxo, desprovido de cultura e história, ou seja, significado e experiência.

Adaptação: O hotel aproveita as características e especificidades do local e da região, tem inúmeras parcerias com empresas da área. Por outro lado, são inúmeras as sinergias existentes entre as diferentes unidades de negócio e as possibilidades de adaptação.

Foi possível perceber que as estratégias de diferenciação e de foco são as que mais se adequam à estratégia utilizada pela empresa, sendo que as estratégias de Porter não são estanques. A empresa em estudo procura afastar-se dos seus concorrentes, ou seja, diferenciar-se, prestando um serviço personalizado e de excelência.

A estratégia em geral passa por manter um estilo clássico, mas com toques modernos. Ou seja, manter o requinte e classe de outros tempos, em linha com os avanços da tecnologia, de modo a prestar um serviço de excelência e de luxo.

A estratégia foca a excelência da experiência do hóspede, priorizando a satisfação dos clientes por meio da oferta de serviços personalizados e experiências memoráveis e de luxo.

Além disso, incide também sobre o crescimento e a rentabilidade, na medida em que passa por aumentar a ocupação e a receita, com vista a uma gestão financeira sólida e sustentável.

A inovação e tecnologia também fazem parte da estratégia, sendo que o hotel procura integrar soluções tecnológicas para melhorar processos operacionais, bem como a experiências dos hóspedes.

Ao nível de estratégias de marketing, nomeadamente *inbound* e *outbound*, com a recente contratação do Digital Marketing Manager, a crescente aposta em diferentes redes sociais e conteúdos digitais, o hotel segue uma estratégia que envolve a utilização de conteúdo relevante e valioso para atrair e captar clientes, ou seja, *inbound*. Esta abordagem procura fornecer informações úteis e envolver o público por meio de blogs, redes sociais, e outros canais online. Com recurso ao marketing de conteúdo, o Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness procura estabelecer relações mais profundas com os clientes, ao partilhar *insights* e conhecimentos relevantes para auxiliá-los nas suas decisões de viagem.

A estratégia para fortalecer o seu posicionamento e visibilidade no mercado passa pela associação a duas *soft brands*. A associação a Leading Hotels of the World e a SLH, amplia a presença e competitividade no mercado de luxo, fortalece a identidade única do hotel enquanto hotel independente, e aproveita os recursos e vantagens proporcionados pela associação estratégica às duas *soft brands*. O hotel beneficia do acesso a uma rede de reservas global, beneficia da reputação e visibilidade das *soft brands*, além das oportunidades de marketing.

É relevante referir que o Palácio incorreu, durante a pandemia, em dificuldades financeiras significativas, que impediram investimentos e pioraram a situação financeira da empresa. A estratégia passa por evitar a todo o custo a necessidade de injeção de capital por parte dos acionistas, para satisfazer o objetivo financeiro de diminuir a dívida bancária e garantir autonomia financeira.

De seguida, são apresentadas as estratégias percebidas, de acordo com o horizonte temporal, curto, médio e longo prazo em que se enquadram.

A curto prazo, as estratégias visam preservar um serviço altamente personalizado e de excelência. Isto inclui a otimização da área de *Food & Beverage* (F&B), impulsionada pela entrada de um novo diretor com vasta experiência internacional em diversos setores e países, prometendo uma abordagem renovada. Há planos de expansão na área de F&B, incluindo serviços de catering para fora das instalações do hotel, aproveitando a estrutura e os recursos existentes para gerar receita adicional. Melhorar os processos internos em todas as unidades de negócio é uma prioridade, com vista a maior eficiência e excelência no atendimento, com

destaque para a implementação da função do diretor de operações. Está prevista a implementação de *team buildings* e indicadores-chave de desempenho (KPI) para monitorizar e avaliar os colaboradores, além de prémios alinhados com o desempenho individual.

A médio prazo, as estratégias concentram-se no desenvolvimento de projetos imobiliários que gerem valor agregado para, posteriormente, reduzir a dívida. Isto envolve a venda de ativos para financiar melhorias nas infraestruturas, do hotel, do campo de golfe e do spa, além de investimentos direcionados para diminuir a rotatividade de pessoal, promovendo o desenvolvimento e o comprometimento dos colaboradores. Renovar gradualmente o hotel, especialmente quartos e salas de reuniões, é parte integrante da estratégia para manter um padrão elevado e garantir a competitividade. A procura por maior rentabilidade está ligada à preferência pelo canal direto, reduzindo assim o pagamento de comissões. Ao nível do marketing digital, os esforços foram direcionados para fortalecer a presença online do Palácio, sendo que para o efeito foi contratado um diretor de marketing digital.

A longo prazo, as estratégias incluem a venda de ativos imobiliários, como terrenos e apartamentos em projetos imobiliários relacionados com campo de golfe. As receitas geradas serão utilizadas para financiar renovações, reduzir a dívida bancária e garantir sustentabilidade financeira. Com a diminuição de ativos imobiliários, o foco futuro estará exclusivamente na hotelaria, golfe e spa.

Como condicionantes das estratégias referidas anteriormente, foi possível perceber que a empresa não está disponível para abrir mão do controlo das operações e da estratégia do negócio.

3.1.14 Análise do Macroambiente

A análise PESTEL é fundamental para a estruturação de uma empresa, devido à sua complexidade na análise dos fatores externos, fatores que podem causar impacto negativo ou positivo no presente e futuro da empresa. De seguida, é apresentada e elaborada a análise PESTEL da empresa em estudo:

Fatores Políticos

No atual governo de Portugal, a área do turismo está englobada no ministério da economia e do mar, não possuindo um ministério dedicado em exclusivo, o que pode indicar

uma possível perda de importância política. A Secretaria de Estado do Turismo agora também engloba o comércio e os serviços (Governo da República Portuguesa, 2022).

O orçamento de estado de 2022 define quatro objetivos principais para o setor do turismo, que visam apoiar as empresas, a oferta turística, o emprego, a sustentabilidade, e a formação dos recursos humanos. Estes objetivos já estão incorporados em documentos estratégicos, como o "Plano reativar o Turismo | Construir o futuro", "Estratégia turismo 2027" e "Plano Turismo mais sustentável 20-23". O Turismo de Portugal é a entidade responsável pela implementação desses planos (Turismo de Portugal, 2021).

Destaca-se a importância do turismo de luxo, identificado como um produto estratégico no documento "Estratégia turismo 2027", como um elemento relevante para a criação de serviços e empresas no setor. Isto reflete o reconhecimento do governo de que o turismo é uma das principais atividades económicas do país, havendo um incentivo presente e futuro por parte dos setores público e privado, baseado em cinco eixos estratégicos: valorizar o território, impulsionar a economia, promover o crescimento, criar redes/conectividade, e projetar Portugal (Turismo de Portugal, 2021).

Fatores Económicos

De acordo com o boletim económico do Banco de Portugal, as projeções económicas indicam um crescimento da economia entre 2022-2024. O Produto Interno Bruto (PIB) deveria crescer 2,9% em 2023, e 2,0% em 2024. A inflação aumentaria para 4,0% e reduziria para 1,6%, respetivamente em 2023 e 2024 (Banco de Portugal, 2022).

O investimento deveria crescer em média 7,6% entre 2022 e 2023, impulsionado pelos fundos comunitários recebidos por Portugal e pelo aumento da procura, além da redução dos impactos nas cadeias de distribuição globais (Banco de Portugal, 2022).

No setor de serviços, incluindo o turismo, espera-se um crescimento de 38,5% nas exportações de serviços em relação a 2022, devido à recuperação dos fluxos internacionais de turismo. No entanto, comparando com o mesmo período de 2021, houve uma queda de 1,6% nas dormidas dos residentes e 26,4% nas dormidas dos não residentes (Instituto Nacional de Estatística, 2022).

Considerando a importância do setor do turismo para a economia nacional e o seu papel na recuperação de crises passadas, continua a ser fundamental para a recuperação e

desenvolvimento do país nos próximos anos, conforme identificado no plano de ação "Reativar o turismo | Construir o futuro". Este plano estabelece quatro linhas principais de ação: apoiar as empresas, fomentar a segurança, gerar negócios e construir o futuro, com objetivos e metas específicas de investimento (Turismo de Portugal, 2021).

Fatores Socioculturais

Com base nos dados provisórios do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2022), referentes aos censos de 2021, a população residente em Portugal é de 10.344.802 pessoas, o que representa uma pequena redução em relação aos censos anteriores. Todas as regiões registaram uma diminuição da população, exceto o Algarve, que teve um pequeno aumento de residentes. Houve uma redução no número de jovens e um aumento na população idosa, resultando num aumento na proporção de idosos por cada 100 jovens.

O grupo etário mais representativo entre os residentes continua a ser o grupo dos 25 aos 64 anos. Quanto à formação, observou-se um aumento no nível de escolaridade, no ensino secundário, pós-secundário e superior, entre os residentes.

No setor do turismo, a predominância de pessoas com níveis de formação mais baixos é alguma. No entanto, a Estratégia Turismo 2027 (Turismo de Portugal, 2017) também centra esforços na melhoria da formação dessas pessoas, e na progressão das suas carreiras. A formação também é um dos principais eixos do Plano de Recuperação e Resiliência (Recuperar Portugal, 2022), no qual as empresas podem submeter projetos para o desenvolvimento das suas equipas. Por exemplo, áreas pouco exploradas, como eventos, internacionalização e atendimento, têm potencial para serem desenvolvidas no plano de atividades e no futuro das empresas.

Na Estratégia Turismo 2027 (Turismo de Portugal, 2017), na qual foram considerados os principais mercados emissores estratégicos (Espanha, França, Alemanha, Reino Unido e Brasil), foram identificadas as seguintes forças: autenticidade, modernização e preservação do destino Portugal, a hospitalidade das pessoas, segurança, história e cultura, surpresa proporcionada aos visitantes, diversidade da oferta, aumento da acessibilidade e relação preço-qualidade do serviço. Esta estratégia também identificou diversas tendências socioculturais globais que vão ter impacto no turismo em Portugal, como o crescimento do número mundial de viajantes, o impacto dos *millennials* na criação e desenvolvimento de negócios, o aumento do turismo sénior devido ao aumento da expectativa de vida, o aumento de solteiros com poder

de compra, o crescimento de casais sem filhos, e a crescente importância da saúde e dos hábitos de vida saudáveis.

Fatores Tecnológicos

A procura de Portugal pela digitalização está alinhada com as metas europeias, sendo a digitalização de pessoas, empresas e instituições um dos pilares do plano de recuperação da Europa (European Union, 2022). Estas metas europeias foram incorporadas nos planos estratégicos nacionais, com destaque para o Plano de Recuperação e Resiliência (Recuperar Portugal, 2022).

No setor do turismo, o plano de ação “Reativar o turismo construir o futuro”, realizado pelo Turismo de Portugal (2021), destaca diversas medidas voltadas para apoiar a transformação digital das empresas, destinos, tomada de decisões e inovação. Estas medidas impulsionam a criação de novos negócios, o que significa que as empresas e destinos terão uma maior exposição mundial, haverá mais concorrência, maior acesso à informação, e consumidores mais informados e exigentes.

Esta evolução tecnológica e a digitalização do setor do turismo trazem oportunidades para melhorar a competitividade e o alcance global das empresas, exigindo em simultâneo adaptação e inovação para atender às expectativas dos consumidores. A revolução tecnológica e a emergência da economia digital trouxeram profundas alterações à maioria dos setores de atividade empresarial. Inevitavelmente, nos últimos anos, estas alterações acompanharam de perto o setor de turismo. Desta forma, a tecnologia tornou-se um fator de extrema importância na gestão de empresas turísticas e hoteleiras, tanto ao nível da comunicação e distribuição, como do acompanhamento dos visitantes em tempo real. As tecnologias de informação e comunicação (TIC) trouxeram uma maior facilidade na obtenção de informações relativamente as características, motivações e preferências dos turistas.

Em contrapartida, o turista tornou-se mais sofisticado e exigente no processo de decisão, levando-o para o centro da atividade económica. As tendências atuais atribuem à internet um crescente papel de comunicação, informação e comercialização, possibilitando: a disponibilização de mais e melhor informação ao nível global; a criação de novos canais de distribuição de reservas e pagamento; a automatização das operações e processos; o aumento da importância da conectividade e redes digitais; a preponderância do marketing digital. Assim sendo, os fatores tecnológicos apresentam-se como extremamente relevantes, quer pela

oportunidade para melhoria dos serviços, quer pela possibilidade de chegar a um maior número de potenciais clientes, de formas menos dispendiosas.

Fatores Ecológicos

Tanto a nível nacional como internacional têm sido adotadas medidas para proteção e melhoria ambiental, e a pandemia pode ter influenciado o realinhamento dos objetivos da União Europeia e de Portugal (European Union, 2022). O governo português estabeleceu a transição climática como um dos pilares do Plano de Recuperação e Resiliência, evidenciando a sua importância para o país (Recuperar Portugal, 2022).

No setor do turismo, que é afetado em várias frentes pelo ambiente, é crucial desempenhar um papel de preservação do ambiente e da biodiversidade. Isso envolve a adoção de medidas para minimizar o impacto das mudanças climáticas, a consciencialização, mudança de comportamentos e redução da pegada de carbono. O Plano Turismo mais sustentável 2020-2023, em linha com a estratégia de turismo 2027, identifica quatro eixos de ação relevantes: desenvolver uma oferta mais sustentável, capacitar os profissionais do setor, promover Portugal como um destino sustentável, e monitorizar as métricas de sustentabilidade. O objetivo principal deste plano é tornar Portugal um destino turístico mais sustentável (Turismo de Portugal, 2021).

Estas medidas refletem a importância atribuída ao ambiente e a sua relevância para a atividade turística. No entanto, também é essencial monitorizar, fazer ajustes e adaptações, considerando que esses processos podem ser dispendiosos e complexos para as empresas.

Dessa forma, é fundamental que o setor do turismo e as empresas que dele fazem parte estejam alinhados com práticas sustentáveis e contribuam para a preservação do meio ambiente, promovendo ao mesmo tempo experiências positivas para os turistas e para a comunidade local.

Fatores Legais

No setor hoteleiro em Portugal existem diversos fatores legais relevantes que afetam a operação e a gestão das empresas. Alguns dos principais fatores legais incluem:

a) As empresas hoteleiras devem cumprir os requisitos de licenciamento estabelecidos pelas autoridades competentes, como a obtenção de uma licença de funcionamento e o

cumprimento de regulamentos específicos relacionados com a segurança, higiene e acessibilidade.

b) Os hotéis em Portugal são classificados de acordo com critérios estabelecidos pela legislação nacional. A classificação é baseada em diferentes categorias, como estrelas, e determina os serviços e as comodidades que devem ser oferecidos por cada categoria.

c) As empresas hoteleiras devem seguir as leis e regulamentos relacionados com os contratos com os clientes, incluindo os direitos do consumidor, práticas comerciais justas, política de cancelamento e reembolso, e proteção de dados pessoais dos hóspedes.

d) O Código do Trabalho gere a Legislação Trabalhista em Portugal e efetua a Regulamentação do trabalho. As empresas hoteleiras devem cumprir a legislação trabalhista, que abrange questões como salários, horários de trabalho, direitos dos trabalhadores, saúde e segurança no trabalho, e proteção social.

e) As empresas hoteleiras devem cumprir regulamentos ambientais relacionados com a gestão de resíduos, consumo de água e energia, redução de emissões, proteção da biodiversidade e sustentabilidade.

f) O setor hoteleiro está sujeito a regimes fiscais específicos, como impostos sobre o valor acrescentado, impostos sobre o rendimento das empresas, imposto municipal sobre estadias, e taxas turísticas, que podem variar de acordo com a localização e a categoria do hotel. No Estoril é cobrada aos hóspedes a taxa turística de 2€ por pessoa, por noite, até um máximo de sete noites.

Em Portugal os estabelecimentos de alojamento turístico, bem como todos os que prestam alojamento a cidadãos estrangeiros, estão obrigados a comunicar, no prazo de três dias úteis, através de boletim de alojamento, a identificação de todos os hóspedes, bem como a data prevista da sua partida.

O mercado hoteleiro em Portugal enfrenta desafios e oportunidades diversificados, desde mudanças demográficas até pressões ambientais e exigências legais. A ênfase na formação, digitalização e sustentabilidade destacam-se como tendências no setor. A conjuntura económica favorável e os esforços do governo visam impulsionar o setor, enquanto a adaptação às mudanças tecnológicas e à procura dos consumidores se torna imperativa para a competitividade e crescimento sustentável das empresas hoteleiras.

Em síntese, a análise PESTEL revela uma visão geral para a estruturação e tomada de decisões estratégicas no setor hoteleiro em Portugal. No âmbito político, a incorporação do turismo no Ministério da Economia e do Mar, juntamente com os objetivos delineados no Orçamento de Estado e nos planos estratégicos, destaca a importância contínua do setor no cenário nacional. Do ponto de vista económico, as projeções positivas para o crescimento do PIB e do investimento, aliadas ao foco no turismo como motor de recuperação, oferecem um ambiente propício para o desenvolvimento do setor.

Aspetos socioculturais, como mudanças demográficas e a procura por sustentabilidade moldam as tendências e exigências dos consumidores, enquanto a digitalização emerge como um fator tecnológico crucial para a competitividade. Além disso, os fatores ecológicos e legais ressaltam a importância da sustentabilidade ambiental e o cumprimento das regulamentações específicas do setor. Em conjunto, esses elementos delineiam um panorama desafiador, mas repleto de oportunidades, destacando a necessidade de uma abordagem integrada e adaptável para o sucesso duradouro das empresas hoteleiras em Portugal.

3.1.15 Análise do Microambiente

O modelo das cinco forças de Porter baseia-se nas forças básicas que influenciam a competitividade numa determinada indústria. Com base neste modelo, foi realizado um diagnóstico dos fatores de competitividade do setor em que o Palácio Estoril está inserido.

Poder Negocial dos Clientes

O produto que é oferecido tem como base a diferenciação, o atendimento personalizado e serviços de luxo, sendo também exclusivo. Relativamente à quantidade disponível no mercado, como falado no ponto do mercado e dos concorrentes, é elevada. O cliente, como referido anteriormente no ponto do público-alvo, é um tipo de cliente instruído e com liquidez financeira, que gosta de luxo e requinte.

Os clientes que procuram este tipo de serviços nesta zona específica constituem um número significativo, tendo em conta a capacidade limitada de alojamentos disponível. Por outro lado, é importante também salientar a sazonalidade vivida por esta zona, que apresenta uma dispersão em tudo idêntica a outros destinos turísticos nacionais, fazendo isto variar o poder negocial dos clientes.

Considera-se assim o poder negocial dos clientes como médio-baixo.

Poder Negocial dos Fornecedores

Visto que a região onde o hotel fica situado é uma área urbana, a quantidade de fornecedores que distribuem nesta área é elevada; no entanto, o grau de diferenciação dos produtos disponibilizados pelos mesmos é baixo. Não existe um elevado grau de especialização dos produtos, que implique uma grande dependência de um único fornecedor. Neste contexto, as empresas hoteleiras, em especial as ligadas ao turismo de luxo, com foco no segmento de saúde e bem-estar, podem ficar mais dependentes dos fornecedores, na medida em que procurarem produtos orgânicos ou diferenciados, o que reduz a quantidade de fornecedores no mercado.

Considera-se assim o poder negocial dos fornecedores como médio.

Ameaça de Novas Entradas

Em relação à força competitiva Ameaça de Novas Entradas no setor, o investimento inicial para novos entrantes é bastante elevado, ou seja, existe uma barreira elevada, que se refere aos custos de implementação de um estabelecimento hoteleiro. A descida da curva de aprendizagem, que tem que ser efetuada pelas novas entrantes, também se verifica como um desafio para as mesmas, na medida em que as empresas já estabelecidas no setor beneficiam de conhecimento e experiência acumulados. A lealdade da marca também pode ser verificada como uma desafio para os novos entrantes, na medida em que tem que ser efetuado todo um trabalho ao nível de *brand awereness*, para rivalizar com as marcas já existentes. A costa de Cascais e do Estoril é um local apetecível para investimentos, quer pela proximidade da capital, quer pelas praias e fuga da zona mais urbana. Foi possível perceber que, ao longo dos anos, cada vez mais cadeias se instalam na zona do Estoril e de Cascais.

Considera-se assim o potencial de novas entradas como médio.

Produtos Substitutos

A existência de produtos substitutos e a sua tendência de crescimento é uma realidade; em Portugal existem muitos estabelecimentos turísticos que oferecem o mesmo tipo de atividades e serviços, que satisfazem praticamente as mesmas necessidades dos clientes. Os produtos substitutos são hotéis de categoria inferior a cinco estrelas, hotéis com características semelhantes, mas com localização diferente, e outros serviços de acomodação, como apartamentos, aluguer de casa, e hostels.

Considera-se assim a pressão de produtos substitutos como média.

Rivalidade Interna

O setor hoteleiro está em constante expansão e desenvolvimento, o que faz com que exista uma grande rivalidade entre as empresas que oferecem este tipo de serviços, relacionados com o turismo de luxo. Torna-se por isso extremamente importante a constante inovação e a atualização tecnológica, como fatores diferenciadores face à grande concorrência existente, uma vez que os preços praticados são semelhantes e não são o principal fator a ter impacto na decisão do cliente.

Considera-se assim a rivalidade interna como elevada.

O modelo de Porter (1989), aplicado ao setor hoteleiro, enfatiza a necessidade de uma preocupação constante com o futuro, não apenas por parte dos concorrentes, como também dos fornecedores, substitutos e clientes. Por isso, é importante que as empresas conheçam as fontes básicas de cada uma das forças, facilitando o reconhecimento dos pontos fortes e fracos da empresa no setor.

Em síntese, a análise das cinco forças de Porter fornece uma visão abrangente da dinâmica competitiva do setor hoteleiro para o contexto do Palácio Estoril. O poder negocial dos clientes é avaliado como médio-baixo, impulsionado pela oferta diferenciada e pelo perfil financeiramente instruído e exigente do público-alvo. No entanto, a sazonalidade e a capacidade limitada de alojamentos podem influenciar essa dinâmica. O poder negocial dos fornecedores é considerado como médio, destacando a disponibilidade de fornecedores, mas também a dependência de certos fornecedores para produtos orgânicos e diferenciados. A ameaça de novas entradas é classificada como média, refletindo barreiras significativas de entrada, como investimento inicial elevado, curva de aprendizagem e lealdade à marca. A pressão de produtos substitutos é considerada média, com várias opções de acomodação a competirem no mercado. Por fim, a rivalidade interna é avaliada como alta, impulsionada pela constante expansão do setor e de marcas hoteleiras. A aplicação do modelo de Porter destaca a importância de uma visão estratégica e adaptação contínua diante das forças competitivas no dinâmico ambiente do setor hoteleiro.

3.1.16 Análise do Ambiente Interno

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica essencial que permite uma avaliação dos pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças. Esta ferramenta estratégica é fundamental para compreender a posição competitiva e identificar áreas-chave para melhoria e crescimento.

De seguida, na tabela 8, é apresentada a análise SWOT para a empresa em estudo, com vista a fornecer uma visão detalhada dos fatores internos e externos que afetam a sua operação e desempenho.

Tabela 8 - Análise SWOT Palácio Estoril

Strengths	☐ Localização Privilegiada; ☐ Edifícios e Instalações; ☐ História e Envolverte; ☐ Reputação, Notoriedade e exclusividade; ☐ Qualidade de serviços; ☐ Diferentes unidades de negócio;
Weaknesses	☐ Dificuldade em acompanhar a evolução tecnológica, presença online fraca; ☐ Infraestruturas antigas e pouca eficiência energética; ☐ Necessidade de renovação de espaços e quartos; ☐ Funcionários com pouca formação e elevada faixa etária; ☐ Vista de alguns quartos e espaços limitada;
Opportunities	☐ Atração de novos segmentos de mercado e maior aposta canal direto; ☐ Turismo como setor de elevada importância económica para o país e com crescimento elevado; ☐ Reabilitação de espaços em desuso, para eventos ou outros serviços; ☐ Renovação de espaços; ☐ Mercados em crescimento, golfe e saúde e bem-estar; ☐ Criação de <i>rooftop</i> ; ☐ Serviços de catering externo; ☐ Apartamentos em construção;
Threats	☐ Forte Concorrência; ☐ Abertura de novos hotéis; ☐ Redução do poder de compra devido a crises mundiais;

Fonte: Elaboração Própria

Em síntese, a análise SWOT do Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness oferece uma visão holística dos fatores internos e externos que influenciam a sua operação e desempenho. Entre os pontos fortes, destacam-se a localização privilegiada, edifícios e instalações

imponentes, história rica, reputação notável, exclusividade percebida e qualidade de serviços. No entanto, a empresa enfrenta desafios como as infraestruturas antigas, dificuldade em adaptar-se às exigências modernas, necessidade de renovação, e uma força de trabalho com formação limitada e faixa etária elevada.

As oportunidades identificadas incluem a atração de novos segmentos de mercado, o crescimento contínuo do turismo, a reabilitação de espaços subutilizados, a renovação de áreas, a expansão para mercados em crescimento, como o golfe e saúde e bem-estar, a criação de um *rooftop* e a oferta de serviços de catering externo. A construção de apartamentos representa uma oportunidade adicional para diversificar as fontes de receita.

No entanto, a empresa também enfrenta ameaças, como a forte concorrência no setor hoteleiro, a abertura de novos hotéis na região, e a possível redução do poder de compra devido a crises, inflação e instabilidade geopolítica. Diante destes desafios, a empresa deve concentrar-se na inovação, na atualização tecnológica, e na formação da sua equipa para enfrentar as novas dinâmicas do mercado e manter a sua posição distinta no setor. Além disso, a renovação contínua e a procura de novos segmentos de mercado são cruciais para aproveitar as oportunidades identificadas e mitigar as ameaças existentes.

3.1.4.2 Interpretação de resultados

Este ponto tem como propósito dar uma resposta objetiva à questão e objetivos do trabalho; para isso, analisam-se e interpretam-se os resultados do trabalho de investigação, tendo em conta o estudo de caso e a literatura.

No que respeita ao primeiro objetivo, identificar os diferentes modelos de gestão hoteleira, foi possível identificar seis: gestão própria, *franchising*, *leasing*, *hotel management agreement*, *third party agreement* e *manchise* (Choufany & Yildirim, 2020).

Foi possível compreender que os modelos têm características e especificidades distintas, bem como diferentes vantagens e desvantagens. Como sugestões de definições, com base na literatura identificada, são apresentadas as seguintes:

A gestão própria refere-se à gestão direta do hotel pelos proprietários. Este modelo oferece maior controlo sobre todas as operações e permite a personalização de serviços e de

experiências (Bardi, 2003). No entanto, requer investimentos significativos em recursos humanos, infraestrutura e marketing (Stewart Hindley, 2023).

O *franchising* é um modelo em que o hotel opera sob uma marca já estabelecida e segue os padrões e procedimentos operacionais definidos pela empresa franqueadora (IFA, 2021). Permite aproveitar a reputação da marca, o suporte de marketing e o acesso a uma rede de reservas (Collins & Perret, 2015). No entanto, a falta de autonomia e a obrigatoriedade do pagamento de *royalties* são desafios a ser considerados (Choufany & Yildirim, 2020).

No *leasing*, o proprietário do imóvel aluga o hotel a uma empresa hoteleira que será responsável pela sua operação. O proprietário recebe uma renda regular, sem se envolver diretamente na gestão diária do estabelecimento hoteleiro (DeRoos, 2012). Pode ser vantajoso para proprietários que desejam ter uma fonte de renda estável, mas limita o controlo sobre as decisões estratégicas e operacionais (Souza, et al., 2016; Choufany & Yildirim, 2020).

O *Hotel Management Agreement* é um modelo em que uma empresa de gestão hoteleira é contratada para gerir o hotel em nome do proprietário. Este modelo permite ao proprietário beneficiar da experiência e conhecimento da empresa de gestão, reduzindo o risco e a carga de trabalho operacional (Hua, De Franco & Abbott, 2020). No entanto, o alinhamento de interesses e a negociação adequada dos termos contratuais são essenciais para o sucesso deste modelo (Perret, Martin, & Balyozyan, 2017).

O *Third Party Agreement* utiliza dois outros modelos em simultâneo, o modelo de *franchising* e o modelo de HMA; operam propriedades independentes sob franquia de redes hoteleiras/marcas, envolve a contratação de uma empresa terceirizada para fornecer serviços específicos, como reservas, marketing ou operações. Ou seja, envolve o proprietário do estabelecimento hoteleiro, um operador hoteleiro e um contrato de *franchising* com uma marca hoteleira. Isto permite ao hotel concentrar-se nas suas competências principais, enquanto aproveita o conhecimento da empresa terceirizada e da marca. No entanto, a coordenação e a comunicação são fundamentais para garantir a sinergia entre as partes envolvidas e o alinhamento de objetivos (Choufany & Yildirim, 2020.).

O modelo de *Manchise* combina elementos de HMA e *franchising*. Neste modelo, o proprietário tem maior controlo inicial antes de transitar para um modelo de *franchising*. Inicialmente estruturado como um Contrato de Gestão, após cerca de cinco a sete anos adota as características próprias do *franchising*. Neste modelo, o *manchisor* fornece a sua marca, sistema

operacional e padrões de qualidade ao *manchisee*, que assume a gestão diária do hotel, aproveitando a reputação da marca do *manchisor*. Esta parceria é uma forma de uma empresa-mãe, geralmente uma rede hoteleira conceituada, delegar a gestão de uma unidade hoteleira de forma faseada (Choufany & Yildirim, 2020).

Em resposta ao segundo objetivo, identificar as vantagens e desvantagens dos modelos de gestão hoteleira, na revisão de literatura foram elaboradas seis tabelas com as vantagens e desvantagens dos diferentes modelos de gestão hoteleira, segundo diferentes teóricos identificados. Neste ponto, são apresentadas de forma mais concreta e sucinta as diferentes vantagens e desvantagens dos modelos de gestão hoteleira, segundo diferentes teóricos identificados na revisão de literatura.

Gestão Própria:

- Vantagens:

- ❖ Maior controlo sobre todas as operações do hotel.
- ❖ Maior possibilidade de personalização dos serviços e experiências.
- ❖ Maior flexibilidade para tomar decisões estratégicas e adaptar-se às mudanças do mercado.
- ❖ Potencial para maior lucro, uma vez que todos os lucros são retidos pelo hotel.

- Desvantagens:

- ❖ Maior responsabilidade e risco financeiro para o proprietário.
- ❖ Requer investimentos significativos em recursos humanos, tecnologia infraestruturas e marketing.
- ❖ Maior carga de trabalho operacional para os proprietários.

Franchising:

- Vantagens:

- ❖ Benefício de um modelo de negócio comprovado e processos operacionais estabelecidos.
- ❖ Benefício ao nível da reputação da marca e de suporte de marketing.
- ❖ Acesso a uma rede de reservas estabelecida.

- Desvantagens:

- ❖ Pagamento de *royalties* e taxas de franquia à empresa franquadora
- ❖ Restrições na personalização dos serviços e nas decisões operacionais

- ❖ Falta de autonomia na tomada de decisões

Leasing:

- Vantagens:

- ❖ Renda estável para o proprietário sem se envolver diretamente na gestão operacional
 - ❖ Menor risco financeiro para o proprietário, as responsabilidades operacionais são do arrendatário
 - ❖ Permite ao operador hoteleiro gerar receitas sem necessitar de grandes quantias de capital.

- Desvantagens:

- ❖ Falta de controlo direto sobre as operações do hotel, e fortes limitações na tomada de decisões estratégicas e operacionais da parte do proprietário
 - ❖ Dependência do desempenho do arrendatário para garantir uma receita estável, no caso de o contrato ser variável
 - ❖ Os operadores hoteleiros podem enfrentar restrições contratuais impostas pelo proprietário do imóvel, limitando a liberdade para tomar decisões e implementar mudanças estratégicas

Hotel Management Agreement:

- Vantagens:

- ❖ Benefício da experiência e conhecimento da empresa de gestão hoteleira
 - ❖ Redução do risco e da carga de trabalho operacional para o proprietário
 - ❖ Partilha do risco financeiro e acesso a apoio de marketing e a uma rede de distribuição estabelecida

- Desvantagens:

- ❖ Necessidade de negociação cuidadosa dos termos contratuais para garantir interesses alinhados
 - ❖ Pagamento de *fees* de gestão e taxas de incentivo ao operador hoteleiro
 - ❖ Controlo partilhado, sendo que o controlo da operação hoteleira passa para a empresa de gestão

Third Party Agreement:

- Vantagens:

- ❖ Acesso a serviços especializados fornecidos pela empresa de gestão hoteleira e pela marca, como reservas, marketing, vendas, treino e suporte técnico

- ❖ Reconhecimento da marca e experiência da empresa de gestão hoteleira
- ❖ Acesso a sistemas de reservas globais
 - Desvantagens:
- ❖ Necessidade de coordenação e comunicação eficazes entre as partes envolvidas para garantir o alinhamento dos diferentes objetivos
- ❖ O proprietário pode perder parte do controlo sobre as decisões operacionais e estratégicas
- ❖ Taxa dupla, o proprietário tem de pagar uma taxa de *franchising* à marca hoteleira e uma taxa de gestão para a empresa de gestão hoteleira

Manchise:

- Vantagens:
 - ❖ O operador e o proprietário beneficiam da associação com uma marca reconhecida e do acesso a recursos e ao suporte oferecidos pela mesma
 - ❖ Experiência da marca e da empresa de gestão
 - ❖ Diminuição do risco do ponto de vista da marca, pela utilização faseada dos dois modelos
 - ❖ O proprietário reduz o risco, ao operar sob uma marca estabelecida, e a marca pode reduzir os riscos associados ao lançamento de um novo hotel, bem como na garantia da manutenção dos seus padrões de qualidade.
- Desvantagens:
 - ❖ Necessidade de negociação cuidadosa dos termos contratuais para garantir uma relação equilibrada
 - ❖ Complexidade adicional na gestão das operações, pois envolve elementos de *franchising* e HMA
 - ❖ Flexibilidade e autonomia limitadas para o proprietário.
 - ❖ O proprietário incorre em custos como, taxas de gestão e de franquia, *royalties* e outras despesas associadas ao uso da marca e ao suporte fornecido pela mesma.

Em resposta ao objetivo seguinte, identificar o modelo de gestão hoteleira utilizado pelo hotel, tendo em conta os resultados obtidos na entrevista e no estudo de caso realizado, foi identificado o modelo de auto-gestão/gestão própria como sendo o modelo utilizado no Palácio

do Estoril Hotel, Golf & Wellness, devido ao facto de existir gestão direta do hotel pelos proprietários, e de a marca ser independente (Almeida, 2018; Lacalle, 2022).

Como explicado no estudo de caso, no ponto da descrição da empresa, e para que não existam dúvidas sobre o modelo utilizado, é relevante referir que o modelo de *franchising* utilizado em parte no *wellness* não altera o descrito anteriormente, uma vez que só a parte do spa é que tem o modelo de *franchising* com a Bayan Tree, sendo os restantes serviços do *wellness*, clínicos e de alimentação geridos pelo mesmo modelo, auto-gestão/gestão própria, além de a empresa que detém o contrato de *franchising* ser as Termas do Estoril S.A..

O modelo de gestão própria, identificado no Palácio Estoril, é uma abordagem em que a gestão e operação do estabelecimento hoteleiro são totalmente conduzidas pela própria equipa e estrutura da empresa, sem recorrer a terceiros ou a empresas de gestão externas. Isto significa que o controlo das operações, desde as atividades diárias até ao desenvolvimento estratégico, é integralmente realizado pela equipa interna do hotel, o que reflete uma autonomia significativa na tomada de decisões e na implementação de estratégias de negócios.

Com base nas duas entrevistas realizadas e no modelo utilizado pelo hotel, é possível perceber que existe a vontade da parte dos proprietários pelo controlo total sobre o negócio e sobre a experiência e serviços oferecidos aos hóspedes; este modelo é o que melhor permite uma personalização e adaptação de acordo com a visão e os padrões específicos do próprio hotel, implicando também uma responsabilidade mais ampla sobre todos os aspetos do negócio e o maior risco.

Ao nível da estratégia e dos objetivos do Palácio do Estoril Hotel, Golf & Wellness, de forma a dar resposta ao último objetivo do presente estudo, e para que seja possível responder posteriormente à questão que serviu de base para todo o estudo investigação, foi identificada a estratégia levada a cabo pelo mesmo. A estratégia da empresa é baseada em diferenciação e foco, com ênfase em oferecer um serviço personalizado, de excelência e de luxo.

No que diz respeito ao posicionamento, o Palácio do Estoril Hotel, Golf & Wellness concentra-se em estratégias de foco e diferenciação, direcionando-se para o mercado de serviços de luxo em diferentes segmentos, MICE (*meetings, incentives, conferences, and exhibitions*), empresarial, lazer, golfe, casamentos, e bem-estar e saúde. A diferenciação é alcançada por meio da prestação de serviços de qualidade superior e personalizados.

Relativamente ao *trade-off*, é priorizada a cultura, a história e os serviços de luxo em detrimento da experiência desprovida de significado. O Palácio Estoril procura criar valor por meio da conexão com o contexto local e região, estabelecendo parcerias com empresas da área, e aproveitando as sinergias entre as diferentes unidades de negócio.

A adaptação envolve aproveitar as características específicas do local e da região, bem como procurar constantemente aprimoramento e ajuste das estratégias. A empresa procura diferenciar-se dos concorrentes, prestando um serviço variado, personalizado e de excelência.

Em termos de estratégias de marketing *inbound* e *outbound*, o hotel adota uma abordagem *inbound*, ao partilhar nas redes sociais conteúdo relevante e valioso para atrair e captar clientes. Por meio do marketing de conteúdo, procura estabelecer relacionamentos mais profundos com os clientes, oferecendo *insights* e conhecimentos relevantes para auxiliá-los nas decisões de viagem e compra (Montero, Álvarez & Rubio, 2023).

No curto prazo, as estratégias envolvem manter um serviço personalizado de excelência, desenvolver e rentabilizar a área de alimentos e bebidas (F&B), melhorar os processos internos para maior eficiência, e implementar a função do diretor de operações. Também estão planeadas ações como *team buildings*, monitorização de desempenho dos colaboradores por meio de indicadores-chave de desempenho (KPIs) e prémios com base no rendimento.

No médio prazo, as estratégias incluem o desenvolvimento de projetos imobiliários para gerar mais valias e reduzir a dívida bancária, a venda de ativos para financiar investimentos em infraestruturas do hotel, golfe e spa, a redução da rotatividade de pessoal, e o *facelift* gradual do hotel para manter a competitividade.

A estratégia de aumentar a rentabilidade está relacionada com a preferência pelo canal direto, ou seja, pelo site do hotel, a fim de evitar o pagamento de comissões a terceiros. Para fortalecer estes esforços, foi contratado um diretor de marketing digital e aumentado o foco nesta área.

No longo prazo, as estratégias incluem a venda de ativos imobiliários, a concentração nas áreas de hotelaria, spa e golfe em exclusivo, a redução da dívida bancária, a renovação do hotel e do campo de golfe, e a criação de departamentos transversais às três unidades de negócio, visando a eficiência de recursos e a retenção de talentos. A empresa procura

acompanhar os avanços tecnológicos e manter um estilo clássico com toques modernos, garantindo um serviço de excelência e luxo.

Como condicionantes dessas estratégias, a empresa não está disposta a abrir mão do controlo das operações e da estratégia do negócio. Além disso, procura manter a sua identidade e um serviço personalizado e de excelência, a todo o custo.

A empresa ambiciona alcançar a autonomia ao nível financeiro, e evitar a necessidade de injeção de capital por parte dos proprietários.

A estratégia utilizada passa também por uma estratégia *asset light* ao nível da parceria com duas *soft brands*. A parceria traz inúmeras vantagens estratégicas para o hotel. Oferece acesso imediato a uma rede global de hotéis de luxo, proporciona visibilidade e reconhecimento instantâneo da marca. O hotel beneficia da reputação consolidada da marca, e atrai um público sofisticado e exigente, que procura de experiências exclusivas. Além disso, esta parceria permite acesso a recursos e apoio especializado, desde conteúdos e estratégias de marketing, até treino para colaboradores. Em suma, contribui para que o Palácio Estoril se destaque no mercado competitivo da hotelaria de luxo, ao proporcionar sinergia valiosa entre a identidade singular do hotel e a credibilidade e notoriedade das *soft brands* (Chan, 2022).

Para o Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness, a estratégia está diretamente ligada à definição de prioridades e objetivos. É fundamental destacar que o principal objetivo estratégico do Palácio Estoril é proporcionar um serviço de excelência e atender às necessidades dos clientes; procura diferenciar os seus produtos e serviços em relação aos concorrentes, com o intuito de retê-los e fidelizá-los. O desafio estratégico do hotel está relacionado com a manutenção e o desenvolvimento do seu posicionamento como um local diferenciado no segmento de luxo. Os objetivos estratégicos concentram-se em duas áreas principais: reduzir a dívida bancária e financeira, para não depender dos acionistas para obter recursos financeiros adicionais para operações comerciais, e garantir a sustentabilidade financeira da empresa, mantendo o controlo total sobre a gestão e operações.

Além disso, o hotel tem como objetivo estratégico melhorar e renovar algumas das suas instalações, como quartos e salas de reunião. No entanto, reconhece-se que essas melhorias e renovações exigem investimentos de capital substanciais.

Os objetivos estratégicos são subdivididos em três categorias: objetivos estratégicos, objetivos táticos e objetivos operacionais. Os objetivos estratégicos incluem o aumento de receitas em 15% e diminuição de custos. Os objetivos táticos estão relacionados com a redução de reclamações em 30%, aumento da classificação nas plataformas online em 5%, e aumento de seguidores nas redes sociais. Os objetivos operacionais visam a satisfação dos colaboradores, manutenção da rotatividade abaixo de 30%, manter a autenticidade e proporcionar um serviço de excelência.

O objetivo geral é manter uma abordagem clássica, mas moderna, acompanhando as tendências e evoluções ao longo do tempo, mas manter a sua identidade.

Foi possível perceber que a gestão hoteleira desempenha um papel crucial no sucesso e na rentabilidade dos empreendimentos hoteleiros. A adoção de um modelo de gestão adequado é fundamental para garantir a eficiência operacional, a qualidade do serviço e a satisfação dos hóspedes.

Ou seja, a escolha do modelo de gestão hoteleira depende das necessidades, objetivos e recursos de cada empreendimento. É essencial avaliar cuidadosamente as características, vantagens e desafios de cada modelo, antes de tomar decisões estratégicas na gestão hoteleira (Choufany & Yildirim, 2020).

Nas entrevistas, é discutido o modelo de gestão hoteleira utilizado no Palácio Estoril, e se este modelo é o mais adequado à estratégia do estabelecimento. É considerada a possibilidade de adotar outro modelo de gestão que possa estar mais alinhado com os objetivos do hotel, golfe e spa.

Os entrevistados mencionam que o modelo atual é de gestão própria, mas poderiam ter optado por um modelo de gestão diferente, através de um *franchising*, *leasing* ou um contrato de *management*. No entanto, os entrevistados acreditam que as vantagens destes modelos seriam inferiores às desvantagens. Uma das vantagens seria a ampliação dos canais de vendas e a visibilidade proporcionada por empresas ou grupos hoteleiros, sendo que a associação a uma cadeia de renome traria um selo de qualidade para o hotel, o que poderia atrair mais clientes. No entanto, estas vantagens seriam acompanhadas por altos custos, como o investimento em infraestrutura exigido pela cadeia e o pagamento de comissões sobre as vendas.

Os entrevistados ressaltam que conhecem o seu estabelecimento hoteleiro melhor do que ninguém, e são capazes de identificar os pontos fracos e fortes, que coincidem com as observações feitas por marcas e operadores hoteleiros. Ao realizarem investimentos e implementarem mudanças estruturais por conta própria, os entrevistados acreditam que podem aumentar as vendas sem pagar comissões. Desta forma, teriam total controlo sobre as operações do hotel e a definição dos serviços oferecidos. Os entrevistados mencionam a flexibilidade na tomada de decisões estratégicas e a capacidade de reagir às mudanças do mercado mais rapidamente, como vantagens do modelo de gestão hoteleira utilizado no Palácio Estoril.

Por outro lado, reconhecem que há desvantagens na escolha de um modelo diferente, sendo uma delas a perda do controlo sobre a operação do hotel, ao entregar a gestão a terceiros. Referem que implica abrir mão da definição da filosofia e dos valores da empresa. Além disso, afirmam que o investimento em recursos humanos, infraestrutura e marketing é necessário e comum, como em outros modelos de gestão. No entanto, destacam que as cadeias hoteleiras já possuem plataformas online desenvolvidas e outras ferramentas de marketing, o que facilita a promoção do hotel e reduz custos. Em relação aos recursos humanos, embora as cadeias tenham uma maior bolsa de profissionais e possibilidade de mobilidade entre unidades, também exige investimentos significativos nessa área.

Os entrevistados concluem que, apesar das desvantagens e desafios, preferem manter o modelo de gestão própria para preservar a história, a essência e o legado familiar do Hotel Palácio. Os proprietários possuem um carinho especial pelo estabelecimento, e optam por trabalhar para garantir a sua sustentabilidade financeira no futuro. Reconhecem que a gestão própria exige mais esforço e trabalho, mas valorizam a diferenciação e o apego emocional ao hotel.

É, por isso, importante continuar a apostar em projetos inovadores, na qualidade dos serviços e nos fatores diferenciadores de cada negócio, de modo a fidelizar os clientes e a aumentar a criação de valor (Turismo de Portugal, 2017).

Tendo em conta os resultados obtidos na entrevista e no estudo de caso realizado, foi possível verificar que o modelo de gestão hoteleira que mais se adequa à estratégia do Hotel Palácio é o modelo de gestão própria.

Existem várias razões que sustentam esta escolha. Primeiramente, o Palácio Estoril procura ter controlo total sobre suas operações e oferecer uma experiência personalizada e

exclusiva aos hóspedes. Como destacado por Lacalle, (2022), a gestão própria proporciona um maior controlo sobre todas as operações do hotel, permitindo que a equipa tome decisões estratégicas e adaptativas de forma mais ágil. Isso permite ao hotel ajustar a sua oferta de serviços e produtos, de acordo com a procura e preferências dos clientes.

Além disso, o estudo de caso revelou que o Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness possui uma perceção de que a equipa de gestão é altamente capacitada, com experiência significativa no setor hoteleiro. A gestão própria permite que a equipa explore todo o seu potencial, e utilize o seu conhecimento para otimizar as operações e a qualidade dos serviços oferecidos.

Outro aspeto importante é a procura por uma identidade única e diferenciada no mercado. O Palácio Estoril tem o objetivo de criar uma atmosfera luxuosa e exclusiva, proporcionando uma experiência memorável aos seus hóspedes. Com a gestão própria, o hotel tem a liberdade de implementar a sua visão e valores de forma consistente em todas as áreas, desde a decoração dos quartos até ao atendimento personalizado. Isto pode fortalecer a identidade da marca, e criar uma vantagem competitiva sustentável (Lacalle, 2022).

Embora a gestão própria exija investimentos significativos em recursos humanos, infraestrutura e marketing, o Palácio Estoril está disposto a assumir estes desafios para alcançar os seus objetivos estratégicos a longo prazo. O estudo de Bernardo (2007) também destaca que, apesar da carga de trabalho operacional adicional, a gestão própria pode levar a um maior lucro a longo prazo, uma vez que todos os lucros são retidos pelo hotel.

Em resumo, com base nos resultados obtidos na entrevista e no estudo de caso, é possível concluir que o modelo de gestão própria é o mais adequado à estratégia do Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness. Este modelo é o único que oferece total controlo operacional e de gestão sobre a empresa e respetivos ativos, bem como a maior possibilidade de personalização dos serviços e de manutenção de uma identidade única e diferenciada no mercado (Bardi, 2003; Lacalle, 2022).

No entanto, é importante considerar que cada modelo de gestão possui as suas próprias vantagens e desvantagens, como descritas anteriormente, e que a escolha do modelo mais adequado dependerá sempre do contexto e das circunstâncias específicas do estabelecimento hoteleiro em estudo, neste caso o Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness, incluindo recursos disponíveis, estratégia e objetivos do negócio.

3.1.4.3 Conclusões Finais

Neste último capítulo são apresentadas as principais conclusões, com base no estudo de caso e na interpretação dos resultados.

A presente dissertação explorou detalhadamente uma variedade de modelos de gestão hoteleira, destacando a importância da estratégia na escolha do modelo mais adequado para o Palácio do Estoril. A pergunta central que norteou este estudo foi "Qual o modelo de gestão hoteleira que mais se adequa à estratégia do Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness?".

A partir das entrevistas com o Diretor de Operações e com um dos Administradores, foi possível obter visões privilegiadas sobre as preferências estratégicas e as necessidades específicas Palácio Estoril.

No estudo de caso do Palácio Estoril, os resultados obtidos foram interpretados em consonância com os objetivos delineados. A investigação teve como principal objetivo responder à pergunta de investigação, envolveu uma avaliação das vantagens e desvantagens de cada modelo específico quando aplicado ao contexto do estabelecimento, o que permitiu correlacionar a estratégia do hotel com os modelos de gestão.

Os objetivos secundários incluíram a identificação dos diferentes modelos de gestão, as suas vantagens e desvantagens, o modelo utilizado pelo hotel e a estratégias do mesmo; assim, estes pontos constituíram a estrutura para interpretar os resultados.

O estudo de caso realizado não revela apenas o modelo em uso no Palácio Estoril, mas também identifica o que mais se adequa em relação aos objetivos estratégicos e à estratégia do mesmo. Isto permite compreender como a escolha do modelo de gestão se alinha com ou diverge das estratégias adotadas pelo hotel, elucidando a influência e importância do modelo no desempenho e na concretização dos objetivos organizacionais estabelecidos pela propriedade.

Os resultados revelaram a existência de seis modelos de gestão hoteleira (Choufany & Yildirim, 2020). O modelo de autogestão, caracterizado pela propriedade e gestão simultânea, foi identificado como o mais adequado à estratégia do Palácio Estoril. Isto deve-se, há vontade de controlo total do negócio e de personalização de serviços e de experiências, bem como à perceção por parte dos proprietários e gestores de que as possíveis vantagens que outro modelo

poderia trazer são menores do que as desvantagens, o que evidenciou a sinergia entre os objetivos estratégicos do hotel e as características deste modelo de gestão.

Tendo em conta os fatores críticos de sucesso do Palácio do Estoril identificados no estudo de caso, este modelo é o que melhor preserva e maximiza esses fatores, dada a sua importância.

Este estudo não respondeu apenas à pergunta central, mas também forneceu um panorama abrangente sobre a complexidade da gestão hoteleira, destacando a importância da estratégia na escolha e implementação do modelo de gestão mais apropriado.

Embora o modelo de autogestão se tenha destacado, é crucial ressaltar que todos os modelos analisados são viáveis, dependendo das necessidades dos diferentes *stakeholders*, contexto e circunstâncias específicas de cada unidade hoteleira e mercado (Collins & Perret, 2015; Choufany & Yildirim, 2020). A flexibilidade e a capacidade de adaptação na escolha e implementação dos diferentes modelos são vitais para o sucesso e eficácia das empresas hoteleiras, no mercado dinâmico e competitivo do turismo.

As descobertas revelam não apenas a escolha do modelo de autogestão, mas também a pluralidade de abordagens viáveis no contexto hoteleiro. Cada modelo apresenta as suas vantagens e desvantagens, sendo que a compreensão do alinhamento estratégico do hotel é fundamental para escolher o mais adequado (Collins & Perret, 2015; Almeida et al., 2020). As conclusões desta pesquisa ressaltam a sinergia entre a estratégia e a gestão, especialmente no contexto dos modelos de gestão hoteleira, num mercado tão dinâmico e em constante evolução como o do turismo de luxo.

O campo dos modelos de gestão hoteleira desempenha um papel crucial na otimização da eficiência operacional e no sucesso geral dos hotéis (Almeida, Costa, & Simoes, 2023). Ao analisar estes modelos, surgiram várias descobertas importantes.

A estratégia mostrou-se como um elemento crucial na seleção do modelo de gestão hoteleira mais adequado. Cada modelo possui implicações específicas para a concretização dos objetivos estratégicos, bem como para a eficiência operacional e desempenho financeiro (Choufany & Yildirim, 2020). É essencial que os gestores compreendam e considerem cuidadosamente a estratégia da organização, ao decidir qual o modelo de gestão a ser adotado.

Ao longo deste estudo, ficou evidente que a escolha do modelo de gestão adequado desempenha um papel fundamental no sucesso e desempenho das organizações hoteleiras. A escolha do modelo de gestão hoteleira depende de vários fatores, incluindo o tamanho do hotel, posicionamento de mercado, cultura organizacional, bem como capacidades financeiras e tecnológicas. Ou seja, das características e objetivos específicos de cada empreendimento.

Os hoteleiros devem avaliar cuidadosamente as suas necessidades específicas e considerar uma abordagem que vá de encontro aos seus objetivos. Além disso, a monitorização e avaliação contínua são essenciais para garantir que o modelo escolhido está alinhado com as necessidades em constante evolução, do mercado, do hotel e dos *stakeholders*.

A compreensão das vantagens e desafios de cada modelo permite aos gestores hoteleiros tomar decisões estratégicas informadas, garantindo o sucesso e a competitividade dos seus estabelecimentos.

Em conclusão, os modelos de gestão hoteleira continuam a evoluir em resposta às condições dinâmicas do mercado e aos avanços tecnológicos. Ao adotar modelos apropriados, os hotéis podem aumentar a sua eficiência, satisfação do hóspede e vantagem competitiva no setor.

Todos os modelos de gestão apresentados são viáveis nos empreendimentos hoteleiros, sendo preciso entender qual o melhor modelo para ir de encontro às diferentes necessidades e características dos hotéis e *stakeholders* (Almeida et al., 2020; Choufany & Yildirim, 2020).

3.1.4.4 Contributo da Investigação para o Progresso do Conhecimento Científico

A pesquisa em questão é relevante, ao identificar e analisar os diferentes modelos de gestão hoteleira, destacando as suas vantagens e desvantagens. Além disso, procura estabelecer uma conexão entre o conhecimento teórico e um estudo de caso. Esta compreensão é valiosa para profissionais do setor, como proprietários, investidores e gestores hoteleiros, pois oferece *insights* para alcançar maior sucesso no desenvolvimento de futuros projetos e estratégias, além de aumentar o número de pesquisas sobre o tema.

A pesquisa também procura aprimorar o processo de seleção do modelo de gestão hoteleira mais adequado. Com a diversidade de modelos e estratégias disponíveis, é essencial

escolher aquele que melhor se alinhe com os objetivos estratégicos da empresa; ao compreender as características e implicações de cada modelo, os profissionais podem tomar decisões mais informadas e eficazes em relação à gestão hoteleira.

Além do impacto prático, a pesquisa contribui para a formação académica de estudantes do setor, bem como para o aumento ou desenvolvimento do conhecimento dos profissionais do setor, permitindo-lhes compreender as complexidades e particularidades de cada modelo, além de desenvolverem o conhecimento sobre a temática.

Em resumo, o contributo desta investigação passa pela identificação e análise dos modelos de gestão hoteleira, fornecendo *insights* práticos e teóricos para profissionais e estudantes do setor, aprimorando o processo de seleção de modelos e contribuindo para a formação académica dos estudantes. Ao conectar o conhecimento teórico com a aplicação prática, esta pesquisa procura promover uma gestão mais eficiente e bem-sucedida no setor hoteleiro.

3.1.4.5 Limitações do Estudo

É importante reconhecer algumas limitações que podem ter impacto nos resultados e na generalização das conclusões.

Uma das limitações deste estudo é o facto de incidir sobre um único hotel, ou seja, é um estudo de caso. Embora tenha permitido uma análise aprofundada do caso específico, é importante reconhecer que as características e circunstâncias de cada hotel podem variar consideravelmente, de acordo com o contexto e as circunstâncias. Portanto, os resultados e as conclusões deste estudo podem não ser diretamente aplicáveis a outras propriedades hoteleiras.

Outra limitação está relacionada com a natureza exploratória ou descritiva deste estudo. Embora tenham sido identificados e analisados diferentes modelos de gestão hoteleira, não foi possível estabelecer relações de causa e efeito ou testar a eficácia comparativa destes modelos.

Além disso, é importante referir que as características do setor hoteleiro estão em constante evolução, impulsionadas por fatores como as mudanças nas preferências dos clientes, os avanços tecnológicos ou tendências globais. Desta forma, os modelos de gestão hoteleira

estão sujeitos a mudanças e novas abordagens devem surgir ao longo do tempo. Portanto, é essencial que a pesquisa nesta área seja atualizada e reflita as tendências emergentes.

3.1.4.6 Sugestões para Futuras Investigações

Com base nos resultados e nas limitações deste estudo, algumas sugestões podem ser consideradas para pesquisas futuras sobre os modelos de gestão hoteleira:

a) Amostra alargada: Recomenda-se a realização de estudos com uma amostra maior, ao nível de hotéis de diferentes categorias e localizações geográficas. Isto permitiria uma análise mais abrangente dos diferentes modelos de gestão hoteleira e da sua eficácia em diferentes contextos.

b) Abordagem quantitativa: Futuras pesquisas podem utilizar abordagens mais quantitativas, como questionários, para recolher dados sobre a perceção e desempenho dos modelos de gestão hoteleira. Isto permitiria uma análise estatística mais robusta e comparativa dos diferentes modelos.

c) Avaliação de longo prazo: Seria interessante conduzir estudos de acompanhamento de longo prazo para avaliar a sustentabilidade e o desempenho dos diferentes modelos de gestão hoteleira ao longo do tempo. Isto forneceria *insights* sobre a sua viabilidade e capacidade de adaptação às mudanças no ambiente hoteleiro.

d) Comparação entre modelos: Pesquisas futuras podem comparar diretamente os diferentes modelos de gestão hoteleira, analisando os seus pontos fortes, limitações e impacto nos resultados financeiros, satisfação do cliente e envolvimento dos funcionários.

e) Análise de fatores contextuais: Considerando a importância do contexto na eficácia dos modelos de gestão hoteleira, seria relevante explorar fatores contextuais específicos, como cultura organizacional, tamanho do hotel e características do mercado, e como estes influenciam a escolha e implementação dos modelos de gestão.

f) Novas tendências e tecnologias: Com o avanço constante das tecnologias e a evolução da procura dos clientes, é importante investigar como os modelos de gestão hoteleira se estão a adaptar e a aproveitar as oportunidades oferecidas pelas novas tendências, como a inteligência artificial e a sustentabilidade.

g) Estudos comparativos internacionais: Estudos que comparam modelos de gestão hoteleira em diferentes países e contextos culturais podem fornecer *insights* valiosos sobre as diferenças e semelhanças na adoção e eficácia destes modelos em diferentes contextos nacionais.

Estas sugestões para pesquisas futuras podem contribuir para uma compreensão mais aprofundada dos modelos de gestão hoteleira e das suas implicações no desempenho e sucesso das organizações hoteleiras.

Bibliografia

- Abrate, G., Fraquelli, G. & Viglia, G., (2012). Dynamic Pricing Strategies: Evidence from European Hotels. *International Journal of Hospitality Management*. 31. 160–168. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.003>
- Alencar, J. L. O. (2017). A representação da sociedade em Conselhos Nacionais: rede de relacionamentos e a influência nas políticas públicas de turismo. <http://dx.doi.org/10.26512/2017.01.D.23232>
- Almeida, P., Oliveira, V. N., Carvalho, M., Coelho, J., Almeida, N., Almeida, A. E., Almeida, A. A. (2020). Gestão de Destinos Turísticos. Leiria: CITUR. doi: <https://doi.org/10.25766/w86c-9548>
- Almeida, S., Costa, C., & Simões, J. (2022). Types of affiliation in the hotel sector—an insight into the Portuguese experience. *European Journal of Tourism Research*, 32, 3206-3206. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v32i.2934>
- Almeida, S., Sheppard, V., Costa, C., Manuel Simões, J., & Costa, R. (2020). Choosing independence or affiliation: The case of Portuguese four-and five-star hotels. *Tourism and Hospitality Research* 20(3), 1–16. DOI: 10.1177/1467358420914369
- Almeida, S. (2018). O fenómeno da coopetição nas redes de hotéis: o caso dos consórcios de marketing hoteleiro. <http://hdl.handle.net/10451/34415>
- António, N. (2015). *Estratégia Organizacional – Do Posicionamento ao Movimento*. Edições Sílabo, Lda.
- Banco de Portugal (2022). Site do Banco de Portugal: Bpsat. <https://bpsat.bportugal.pt/>
- Barata, I. (2015). Plano de Marketing - Hotel Palácio Estoril Golf & Spa. <http://hdl.handle.net/10400.5/10666>
- Barney, J. & Hesterley, W. (2012), *Strategic Management and Competitive Advantage* (4ª Ed.). New Jersey: Pearson.
- Barros, V. G., (2018). Turismo Em Portugal. *Jornal Económico*. Consultado em 13 de maio de 2022. <https://leitor.jornaleconomico.pt/noticia/turismo-nem-heroi-nem-vilao>

- Bazeley, P. (2020). Qualitative data analysis: Practical strategies. *Qualitative Data Analysis*, 1-584.
- Bernardo, C. R. (2007). Terceirização: vantagens e desvantagens do contrato de gestão de administração. Estudo de caso do Novotel São Paulo center norte. <http://sitios.anhembib.br/tesesimplificado/handle/TEDE/1456>
- Botelho, G., (2011). “Luxo e charme na hotelaria em Portugal”. 4ªEd. Portugal. Edições Guide-Artes gráficas, Lda.
- Bourke, J. G., Izadi, J., & Olya, H. G. (2020). Failure of play on asset disposals and share buybacks: application of game theory in the international hotel market. *Tourism Management*, 77, 103984. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.103984>
- Brown, C. & Thomas, L. (2021). *Qualitative Research in the Social Sciences*. Sage Publications.
- Catala Consulting. (2022). Hotel Management Agreement vs Hotel Franchise Operators. <https://catalaconsulting.co.uk/hotel-franchise-vs-management-agreement/>
- Chan, E. K. Y. (2022). China: The next big market for soft-branded hotels?. <https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=1654&context=pers>
- Chan, E. K., Hodari, D., & Li, T. (2022). Soft brand or independent? Evidence from the first decade of the soft branding, strategy in the US market. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 103188. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103188>
- Chaves, S., Benedete, T., & Polo, E. (2010). Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. *Internext*, 4(2), 101–118. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.42101-118>
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2009). *Planeamento Estratégico: fundamentos e aplicação*. (2ª Ed.). Rio Janeiro: Elsevier.
- Choufany H., & Yildirim E. (2020). Evolution of Hotel Management Agreements and Rise of Alternative Agreements. <https://hvs.com/article/8899-Evolution-of-Hotel-Management-Agreements-and-Rise-of-Alternative-Agreements>

- Collins, S. & Perret, S. (2015). Decisions, Decisions... Which operating model is right for you?. <https://www.hvs.com/StaticContent/3672.pdf>
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S. (2007). Turismo: Princípios e Práticas (3ª Ed.). Porto Alegre: Bookman
- Correia, J. P. D. L. (2015). As variações da procura turística e as incidências sobre a gestão hoteleira—o caso dos hotéis em Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.26/19436>
- Costa, R. (2012). Introdução à Gestão Hoteleira (4ª Ed.). Editora Lidel.
- Creswell, J. W. (2017). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Sage Publications.
- Cruz, L. S. L. D. (2017). Estratégias de marketing e vendas em empresas hoteleiras: O Caso do “Sofitel Lisbon Liberdade”. <http://hdl.handle.net/10400.26/24637>
- Cunill, O. M. (2006). The growth strategies of hotel chains. Best business practices by leading companies. The Haworth Hospitality Press, Binghamton.
- Dahlstrom, R., Haugland, S. A., Nygaard, A., & Rokkan, A. I. (2009). Governance structures in the hotel industry. Journal of Business Research, 62(8), 841-847. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.033>
- Dakouan, C, Benabdelouahed R., & Anabir H. (2019). Inbound marketing vs. outbound marketing: independent or complementary strategies. In: Expert journal of marketing 7 (1), S. 1 - 6.
- Davis, B., Lockwood, A., Alcott, P., & Pantelidis, I. S. (2018). Food and beverage management. Routledge.
- Bardi, J. A. (2003) Hotel Front Office Management. 4th ed. London: John Wiley & Sons
- Deloitte. (2020). Atlas da Hotelaria 2020. 15º Edição. Deloitte Corporate Finance. <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/real-estate/articles/atlas-hotellaria-2020.html>
- DeRoos, J. A. (2012). Gaining maximum benefit from franchise agreements, management contracts, and leases. The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality: Cutting Edge Thinking and Practice, 293-308. <https://doi.org/10.1002/9781119200901.ch19>

- Efraim Weinstein. (2022). Israel: Hotel Lease Agreements vs. Hotel Management Agreements. Mondaq. <https://www.mondaq.com/hotels--hospitality/1183302/hotel-lease-agreements-vs-hotel-management-agreements>
- European Union (2022). Next Generation EU. <https://next-generation-eu.europa.eu/>
- Eurostat, E. (2016). Statistics Explained. <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/wdn-20201207-1>
- Eyster, J. J., & deRoos, J. A. (2009). The negotiation and administration of hotel management contracts. New York. Pearson.
- Farazad, K. (2020) Difference Between Hotel Managements Agreements and Franchise Operators. Disponível em: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4099753.html#void>
- Faria, A. R. S. D. S. (2012). Sistemas de contabilidade de gestão no setor hoteleiro do Algarve: planeamento ou improvisação?. <http://hdl.handle.net/10400.1/6747>
- Fernandes, J. A. F. (2020). A influência da liderança nas operações de front-office nos hotéis de 5 estrelas em Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.21/12879>
- Figueiredo, M. I. (2017) O impacto do luxo na hotelaria - A evolução do conceito de hotelaria de luxo e o seu crescimento em Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/24567>
- Flick, U., Von Kardorff, E., & Steinke, I. (2004). What is qualitative research? An introduction to the field. A companion to qualitative research, 1, 3-11.
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. Journal of Engineering, 2020, 1-21.
- Garcia, P. C. D. S. S. G. (2013). Internacionalização das empresas turísticas. Fatores críticos de sucesso na internacionalização de grupos hoteleiros portugueses. <http://hdl.handle.net/10400.1/6935>
- Glasson, M. (2023). Matthews. <https://www.matthews.com/thought-leadership-3rd-part-management-in-the-hotel-industry/>
- Governo da República Portuguesa. (2022). <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/area-de-governo/economia-e-mar/acerca>

- Grant, R. M. (2021). Contemporary strategy analysis. (11th ed.). John Wiley & Sons.
- Gromicho, I. (2023). Quais as estratégias dos hoteleiros para tornarem os hotéis (mais) eficientes?. Ambitur. <https://www.ambitur.pt/quais-as-estrategias-dos-hoteleiros-para-tornarem-os-hoteis-mais-eficientes-i/>
- Guerreiro, B. (2020). Estratégias Comerciais e Marketing na Hotelaria: Estudo de Caso Sheraton Porto. <http://hdl.handle.net/10400.26/33340>
- Guimarães, M., & Valdemar, A., (2001). Os grandes hotéis de Portugal. Pag.137. Edições Inapa, Lisboa
- Guo, C. & Nunes, M. B. (2007). Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems. 6th European Conference on Research Methodology of Business and Management Studies. Lisbon, Portugal, 229-236
- Gupta, A. (2013). Environmental and pest analysis: An approach to external business environment. Merit Research Journal of Art, Social Sciences and Humanities, 1(2), 13-17. <https://www.meritresearchjournals.org/assh/Content/2013/June/Gupta.pdf>
- Gupta, G. & Mishra, P. R. (2016). A SWOT Analysis of Reliability Centered Maintenance Framework. Journal of Quality in Maintenance Engineering, 22(2), 130-145.
- Gustavo, N. S. (2012). Modelos e Processos de Gestão em Negócios Turísticos. Tendências num contexto em mudança. Revista Turismo & Desenvolvimento, 2(17/18), 671-685. <https://proa.ua.pt/index.php/rtd/article/view/12981>
- Hilton Worldwide Holdings Inc. (2021). Annual Report 2021. Retrieved from: <https://www.hilton.com/static-files/c0e4a165-4b4b-48cc-8cb9-0dd8cd9c02e6>
- Ho, J. K. K. (2014). Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis.
- Hodari, D., Turner, M. J., Sturman, M. C., & Nath, D. (2020). The role of hotel owners across different management and agency structures. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 21(1), 92-113. <https://doi.org/10.1080/15256480.2018.1429342>
- Hoffman, K., & Bateson, J. (2003). Princípios de Marketing de Serviços. Pioneira Thompson Learning.

- Hotel Analyst. (2016). The Global Hotel Report 2016. UK: Hotel Analyst. <https://hotelanalyst.co.uk/wp-content/uploads/sites/2/BHR%202014%20sample.pdf>
- Hotel Tech Report. (2022). What is Hotel Management? <https://hoteltechreport.com/news/hotel-management>
- Hotelaria Nacional. (2010). Modelos de negócio em hoteleira. Blog. <https://hotelarianacional.blogspot.com/2010/10/modelos-de-negocio-em-hotelaria.html>
- Hua, N., DeFranco, A., & Abbott, J. (2020). Management fees and hotel performance in the US. *Tourism Management*, 79, 104093, 1-11.
- International Franchise Association. (2021). International Franchise Association. FAQs About Franchising. <https://www.franchise.org/faqs/basics/what-is-a-franchise>
- Instituto Nacional de Estatística. (2021). Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e Outros Alojamentos - Portugal. Lisboa: INE, IP.
- Instituto Nacional de Estatística. (2022). Estatísticas do Turismo – 2021. Lisboa. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=22122921&PUBLICACOESmodo=2
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). Estatísticas do Turismo 2022: atividade turística aproximou-se dos níveis de 2019. Lisboa. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdes_t_boui=593942156&DESTAQUESmodo=2
- InterContinental Hotels Group. (2021). Annual Report 2021. <https://www.ihgplc.com/-/media/ihg-corp/files/investors/results/2021/2021-annual-report.pdf>.
- Iordache, C. & Voiculet, A. (2010). Prospects of computer – Assisted booking and global distribution systems at world level. *Young Economists Journal / RevistaTinerilor Economist*, 8(14), 83-92.
- Ivanova, M., & Ivanov, S. (2015). Affiliation to hotel chains: Hotels' perspective. *Tourism Management Perspectives*, 16, 148-162.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall.

- Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: The role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kimes, S. E. (2011). The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10, 62-72.
- Koh, J. H., & Jang, S. S. (2009). Determinants of using operating lease in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 638-640.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14^a Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kwortnik, R. J. (2011). Building and managing your brand. *The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 388-404.
- Lacalle, E. (2022). Pros and cons of independent hotels versus chains. Mews. <https://www.mews.com/en/blog/independent-vs-chain-hotels>
- Lamba, M. S., & Mohan, D. (2022). Can the Hotel Lease Model Gain Momentum in India? Hotel news resource. <https://www.hotelnewsresource.com/article121618.html>
- Leavy, P. (2022). *Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches*. Guilford Publications.
- Liamputtong, P. (2019). *Handbook of research methods in health social sciences*.
- Lima, E. F. F. (2019). O turismo de luxo: o caso do Hotel Six Senses Douro Valley. <http://hdl.handle.net/10400.22/14607>
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. (2011), *MERCATOR XXI* (14^a Ed.). Alfragide: Edições D. Quixote.
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter: O Essencial sobre Estratégia, Concorrência e Competitividade*. Centro Atlântico.
- Märklin, P., & Bianchi, G. (2022). A Differentiated Approach to the Asset-Light Model in the Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(3), 313-319. <https://doi.org/10.1177/19389655211006076>
- Marques, T. V. P. (2019). Maritim, 2018: to cease or not to cease the lease. https://run.unl.pt/bitstream/10362/70417/1/Marques_2019.pdf.

- Marriott International. (2021). Annual Report 2021. <https://marriott.gcs-web.com/static-files/7a6872dd-cd5e-450f-8901-5b377e11843e>
- MASD. (2020). Business model- asset heavy v/s asset light. <https://taxguru.in/finance/business-model-asset-heavy-asset-light.html>
- Melissen, F., van Ginneken, R., & Wood, R. C. (2016). Sustainability challenges and opportunities arising from the owner-operator split in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 35-42.
- Menezes, P. D., Brambilla, A., & Soares, A. L. V. (2020). Perspetivas da gestão em turismo e hotelaria II. <https://www.ccta.ufpb.br/editoraccta/contents/titulos/hotelaria/perspectivas-da-gestao-em-turismo-e-hotelaria-1/perspectivas-da-gestao-em-turismo-e-hotelaria.pdf>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Milestones (2021) Qual é a estratégia do seu Hotel?. Consultado em 5 de setembro de 2022. <https://www.milestones.com.pt/blog/qual-e-a-estrategia-do-seu-hotel/50/>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2010). *Management e-book: It's not what you think*. Pearson UK.
- Montero, A. R., Álvarez, A. C., & Rubio, R. S. (2023). Inbound marketing in the hospitality industry: a systematic review in the last 12 years. *Enlightening Tourism. A Pathmaking Journal*, 13(1), 86-125.
- Nazarian, A., Atkinson, P., Foroudi, P., & Dennis, K. (2019). Finding the right management approach in independent hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), 2862-2883.
- Organização Mundial do Turismo (1994). *Recommendations on Tourism Statistics*. Madrid.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Criar Modelos de Negócio*. 6ª Edição. Lisboa: Dom Quixote.

- Paisana, R. D. C. G. F. (2022). Estratégias de posicionamento na indústria hoteleira: Estudo de caso do Grupo Fátima Hotels. <http://hdl.handle.net/10400.22/21109>
- Palácio do Estoril (2022). Site oficial do hotel. <https://www.palacioestorilhotel.com/>
- Parada, P. (2015). Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno: Pascual. <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-unaherramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Peachyessay. (2021). Asset-light and fee-oriented strategy (alfo) in hospitality industry. <https://peachyessay.com/sample-essay/asset-light-strategy-hospitality/>
- Pereira, L. M. M. V. (2013). O marketing e a comunicação na hotelaria: O estudo de caso de hotel familiar e hotel de grupo. <http://hdl.handle.net/10400.8/1087>
- Perret, S., Martin, C., & Balyozyan, D. (2017). HVS Consulting Report. Hotel contract management in Europe. Retrieved from: <https://hvs.com/article/7993-hotel-management-contracts-in-europe>
- Porter, M. (1992). Vantagem Competitiva: Criando e Sustentado um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Special Issue on HBS Centennial, Harvard Business Review, 86(1), 79 – 93.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review.
- Publituris (2022) GuestCentric aponta 10 tendências hoteleiras para 2023. <https://www.publituris.pt/2022/12/22/guestcentric-aponta-10-tendencias-hoteleiras-para-2023>
- Quintas, M. (2006). Organização e Gestão Hoteleira Volume III. Editora Oteltur.
- Recuperar Portugal. (2022). Plano de Recuperação e Resiliência. <https://recuperarportugal.gov.pt/>
- Reis, F. (2022). Investigação Científica e Trabalhos Académicos Guia Prático. Edições Sílabo, Lda. 2ª edição Revista e Atualizada.

- Roulston, K. (2011). Working through challenges in doing interview research. *International Journal of Qualitative Methods*, 10(4), 348-366.
- Santos, L. L., Gomes, C., Malheiros, C., & Martins, A. L. (2023). *Contabilidade de Gestão Aplicada ao Turismo*. Leya.
- Schlup, R. (2004). Hotel management agreements: Balancing the interests of owners and operators. *Journal of Retail & Leisure Property*, 3, 331-342.
- Seo, H., & Song, T. H. (2021). The differential motivation and context effects of cause-related marketing in the hotel industry: The moderating role of consumption value. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102721. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102721>.
- Sheinberg, J. (2021). To Brand or Not to Brand? An Empirical Analysis of the Advantages and Disadvantages of Hotel Branding. <http://doi.org/10.7298/67en-s685>
- Silva, C. M. L. D. (2017). A importância da gestão da reputação online nos hotéis de quatro e cinco estrelas: caso de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.26/24565>
- Simões, K. (2016). *Modelos de Gestão Hoteleira: Presente e Futuro*. Jones Lang LaSalle IP.
- Sousa, J. P. C. (2021). Desafios da gestão de recursos humanos na geração millennial. Dificuldades no recrutamento e retenção de talento-Aplicação ao setor do turismo e hotelaria. <http://hdl.handle.net/10437/12232>
- Souza, A. G., Salazar, V. S., de Moraes, W. F. A., Leite, Y. P., & Ivanova, M. (2016). 15 Entry modes: lease contract. *The Routledge handbook of hotel chain management*.
- Stewart Hindley (2023). Types of Hotel Ownership. *Hospitality*. <https://www.stewarthindley.co.uk/types-of-hotel-ownership/>
- Suen, M. (2022). Asset-heavy and Asset-Light Models as Strategic Concepts. *Crossroadcollective Blog*. <https://crossroadcollective.com/asset-heavy-and-asset-light-models-as-strategic-concepts/>
- Talib, M. S. A. & Hamid, A. B. A. (2014). Halal Logistics in Malaysia: a SWOT Analysis. *Journal of Islamic Marketing*, 5(3), 322-343

https://www.researchgate.net/publication/267042059_Halal_logistics_in_Malaysia_A_SWOT_analysis

Teixeira, S. (2020). Gestão Estratégica. 2ª Edição. Escolar Editora.

Tomikawa, J. (2016). Marketing turístico e internet: uma análise dos sites oficiais de turismo dos estados brasileiros. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília.

Tranter, K., L Stuart-Hill, T. & Parker, J. (2009). An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry – Principles and Practices for the Real World. New Jersey: Pearson Education.

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

Turismo de Portugal. (2021). Plano Turismo mais sustentável 20-23. <https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/sustentabilidade/plano-turismo-mais-sustentavel-20-23-pt-jun-2021.pdf>

Turismo de Portugal. (2021). Plano Turismo mais sustentável 20-23. <https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/sustentabilidade/plano-turismo-mais-sustentavel-20-23-pt-jun-2021.pdf>

Turismo de Portugal. (2022). Classificação dos Empreendimentos Turísticos. https://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Licenciamento_Registo_da_Actividade/Empreendimentos_Turisticos/Paginas/classificacao-et.aspx

Turismo de Portugal. (2023). Turismo de Portugal: Prémios e distinções. https://www.turismodeportugal.pt/pt/quem_somos/Organizacao/Premios_Distincoes/Paginas/default.aspx

Vignati, F. (2012). Economia do turismo: como promover empregos, rendimentos e prosperidade em Moçambique. Sociedade Editorial Ndjira.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (13th ed.). London: Pearson Prentice Hall.

Whittington, R. (2002). O Que é Estratégia. São Paulo: Thomson.

- World Tourism Organization. (2019). Global Report on Accommodation Sharing. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284410394>
- Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. (2009) Administração estratégica: conceitos. São Paulo, Atlas S.A.
- WTTC – World Travel and Tourism Council. (2020). Economic Impact Reports. <https://wttc.org/Research/EconomicImpact>
- Wyndham Hotels & Resorts. (2021). Annual Report 2021. <https://ir.wyndhamhotels.com/static-files/0bfb56a1-ebaa-45a2-8a5d-6e90ccdbe97a>
- Xiao, Q., O'Neill, J. W., & Mattila, A. S. (2012). The role of hotel owners: the influence of corporate strategies on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 122-139.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6^a ed. Thousand Oak, CA: Sage.
- Yoong, L. C., & Lian, S. B. (2019). Customer engagement in social media and purchase intentions in the hotel industry. *International Journal of academic research in business and social sciences*, 9(1), 54-68

Apêndices

A – Guião entrevista semiestruturada

Capítulo I. Caracterização da empresa/ hotel

Capítulo II. Estratégia

Capítulo III. Modelos de gestão hoteleira

Caracterização da empresa/ hotel

- 1) Atividade Empresarial
- 2) Tamanho da empresa
- 3) N° de colaboradores
- 4) N° de unidades de negócio
- 5) N° Quartos
- 6) Estr. organizacional

Estratégia

- 7) Missão visão valores
- 8) Fatores críticos de sucesso/ USP
- 9) Mercado
- 10) Concorrentes
- 11) Público-alvo
- 12) Canais de distribuição
- 13) P. fortes/ P. fracos
- 14) Oportunidades/ameaças
- 15) Objetivos estratégicos
- 16) Estratégias de Porter (Baixo Custo, Diferenciação e Foco)

- 17) A estratégia levada a cabo (curto, médio e longo prazo)
- 18) Estrutura de custos (Quais os custos mais importantes inerentes ao negócio? quais os recursos chave mais caros? Quais as atividades mais dispendiosas?)
- 19) Resultados
- 20) Resultados esperados
- 21) Para onde querem ir?
- 22) Prémios?
- 23) Novidades?

Modelos de gestão hoteleira

- 24) Parcerias: hard→soft brand (Hotel PALACIO + SLH HYATT)
- 25) Modelo utilizado: propriedade independente e gestão própria; *Leasing; Franchising; HMA; Third party agreement; Manchise*
- 26) Porquê este modelo? Vantagens e desvantagens
- 27) Principais desvantagens decorrentes da utilização do modelo em comparação com outros modelos? Custos de mkt/ distribuição e standards?
- 28) Existência de possibilidade de trocar o modelo utilizado?
- 29) Para qual modelo?
- 30) Ao nível fiscal e empresarial porquê a diferenciação da Estoril Plage s.a e das Termas do Estoril s.a?
- 31) A Estoril Plage claramente segue o modelo de propriedade independente e gestão própria com a associação a uma soft *brand*/ SLH HYATT, por outro lado a empresa sotéis do mesmo dono da empresa em estudo, segue o caminho do modelo de franchising (com o modelo de contratos de gestão Marriott Lisboa). Porquê? Quais as vantagens para um e para o outro?
- 32) O modelo de gestão hoteleira utilizado é o que melhor se adequa à estratégia do hotel palácio?

33) Qual a relação entre as empresas Estoril plage S.a, Jalgon S.a, Sotéis s.a e Termas do Estoril s.a?

B – Guião entrevista semiestruturada

Capítulo I. Estratégia Hoteleira

- 1) Missão visão valores
- 2) Fatores críticos de sucesso/ USP
- 3) Mercado (clientes por origem 2022)
- 4) Concorrentes
- 5) Pontos fortes e fracos da concorrência?
- 6) Público-alvo
- 7) Canais de distribuição
- 8) Objetivos Gerais
 - Económicos
 - Serviço
 - Pessoais
- 9) Objetivos estratégicos
 - Estratégicos
 - Táticos
 - Operacionais
- 10) A estratégia levada a cabo (curto, médio e longo prazo)
- 11) 5 forças de Porter
 - Poder negocial de fornecedores
 - Poder negocial de clientes
 - Produtos substitutos
 - Barreiras à entrada no mercado

Rivalidade interna

12) Organograma / estrutura organizacional

13) O modelo de gestão hoteleira utilizado é o que melhor se adequa à estratégia do hotel palácio?

14) Porquê?

A – Transcrição de entrevista semiestruturada realizada

Data de realização: 6 de janeiro de 2023

Início: 14 horas e 30 minutos

Fim: 15 horas e 17 minutos

Pessoas presentes: Administrador Dr. Hugo Santos (Entrevistado); Francisco Perestrelo (Entrevistador)

Entrevistador: Boa tarde Dr. Hugo. Vamos prosseguir com a entrevista, está dividida por três capítulos: caracterização da empresa e do hotel, segundo, capítulo estratégia, e terceiro, os modelos de gestão hoteleira. Prosseguindo então para o primeiro capítulo, caracterização da empresa/hotel. Primeira pergunta, no que respeita à atividade empresarial?

Entrevistado: Atividade empresarial, a nossa empresa foi fundada há mais de 90 anos, foi uma empresa que na altura tinha um conjunto vasto de atividades, designadamente a linha de comboios que liga Lisboa a Cascais. Temos negócios relacionados sobretudo com a hotelaria e o golfe. Tendo também como atividade marginal, dado que temos bastantes terrenos, a área imobiliária.

Entrevistador: O tamanho da empresa?

Entrevistado: Tamanho da empresa em que sentido? Em quê?

Entrevistador: É ao longo do tempo.

Entrevistado: Portanto, é uma sociedade anónima. É uma sociedade anónima de capitais totalmente privados, com um capital social de 10 000 000 de euros. Tem cerca de 200 colaboradores, duas unidades de negócio, que é o hotel e o golfe. O hotel tem 160 quartos e nove salas de eventos.

Entrevistador: No que respeita à estrutura organizacional, doutor.

Entrevistado: Qual é a pergunta em concreto?

Entrevistador: Como é que se distribui a estrutura organizacional aqui no Estoril Plage?

Entrevistado: Portanto, a Estoril Plage é, digamos, o nome jurídico da empresa, não é a sua razão social, melhor dito. Tem depois duas marcas, o Hotel Palácio Estoril e o Golfe do Estoril. Cada uma destas unidades de negócio tem um diretor geral, portanto, diretor geral do hotel, diretor-geral do golfe. Ambos reportam, obviamente, para a administração. Tem um terceiro elemento, que é um diretor de operações transversal, portanto que é diretor de operações do hotel e do golfe. É, portanto, nesse quadro, um tem, depois de baixo, cada um desses diretores. Toda uma estrutura no caso do hotel, dividida fundamentalmente entre manutenção, quartos e departamento de comidas e bebidas. E no golfe está dividida também em duas áreas, as atividades desportivas e a área de restauração e comidas, a restauração, comidas e bebidas, portanto. Nessa área no golfe temos o diretor geral, é diretor de tudo, embora haja uma interligação entre o diretor de comidas e bebidas do hotel, que também é concomitantemente diretor de comidas e bebidas do golfe. E nesse quadro, digamos, o golfe tem uma dupla direção,

apesar de a designação do diretor ser diretor geral, fundamentalmente e no dia a dia, a parte de restauração está entregue ao diretor de comidas e bebidas do hotel que, por sua vez, reporta ao Diretor.

Entrevistador: Obrigado Doutor, passando para a temática da estratégia, pergunto-lhe qual é que é a missão, visão e valores da Estoril Plage.

Entrevistado: Portanto, a missão, nós não temos uma missão definida como é comum nas empresas talvez mais modernas. A nossa, os nossos valores, têm sido ao longo do tempo sempre prestar o melhor serviço possível aos nossos clientes, dentro de um quadro de qualidade máxima. Temos a visão de que o turismo em Portugal, atenta à dimensão do país e das suas infraestruturas, terá de ser um turismo de segmento elevado, portanto, a nossa visão é de que estamos num negócio de valor acrescentado.

De valor acrescentado elevado, portanto, não queremos, nem ser a solução de termos um turismo massificado, como acontece nalgumas zonas do país. Nesta região em concreto, pensamos que não é a melhor solução e, mesmo para o país como um todo, salvo algumas bolsas muito específicas, queremos que a visão de um turismo massificado de baixo valor acrescentado não seja a solução

Entrevistado: Os fatores críticos de sucesso, que era a pergunta seguinte.

Entrevistador: Sim senhor, obrigado.

Entrevistado: Portanto, como se costuma dizer em inglês, *unique selling propositions*, nós ... os dois fatores que são de facto diferenciadores no nosso caso são, a meu ver, a ligação que temos com as termas do Estoril, que é uma empresa autónoma, mas totalmente controlada por esta. Que tem um operador chamado *banyann tree*, é um operador Internacional. Também no *high end* da área das massagens e do Spa. E, portanto, temos nessa outra empresa cujo edifício fica a 10 m do hotel. Temos a ... digamos, toda uma infraestrutura. Temos toda uma infraestrutura de apoio aos clientes que pretendam permanecer durante x dias para fazer tratamentos, sejam eles na área da mente ou na área do corpo, designadamente a fisioterapia, emagrecimento. Na área da mente, combate ao *brainstorming*, combate ao ... não é... a sim, digamos, potenciar e agilizar o *brainstorming* em ambiente de empresas, por um lado. Por outro lado, digamos... a evitar os esgotamentos cerebrais que muitas vezes acontecem a profissionais de vários... de vários setores empresariais que ficam esgotados, não é? E temos, portanto, essa... essa valência. Por outro lado, o outro fator crítico de sucesso é a ligação que temos ao nosso campo de golfe, que é propriedade da empresa, onde coexiste com os clientes do hotel Palácio, também clientes nacionais, que não pernoitam no hotel, que é organizado num clube chamado clube de golfe do Estoril, que é um Clube também muito antigo. E, portanto, são esses os nossos... e são esses os nossos fatores críticos de sucesso, na minha opinião, além, obviamente da história do facto de termos sido, ao longo dos anos, designadamente no tempo da Segunda Guerra Mundial, temos sido também o país e esta região, em particular, porto de abrigo de pessoas que fugiam da... enfim, dos nazis, não é? Quer pessoas ordinárias, comuns, quer pessoas da realeza. Como são exemplos? O Rei de Itália, o Rei de Espanha, por outras razões. A... polacos é que ficaram aqui pela natureza do próprio país, pela proximidade também ao Atlântico e aos Estados Unidos, e aproveitando também a neutralidade que o país esteve na Segunda Guerra Mundial.

Entrevistador: Acho que o filme do James Bond também tem alguma influência?

Entrevistado: Sim, o filme do James Bond, foi um... enfim, foi um fator que nós usamos.

Entrevistador: *Storytelling*, não é?

Entrevistado: Para promover o hotel e para... enfim, para agarrar toda esta realidade de permanência de espões no bar do Hotel Palácio e no Hotel Palácio e do outro lado da rua, no outro hotel que entretanto foi demolido, espões e das forças alemãs não é? E, portanto, criou-se aqui, digamos, um cenário propício a filmes com as características do 007. Que tivemos, digamos, o orgulho de poder patrocinar.

Entrevistador: De seguida, o mercado.

Entrevistado: Então, mercado, divide-se naquilo a que no acrónimo inglês MICE *meetings incentives*, congresso, *exhibitions* e *leisure*, portanto, clientes que vêm, sobretudo, para gozar férias. É também aquele mercado que eu falei há pouco como de uma das nossas unidades de venda únicas, os clientes que procuram, digamos, os *packages* em que envolve spa, termas, golfe e hotel.

Entrevistador: Sim, senhor. Muito obrigado, no que respeita aos concorrentes.

Entrevistado: Concorrentes são os Hotéis 5 estrelas aqui de Cascais e Estoril a que, já que são vários, têm crescido o número... o seu número ao longo dos anos. Estamos à espera agora de mais uma inauguração aqui, a 40 M do nosso hotel e, portanto, são sobretudo os Hotéis 5 estrelas do eixo que vai desde o Estoril até Cascais.

Entrevistador: Aí fala de Concorrência.

Entrevistado: Quinta da marinha.

Entrevistador: Concorrência direta não é concorrência indireta.

Entrevistado: Outros mercados, portanto, outros países, essa pergunta?

Entrevistador: Sim a nível, aqui na zona, mas que concorram com hotel.

Entrevistado: Eu penso que o... eu penso que o Estoril é fundamentalmente um destino único e, confesso, que portanto não sei se com... que se é nosso concorrente, por exemplo, a Serra da Estrela ou Lisboa ou Algarve é.

É... Eu não vejo uma concorrência engraçada. Acho que quem escolhe o Estoril sabe exatamente por que que vem é.

É... e acho que é.

Que talvez dentro do país não tínhamos assim um destino que possa concorrer diretamente, embora... é evidente que as pessoas se, se não pessoas, seriam tivesse aí ficam em Lisboa, House, Lisboa, tiver cheio que é mais frequente, ficam no exterior, mas poderá haver concorrência com outras zonas, Nice Saint Tropez a... enfim, *resorts* é perto de grandes centros urbanos. É noutros países porque o Estoril tem a vantagem de ser um *resort*, mas concomitantemente estar perto de um grande centro urbano do aeroporto Internacional, tem

características específicas e únicas. Portanto, Barcelona poderá ser um concorrente, por exemplo, mas... é, talvez Barcelona seja um bom exemplo de um concorrente, porque também tem uma fantástica zona urbana e empresarial, e não deixa também de ter depois a componente *resort*.

Entrevistador: Fazendo uma questão... Pegando aqui nos nossos vizinhos do Vila Galé Estoril 4 estrela, aqui mesmo ao nosso lado, considera-os concorrência direta, ou indireta, ou nem considera concorrência?

Entrevistado: não deixam de ser concorrência, porque ao terem preços mais baratos que os nossos, acabam por influenciar o nosso mercado. Quer se queira, quer não, por outro lado, a proximidade aqui ao centro de congressos, sobretudo nesse mercado que vai frequentar o centro de congressos para uma reunião específica, uma exposição, o que seja, aí, provavelmente também será um concorrente. Como serão outros hotéis de 4 estrelas aqui da região, designadamente o Hotel Inglaterra.

Entrevistador: Se calhar, para outro cliente-alvo, não cliente, algo que a Estoril Plage procura.

Entrevistado: Sim, mas quer dizer, ou os clientes alvo também não são estanques, estão... são, por exemplo, o público-alvo de um... que vai viajar e que vai a negócios, por exemplo, para Londres. É esse... esse público, esse indivíduo tem uma determinada característica de preço, de localização, dentro daquilo e, se calhar, quando vai com os filhos já não é a mesma pessoa, já tem outras características, já é um público-alvo diferente e, portanto, claro que nós tentamos sempre atrair o segmento alto e médio-alto. Nesse quadro, 4 estrelas, será talvez um concorrente mais remoto, mas não... não nego que em determinados segmentos... De segmentos de utilização ou motivações de utilização, necessidades do cliente em si, poderá haver algum *overlapping*, alguma... alguma... enfim, confusão, entre aspas, entre clientes... Convergência, exatamente.

Entrevistador: Sim, senhor, obrigado. Posso perguntar-lhe, então, qual é que será o público-alvo que o Estoril Plage procura?

Entrevistado: Nós procuramos... o nosso público-alvo, como acabei de referir, é um segmento alto e médio-alto, portanto, pessoas com bom poder de compra e, obviamente, as empresas e os seus diretores, tendo em vista o tal segmento MICE que referi.

Entrevistador: Muito obrigado. No que respeita aos Canais de distribuição?

Entrevistado: Venda direta, através dos nossos sites, e depois grossistas, portanto, e retalhistas, ou seja, operadores de viagens e agentes de viagem e agências de viagens.

Entrevistador: Muito obrigado. De seguida temos os pontos fortes e os pontos fracos.

Entrevistado: Fracos.. ponto fraco é a idade do hotel e a dificuldade de manter. O ponto fraco é... o ponto fraco é a idade ou até a dificuldade de manter, o facto de o hotel ter só metade da sua capacidade virada para o mar, a outra parte... a outra metade é virada para um particionamento que tentamos simbolizar, mas não deixa de ser uma vista completamente diferente da do mar. É o ponto forte... é a história do hotel, é cuidar do serviço, a qualidade do atendimento proporcionada por um quadro de pessoal que, na maior parte dos casos, já trabalha para o hotel há muitos anos e conhece os clientes. E... enfim, um certo prestígio acumulado ao

longo do tempo e, digamos, o facto de ter tido ao longo de décadas clientes, quer da realeza europeia, quer com relevância cultural, política, quer desportiva, que não... que podem ser fatores de atração quando comparados com hotéis recentes sem essas histórias.

Entrevistador: Sim, senhor. Muito obrigado. E no que respeita às oportunidades e ameaças?

Entrevistado: Portanto, as oportunidades... as oportunidades que nós vemos, creio que estão identificadas, e potenciar *unique selling propositions*, portanto, tentar ser cada vez mais forte naquilo em que somos bons. Em que temos uma vantagem comparativa, é que é... o facto de termos um Spa com 4000 m² e um campo de golfe de 27 buracos a dois minutos de carro. Essas são as nossas oportunidades; as ameaças e a entrada de novos concorrentes. Porventura com marcas internacionais, que poderão ter um efeito de chapéu de chuva, de amor ela ia de captar clientes, sobretudo aqueles que ainda não conhecem o país e a região e, portanto, ficam mais *reassured* se vierem com... para um hotel que esteja numa grande marca internacional. Essa, obviamente, é uma ameaça à entrada de novos concorrentes, designadamente dessas cadeias internacionais. É e... obviamente há, não sendo uma ameaça específica para este hotel, mas todo o enquadramento sociopolítico que se vive agora com tensões na Ucrânia, tensões em Taiwan e, portanto... todo esse conjunto de ameaças que, que, de facto, não se pode negligenciar, além de que também em termos do aeroporto de Lisboa, começa a ficar, ou já está, há bastante tempo identificado, que está saturado, e isso não deixa de ser uma ameaça na razão direta em que restringe o número de voos possíveis para Lisboa. E é isso aí... obviamente, os clientes podem começar a pensar em procurar alternativas, em que haja possibilidade de lá chegar por via aérea, não é?

Entrevistador: Claro que sim. Pegando só no que estava a dizer, na entrada de novos concorrentes, como é que acha que essa entrada é fácil num segmento onde a Estoril Plage está?

Entrevistado: É fácil, é fácil desde que haja terreno disponível. E o que tem acontecido é que há hotéis que... velhos e abandonados e fora do mercado, digamos assim, têm sido comprados, demolidos e reformula... e reconstruídos. E quando isso acontece, normalmente vêm com marcas, que é o caso, por exemplo, da... do hotel intercontinental, que era dantes Hotel Atlântico e do Hotel Paris, que agora é um hotel da cadeia Sana é e, portanto, a entrada faz-se por aí, não é? Designadamente aqui no Estoril em Cascais, na Quinta da Marinha, por exemplo, que também concorre com o Estoril e com Cascais. Aí a disponibilidade de terrenos é superior, tem aparecido aí também unidades grandes e de média dimensão e que obviamente também concorrem.

Entrevistador: De seguida, os objetivos estratégicos.

Entrevistado: Os objetivos estratégicos e, no caso concreto da empresa, reduzir a sua dívida bancária da dívida financeira. É... e concomitantemente com isso e tentar melhorar ou renovar algumas das instalações, quartos e salas de reunião, algumas das quais estão desativadas há décadas. É, portanto, a nossa estratégia, e passa sobretudo do ponto de vista financeiro para reduzir a dívida, de forma que os acionistas não sejam obrigados a aportar dinheiro para o serviço da mesma. Por outro lado, tentar renovar o hotel nas suas várias componentes, algumas das quais estão completamente abandonadas há décadas, que é o... por exemplo, o caso do da antiga discoteca Frolick, que está, digamos, abandonada há décadas e que fica por baixo do

hotel. Só que são investimentos muito avultados e, com todas as crises que... que o mundo tem atravessado nos últimos anos, não tem sido possível acorrer a todas as necessidades.

Entrevistador: Sim, senhor. Muito obrigado. De seguida, se tentar relacionar com as estratégias de Michael Porter, ou seja, baixo custo, diferenciação e foco. Não sei qual é que acharia a mais indicada, ou talvez duas delas até?

Entrevistado: Pois é, mais baixo custo nunca, diferenciação, sim, na razão direta em que temos aqui estas *unique selling propositions* de que eu falei antes. E também talvez uma mescla com a estratégia de foco a... digamos, focando num determinado segmento de mercado.

Entrevistador: Em determinados segmentos.

Entrevistado: Exatamente, determinados segmentos, e eu tenho mais dificuldade em ser apologista da estratégia de foco na razão direta que a verdade é que, se passearmos aqui no hotel, vemos pessoas de fato e gravata. Vemos pessoas de roupão para ir para o Spa, vemos pessoas com saco de golfe às costas, portanto, creio, com toda a sinceridade, que a estratégia de Porter que mais... de Michael Porter que mais se adequa à nossa... se é que este cada estratégia é absolutamente estanque, um compartimento perfeitamente isolado e hermético. A nossa estratégia é fundamentalmente a diferenciação.

Entrevistador: De seguida, temos a estratégia levada a cabo hoje em dia no Estoril Plage, no que respeita a curto, médio e longo prazo.

Entrevistado: Estratégia levada a cabo, não é? Estratégia a curto prazo, tentar desenvolver os nossos projetos imobiliários que nos eventualmente poderão render mais valias, que serão utilizadas para a médio e a longo prazo, a reduzir a dívida. Como eu tinha dito há pouco, e a renovar o hotel totalmente de forma... Designadamente nos quartos e nas salas de reuniões, de forma a podermos subsistir. No tempo, com elevada qualidade. Como temos poucos terrenos, digamos, urbanizáveis, a nossa estratégia ter-se-á depois de desenvolver a estes que temos agora em curso. A nossa estratégia será passar exclusivamente pela hotelaria e pelo spa. Temos, portanto, acreditamos que reduzindo a dívida concomitantemente, renovando o hotel e o campo de golfe, possamos ter nos próximos 20 anos, digamos, capacidade para concorrer com os nossos clientes em igualdade de circunstâncias, com os nossos concorrentes em igualdade de circunstância.

Entrevistador: Obrigadíssimo. E no que respeita à estrutura de custos?

Entrevistado: Senhor... custos, 40% custos com pessoal, como é evidente, depois 10 a 15% custos com a energia, água e necessidade e gás. Os recursos mais caros... os recursos mais caros... sobretudo, a energia. E as atividades mais dispendiosas e com menos margem é as comidas e bebidas, portanto, é uma área que nós é... não conseguimos ser lucrativos. Por estranho que pareça, mas não conseguimos ser lucrativos, apesar de todo o prestígio e do elevado valor em vendas em termos proporcionais. Mas é de facto... é um negócio difícil e com muito sazonalidade, mensal às vezes até semanal e, portanto, é muito difícil ter uma estratégia, uma estrutura de pessoal, por exemplo, que responda quer aos dias em que temos vinte almoços, quer aos dias em que temos 1000.

Entrevistador: A contratação recente do diretor da *Food & Beverage*?

Entrevistado: Até agora tem dado frutos, sobretudo na reorganização, no reequipamento do hotel, que estava muito debilitado em termos de frigoríficos, fogões, máquinas de lavar louça, enfim. Durante o Covid tudo parou... a... tivemos muitas dificuldades financeiras também, portanto, não se pode investir. E agora, após a saída do diretor-geral, que se formou em dezembro, tivemos de... vimos a braços com necessidades de investimento neste tipo de equipamentos fundamentais para a atividade de uma forma inesperada, porque estava tudo realmente a... Não digo tudo, tudo é um exagero, mas havia muitos equipamentos muito obsoletos, e que já deviam ter sido atualizados há anos e que, infelizmente, por razões várias, tal não aconteceu. E, portanto, a entrada desse diretor novo dessa F&B, com a sua experiência internacional em vários setores, em vários segmentos, em vários países, a... vai dar uma dinâmica totalmente diferente daquela que tínhamos, porque, enfim, equipa de gestão já estava doente no hotel, e sempre dentro do mesmo hotel, há mais de 40 anos.

Entrevistador: Posso perguntar-lhe os resultados obtidos?

Entrevistado: Os resultados obtidos no nosso EBITDA em 2022, anda na casa de 1 500 000 de euros, e esperamos em 2023 melhorar 1,7, 1,8, queríamos atingir a... um resultado, um EBITDA sobre as vendas na casa dos 25%, era o nosso objetivo.

Entrevistador: Isto já para o futuro? Ao nível de resultados esperados?

Entrevistado: De 23 estamos à espera de ter 1,8/1,7, no ano passado 2022. O ano passado tivemos um 1,5, números redondos, queríamos chegar a 2 000 200/2 000 500, portanto, cerca de 20% sobre as vendas.

Entrevistador: No que respeita aos planos da Estoril Plage, para onde é que querem ir?

Entrevistado: Onde é que queremos ir? Queria... queríamos ir para uma situação em que pudéssemos a... pudéssemos desenvolver a nossa área de *Food & Beverage*, eventualmente alargando para fora das fronteiras do hotel os serviços de *food & Beverage*. Quer isto dizer o quê? Fazer *Catering* de almoços em casa das pessoas, *catering* de jantares de aniversário, batizados, fora das nossas instalações, de forma a poder rentabilizar uma estrutura que num hotel com essas características... Tem de ter um determinado número de pessoas e uma qualidade intrínseca da... dos recursos humanos.

E como temos dificuldade de vender muito e de forma constante aos nossos clientes... Provavelmente teremos de no futuro, mas isto é, enfim, são ideias... É no futuro tentar entrar nesse negócio do *catering* que, aliás, tinha sido proposto por alguns gestores há mais de 20 anos à administração, mas que na altura, em 2004, não foi seguido e aceite esse caminho. A meu ver, foi um erro, porque outros prosseguiram e hoje estão pujantes nesse negócio e, quando começaram, não tinham nem pouco mais ou menos o nosso *know-how* e o nosso *brand awareness*.

Entrevistador: Claro, percebi, muito obrigado. No que respeita a prémios?

Entrevistado: Para nós não tem sido... não tem sido uma estratégia utilizada nos últimos anos, por razões óbvias. Tem havido sempre juízo nos últimos dois, três anos da pandemia e provavelmente este ano... provavelmente, estamos a negociar isso com os acionistas.

Provavelmente, se o verão correr bem, é capaz de haver uma possibilidade de dar um prémio simbólico, enfim, aos trabalhadores.

Entrevistador: E prémios, mesmo nível da empresa, ou seja, sei que receberam os prémios a nível do SPA.

Entrevistado: Sim, prémios nesse aspecto, sim, nós é... enfim, somos galardoados pela Tatler Magazine, que é uma empresa com muita relevância na área do turismo, também com... como melhor spa em *Power players*. E isso é uma coisa que nos orgulha. O hotel também tem sido alvo de vários prémios ao longo da sua história. Bastantes, mesmo.

Entrevistador: Claro, ou seja, tanto o hotel como o golfe, como spa estão todos premiados, ou seja, são reconhecidos pelo que fazem.

Entrevistado: Sim o golfe... o golfe é um golfe antigo, cujas dimensões já não são as que hoje se utiliza, portanto, é um campo com par 69. Hoje em dia, o par, ou seja, o número de pancadas em que se pode fazer o campo sem penalizações, é 72, 73. Nós somos um campo mais curto, mas... Fomos muito premiados no passado e tivemos variadíssimos *Open* de Portugal até meados dos anos 70/80. Depois, a partir daí... Em 92 tivemos um campeonato europeu de senhoras, fomos premiados por essa distinção, digamos assim, porque era difícil fazer, organizar essa prova, mas ultimamente não temos sido objeto de utilização do nosso campo para os *Open* de Portugal, até pelo montante de investimento necessário e ainda pelo facto de sermos um campo curto, o que não deixa de ser um *challenge* para os jogadores, porque nos campos mais compridos, provavelmente quem bate mais longo tem vantagem. Num campo mais curto, é preciso ser mais preciso e, portanto, isso não deixa de ser um desafio e... Hoje em dia? Até há muitos clientes que preferem jogar no nosso campo por ser diferente da... dos campos, enfim, mais modernos.

Entrevistador: Última pergunta no que respeita à estratégia. As novidades, ou seja, é possível perceber dentro do hotel que tem ido para uma parte mais tecnológica.

Entrevistado: Pois, o hotel estava, digamos, muito tecnologicamente, muito atrasado, computadores muito velhos, inoperacionais, com dificuldades de acesso à Internet. Os empregados de mesa ainda anotavam os pedidos num papelinho, num bloco. Portanto, tudo isso tem sido mexido, novo site, novo *display* de promoção do hotel no *Hall*, a maiores facilidades de comunicação de mensagens nas televisões do hotel. Enfim, está-se a proceder a uma modernização tecnológica, entendendo-se aqui como modernização, como sendo igual ao que já existe na maior parte dos hotéis, digamos, hoje em dia, nós estávamos de facto muito atrasado. Nessa área, do ponto de vista tecnológico, tirada de pedidos... tudo isso era feito ainda, como se fazia há 40 anos.

Entrevistador: Essas alterações ou essas novidades que estava a falar relacionam-se também com a entrada do novo marketing digital *manager*, não é?

Entrevistado: Não, não, não. Quer dizer, o marketing digital *manager* é o... digamos, a entrada era fruto da estratégia que foi previamente definida de modernização, não é? E, portanto, o marketing digital *manager* veio implementar a estratégia que nós tínhamos definido, sendo ele próprio parte integrante da novidade, não é?

Entrevistador: Claro que sim, percebo perfeitamente, obrigadíssimo. Passando então para o *core* da entrevista, os modelos de gestão hoteleira. Primeira pergunta, a nível das parcerias, tanto quanto consigo perceber, a parceria utilizada na Estoril Plage, ao reverso de uma parceira *hard*, é uma parceria em que temos muitas especificidades e muitas obrigações com a marca. Não é isso que temos, mas é possível verificar uma associação nomeadamente com SLH. Sim, se pode falar um bocadinho?

Entrevistado: Ao nível da ligação a *Small Hotels of the world*, nós já fomos membros do *Leading Hotels Of the World*. Numa altura em que era uma distinção, mas que em termos de vendas não acrescentava muito. E, entretanto, saímos do *Leading Hotels of the World*, também evoluiu, hoje em dia é mais... é mais alargado. Talvez tenha também evoluído em termos de marketing e digitalização. Nós, entretanto, saímos. Entrámos numa outra cadeia mais pequena, a SLH, que seria nós, embora não sejamos um hotel muito pequeno, tentamos e essa é nossa estratégia, ter um serviço de um hotel *boutique* e, portanto, é nesse quadro que nos movimentamos. A SLH está ligada a Hyatt, também porque no sistema de *Rewards* da Hyatt tinham dificuldades em ter *Rewards* em hotéis do *Resort* e, portanto, as pessoas que ficam nos Hyatts têm a possibilidade de fazer, digamos, o *redeem* das suas... das suas... pronto, os seus pontos, aqui no hotel Palácio, em outros, claro, e tem sido, enfim, uma ligação que não é muito significativa em termos de vendas, mas não deixa de ser, digamos, um chapéu que, como disse há pouco, para clientes que nunca tiveram no país ou na região dá-lhes uma certa... e a *reassurance* de que serão servidos com a qualidade que a simular que seria até nós tenta no mundo.

Entrevistador: Ou seja, acaba por ser mais a nível de visibilidade, e talvez promoção de Marketing?

Entrevistado: Sim é, exato, isso mesmo.

Entrevistador: O modelo utilizado?

Entrevistado: Propriedade independente, gestão própria.

Entrevistador: Penso que sim, também, penso que o modelo de *leasing* não se adequa, de *franchising* também não, *Hotel Management Agreement* também não é, o *Third Party Agreement* também não. Posso perguntar o porquê deste modelo?

Entrevistado: A Propriedade é dos acionistas do hotel, ponto final, portanto, o hotel é dos acionistas. A gestão própria tem a ver com o facto de entendermos que colocarmos aqui uma cadeia a gerir, atenta à massificação que a maior parte das cadeias ostenta e obriga por natureza, enfim, do seu próprio negócio, entendemos que iria descaracterizar o hotel. Podendo embora, a curto prazo, acrescentar algumas vendas, os custos de ter uma gestão externa e o potencial de descaracterização da marca do hotel e da saída do seu *core business* em termos de atendimento ao cliente da personalização é, enfim, dada especificidade. Entendemos que poderia colidir com a gestão de uma cadeia/marca (gestão externa).

Além disso, e também não menos relevante, a agregação a uma cadeia obriga a investimentos muito avultados que o hotel, como eu expliquei atrás, não tem condições para fazer neste momento.

Entrevistador: Percebi perfeitamente. Posso perguntar-lhe ao nível de vantagens? E desvantagens?

Entrevistado: São óbvias, temos o chapéu de vendas e promoção e qualidade da gestão. Uma cadeia tendo centenas ou milhares de hotéis, tem um campo de experimentação que lhe permite, digamos, ter uma racionalidade de gestão superior à do hotel que, enfim, vive do seu próprio mercado e da sua própria especificidade. A desvantagem já acabei de referir, é o custo dessa gestão externa, que tem comissões em termos de venda e de promoção. A massificação, digamos, é no fundo um bocadinho o oposto da diferenciação, que há bocadinho, atrás, definimos como a nossa estratégia de Porter.

Entrevistador: Claro que sim. No que respeita ao modelo de gestão utilizado, ou seja, a propriedade independente e de gestão própria, as principais vantagens deste modelo?

Entrevistado: As vantagens são poder decidir o nosso próprio destino, poder investir, investir quando queremos, renovar quando queremos, renovar e como queremos.

Entrevistador: Poder de decisão.

Entrevistado: Mudar a gestão quando queremos, portanto, são sobretudo estas vantagens.

Entrevistador: E se tivesse que apontar desvantagens do modelo de gestão utilizado?

Entrevistado: Não, já disse, quer dizer a desvantagem é sobretudo não obter o marketing da cadeia. Não ter a eficiência de gestão que uma cadeia traz atento, digamos, o campo de ensaio que tem, isto,

Entrevistador: Descida da curva de aprendizagem?

Entrevistado: Exatamente, uma pessoa que tem 100 hotéis, experimenta um modelo em 100 hotéis, e em 100 hotéis tem uma amostra de qual é dentro de três ou quatro modelos o mais eficaz. Nós aqui, cada vez que experimentamos, só temos uma amostra, que somos nós próprios, não é? Claro que isto se pode contornar, contratando, digamos, regularmente ou esporadicamente, gente que tenha trabalhado em cada vez, e que traga esse *know-how*, que foi o que tentámos fazer agora, com a mudança da direção do hotel e da equipa de gestão.

Entrevistador: Claro que sim. A pergunta 27 não faz sentido, porque já respondeu. Passando então para a pergunta 28, a existência da possibilidade de trocar o modelo utilizado, já pensaram nisso?

Entrevistado: Não, já pensamos nisso, mas não queremos trocar, e se trocássemos seria para, eventualmente, digamos um contrato de *management*.

Entrevistador: Um HMA?

Entrevistado: Exatamente, exatamente.

Entrevistador: Não para a parte de *franchising*?

Entrevistado: *Franchising* é uma possibilidade, mas os acionistas não gostaram, acham que é uma coisa a meio caminho, que nem é carne nem é peixe.

Entrevistador: OK, posso perguntar-lhe o que é que levou a pensarem nisso?

Entrevistado: Que levou pensar nisso é a tentação de mais vendas no fundo, é isso, e de ter uma melhor gestão.

Entrevistador: Mais resultados?

Entrevistado: E nós entendemos que mudando a direção do Hotel e acrescentando quadros, a gestão do mesmo e do golfe é... quadros com experiência e com, por um lado, experiência dentro da própria empresa e, por outro lado, com experiência em outros mercados, outras empresas em outros países, poderíamos contornar, digamos, a deficiência que sentíamos em termos de gestão.

Entrevistador: Muito obrigado. Claro que sim.

Entrevistado: Vamos ver se teremos razão, o tempo dirá.

Entrevistador: Ao nível fiscal empresarial, posso perguntar-lhe porquê a diferença entre Estoril Plage e as termas dos Estoril, como estava a referir há pouco?

Entrevistado: Essa é simples. Porque quando nós fundámos as termas, fundámos com um parceiro, com uma outra empresa do Grupo Espírito Santo. E quando essa empresa saiu, que é uma construtora, a OPCA, mais tarde, okay, quando essa empresa saiu a Estoril Plage comprou as ações dela e, portanto, como tínhamos um sócio e não queríamos dar sociedade dentro da Estoril Plage, porque não queríamos que o hotel fosse partilhado com esse novo sócio, aquando da construção das termas, constituímos uma sociedade autónoma em que esse sócio participava, e assim ficou até hoje.

Entrevistador: Claro que sim. A Estoril Plage segue claramente o modelo de propriedade independente e gestão própria, como falado anteriormente, e com a associação a uma *soft brand*, nomeadamente a SLH Hyatt. Por outro lado, a empresa Soteis do mesmo dono da empresa em estudo, ou seja, da Estoril Plage, segue o caminho do modelo de *franchising* como modelo de contrato de gestão, tanto quanto consigo perceber, posso perguntar o porquê? E quais as vantagens e desvantagens?

Entrevistado: Bom, eu não estou ligado à gestão da Soteis, que é a dona do edifício do hotel Marriott, em Lisboa e, portanto, não posso responder com total certeza, mas creio que é a diferença... é portanto, evidente, creio, que num hotel com a dimensão do Marriott, 560 quartos a concorrer em Lisboa com as cadeias hoteleiras, fará todo o sentido ter uma marca internacional, a meu ver. Porque o hotel em si não tem nenhuma especificidade especial, com exceção da sua dimensão, que será talvez o maior hotel de Lisboa, provavelmente o maior hotel de Lisboa. A... talvez à parte do Corinthians ou uma coisa do género. É, por isso, digamos, com aqueles 560 quartos para vender a concorrer, digamos, no meio de Lisboa, sobretudo no mercado empresarial e de *Leisure*, acho que faz sentido ter uma marca.

Entrevistador: Ou seja, na ausência dos USP.

Entrevistado: Eu creio que sim. Faz sentido ter uma marca. O hotel é *Another one from the Bottle*, como diria o nosso amigo Mourinho, e portanto... Talvez seja essa a razão e também a eficiência da gestão. Enfim, todas as vantagens que nós anteriormente enunciávamos do modelo de gestão com cadeia hoteleira.

Entrevistador: Claro que sim, ou seja, dito tudo isto, pensa que o modelo de gestão utilizado hoje em dia é o que melhor se adequa à estratégia, ou seja, para onde o hotel Palácio quer ir?

Entrevistado: Creio que sim. Eu creio que sim, sem prejuízo. Se, por exemplo, pudéssemos ter uma marca... neste... no caso, que pertence à Marriott, de uma marca como, por exemplo, Luxury collection. Que era uma marca que era detida pela Sheraton, que são hotéis muito particulares, o Hotel Afonso 13 em Sevilha, por exemplo, são hotéis com as características do nosso. Outros hotéis, por exemplo, em Veneza, também palácios. Se nós pudéssemos ter uma marca dessas, em que conseguíssemos manter todas as vantagens de ser um hotel único e simultaneamente a possibilidade de ter clientes que fazem o *redeem* dos pontos e *miles* por todo o mundo, e aquando das viagens de negócios trazem a família e tal, se pudéssemos ter isso e simultaneamente ter o dinheiro necessário para renovar o hotel, para ter acesso a esse tipo de cadeia ou esse tipo de *Brand* dentro de uma cadeia. O que provavelmente implicaria diminuir o número de chaves aqui no hotel, porque alguns quartos são demasiado pequenos para esses *standard*. Quer dizer, num mundo ideal, provavelmente também seria uma opção. No nosso caso em concreto, com a disponibilidade financeira que temos e com, enfim, com as nossas características intrínsecas, penso que este modelo será o que se vai verificar no futuro, embora obviamente serão os acionistas os únicos detentores dessa possibilidade e, portanto, acho nós, como gestores, aceitaremos, obviamente, qualquer decisão dos acionistas, e em conformidade com ela daremos o nosso melhor para reduzir os inconvenientes e incrementar as vantagens.

Entrevistador: Ou seja, num contexto atual, e com as condições atuais

Entrevistado: Eu creio que não, eu creio que não. Eu creio que não é, não é, não é expectável que nos próximos cinco anos, por exemplo, se mude do modelo de gestão.

Entrevistador: Ou seja, lá está, o modelo de gestão hoteleira utilizado hoje em dia aqui no Estoril Plage há-de ser o que mais maximiza. A estratégia que o Palácio quer levar a cabo.

Entrevistado: Em face do contexto e das restrições e constrangimentos que temos hoje em dia.

Entrevistador: Claro, percebo perfeitamente, uma última pergunta, se for possível. Qual a relação entre as empresas Estoril Plage e Jalgos Sotéis e termas do Estoril SA.?

Entrevistado: Bom, em relação às termas do Estoril, a Estoril Plage é dona de 99,9999% e, portanto, a relação é umbilical.

Entrevistador: Sim, ssenhora, perfeitamente.

Entrevistado: Portanto, fazemos várias vezes mudanças de funcionários de um sítio para o outro. Tentamos utilizar, digamos, o hotel, como via de promoção de alguns funcionários das termas, mas quando eles chegam à... enfim, ao limite da sua expansão de carreira dentro do hotel e entendemos que têm possibilidades de evoluir, e para evitar que saiam do... da empresa, mudamos alguns para hotel. Outras vezes, ao contrário, tiramos algumas pessoas do hotel e

pomos nas termas, designadamente na área da restauração, para melhorar a qualidade e criar um certo uma certa homogeneidade entre o serviço prestado entre o hotel e o spa.

Nas outras empresas, Jalgon e Soteis, são empresas onde nós participamos, temos participações minoritárias; a empresa, ela própria, alguns dos sócios são comuns.

E, portanto, a relação é muito mais ténue, sendo uma relação, enfim, há alguns contratos que são negociados pela Soteis, para os vários hotéis do grupo, designadamente, eletricidade, gás, comunicações telefónicas. Dada a dimensão da Soteis, enfim, tem sido prática da administração negociar contratos para o grupo, se assim se pode dizer. Pronto, a relação é essa Enfim, que não tem uma componente muito alargada de serviços comuns prestados, ou de transferência de quadros de umas para as outras, até porque há alguns em que se está em Sesimbra, os hotéis em Lisboa, nós aqui no Estoril e, portanto, não é muito fácil, como faz, por exemplo, outras cadeias portuguesas, por exemplo, da... tirarem quadros de um lado para o outro a terem, por exemplo, terem três hotéis no mesmo distrito, terem um banquete ao almoço, pegarem no pessoal e fazerem um jantar nesse mesmo distrito, noutra unidade. Quer dizer, isso não... isso não acontece. Já em termos de manutenção comum, temos... enfim, nessa área, talvez seja um exemplo onde temos alguma ligação, porque há um elemento da manutenção da Soteis que também presta assistência, designadamente aqui Estoril Plage, em contratos com outra... com relevância, com uma magnitude que justifica termos esse apoio externo.

Entrevistador: Só pegando no que estava a dizer, da parte do grupo, considera, portanto, que?

Entrevistado: Não existe, de facto, um grupo, eu disse esse grupo entre aspas, não é... mas esse grupo entre aspas é... não existe, nem grupo do ponto de vista jurídico, nem todos os acionistas são comuns, existem acionistas comuns, mas nem todos são acionistas em todas a Estoril Plage, tem uma percentagem em cada uma dessas empresas.

Entrevistador: Era aí que eu queria chegar. Desculpe, por isso é que estava a perguntar.

Entrevistado: Uma percentagem claramente minoritária. A empresa, ela própria... nós dizemos grupo porque há, enfim, gestores comuns às várias unidades, mas do ponto de vista jurídico não existe grupo algum.

Entrevistador: Obrigadíssimo pelo tempo despendido.

B – Transcrição de entrevista semiestruturada realizada

Data de realização: 11 de janeiro de 2023

Início: 17 horas e 30 minutos

Fim: 18 horas e 44 minutos

Pessoas presentes: Diretor de Operações, Sr. João Galvão (Entrevistado); Francisco Perestrelo (Entrevistador)

Entrevistador: Vamos começar pela estratégia. Aliás, o primeiro ponto baseia-se na estratégia hoteleira, missão, visão e valores.

Entrevistado: Eu considero que é o alicerce de qualquer empresa. É ter bem definido aquilo que são a sua missão, a visão e os valores. Foi algo a que nós, no nosso grupo, não demos a devida atenção ao longo dos últimos... dos últimos anos. Estamos precisamente numa fase onde estamos a definir a missão, visão e valores. A proposta que existe para estas é a seguinte: em termos de missão, nós primamos por um serviço *Premium* e personalizado para os nossos hóspedes, oferecemos o melhor serviço em instalações exclusivas para aprimorar a experiência dos nossos hóspedes num ambiente aconchegante e exclusivo, lá está. Em termos de visão, a visão para o Palácio Estoril Hotel Golf & Wellness é continuar a proporcionar aos nossos hóspedes os mais elevados padrões de serviço e melhorar a sua experiência. Com produtos, processos e tecnologias ecologicamente sustentáveis, para manter o equilíbrio entre a natureza e as necessidades da sociedade contemporânea. Em termos de valores, os nossos colaboradores são nosso recurso mais valioso, como é evidente, priorizamos os princípios de confiança, honestidade, respeito, integridade e compromisso com eles, e maximizamos o talento de cada em benefício da empresa, um depende de todos e todos dependem de um. Como eu disse, estes, tanto a missão e visão e valores são, são propostas que nós queremos implementar. Sabemos que... que é alicerce de qualquer empresa, não demos a devida atenção, mas estamos neste momento a fazer por isso, porque acreditamos que se nós tivermos esta consciência desde o momento em que nos damos a empresa tudo fluirá melhor.

Entrevistador: Claro que sim, agradeço bastante. Posso perguntar-lhe, no que respeita aos fatores críticos de sucesso?

Entrevistado: Claro, os fatores críticos de sucesso, de facto, temos uma localização fantástica, privilegiadíssima. As acessibilidades são também elas, portanto, muito, muito positivas, desde a autoestrada, que está aqui bem próxima à própria marginal, que é um acesso fantástico. Estamos a 30 minutos do aeroporto, acaba por ser também algo importantíssimo. E vista mar, não em todo o hotel, mas em parte do hotel, que é que é sempre... o que é sempre fantástico. Em termos de história e toda a envolvente vivenciada no hotel é claramente um fator crítico de sucesso, também património histórico, a história de experiência da Segunda Guerra Mundial, as personalidades sociais que já passaram pelo hotel, desde a realeza, a escritoras, enfim, músicos. Há aqui uma série de celebridades que passaram pelo nosso hotel e que fizeram questão de deixar marcar essa passagem. E existe inclusive um livro, um *guest book*, vá, muito rico, que é como *feedback*, com um *report* ou um relato de experiência destas pessoas, destas celebridades. Depois a questão do filme James Bond tem sido, ter sido filmado aqui.

Entrevistador: A magnitude do próprio filme.

Entrevistado: É, fantástico. O hotel continua a ter traços desse filme, inclusive, o tal, o tal *concierge*, o Sr. José Diogo, que participou no filme, é de facto um fator crítico de sucesso. Por outro lado não podemos agarrar-nos a esta história para garantir a sustentabilidade do futuro, temos de procurar outros fatores críticos de sucesso, mas este facto é um deles. E agora, aquilo que eu penso que é o maior fator crítico de sucesso para o futuro é de facto aquilo que nós temos e que os outros não têm, um campo de golfe fantástico, histórico, emblemático do nosso país, muito famoso, que tem uma vista fenomenal, com buracos virados para o mar, que é fantástico. Um clube clássico, instalações clássicas, *British*, claramente, e depois um *wellness* fantástico, que é o melhor do país, é tão simples quanto isto. Com instalações únicas, super-exclusivas e um *Wellness* que foi construído em 2010. Portanto, é muito recente, um investimento avultadíssimo. Estamos a falar de um investimento superior, talvez, a 20000000 de euros, com equipamentos topo de gama, com um conceito muito, muito, muito diferenciado, porque temos o spa, é um spa tailandês com uma marca tailandesa muito conceituada, Bayan tree. E depois temos todo o componente do bem-estar, desde o ginásio, consultas médicas, uma área de hemostática, a... as consultas médicas, temos uma valência muito grande, desde a fisioterapia a reumatologia, portanto, temos esta área toda clínica, ou seja, eu costumo dizer que o nosso *wellness center* é o verdadeiro *wellness center*. Não é só mais um spa, são quatro pisos com 4 m², com duas piscinas aquecidas, uma delas dinâmica, fantástica, e depois uma piscina terapêutica, onde podemos ter um acompanhamento clínico para reabilitação. Isto porquê, já vamos falar mais à frente, de facto, um dos mercados que tem maior crescimento é precisamente o mercado da saúde e do bem-estar, as pessoas procuram este mercado para reabilitação física, mas também para programas de *burnout*, de stress, que costuma-se dizer que é a doença deste século, é mesmo a doença psicológica, e nós temos a... temos estas valências todas para estes programas. A diferenciação é o acompanhamento que nós damos ao nosso cliente. De facto, a... nós temos um acompanhamento muitíssimo personalizado, quase que familiar. Sabemos as necessidades dos nossos clientes, fazemos sentir em casa, e isso é muito importante. Em termos de exclusividade, é um hotel exclusivo, sem dúvida, tem aqui uma série de fatores que o tornam exclusivo, é um hotel muito próprio, e isso é também um fator, um fator de crítico de sucesso.

Entrevistador: Em termos de mercado ou mercados?

Entrevistado: Nós atuamos em vários mercados, essa é também uma vantagem no nosso hotel, porque não nos temos de nos focar somente num mercado, MICE, *corporate*, *leisure*, golfe, casamentos, o tal bem-estar e saúde, cada vez a crescer mais, um dos nossos mercados que tem crescido de uma forma mais musculada tem sido o Golfe. Mas continuamos a depender muito também do MICE e *corporate*, como é evidente, e estamos a crer que este mercado do bem-estar e da saúde vai continuar a crescer. Tem crescido muito, mas ainda é pouco representativo, mas é um mercado que está a crescer muito e nós temos essa valência, que é uma valência que poucos hotéis têm neste país; há o H2O, eventualmente é um hotel que tem um spa magnífico, mas tem a parte spa, tratamentos termais, não tem parte clínica, não tem componente de ginásio, como nós temos, que, portanto, vai para além do ginásio.

Entrevistador: Sendo um serviço, se calhar menos completo?

Entrevistado: Sem dúvida, o nosso serviço é o mais completo na sua plenitude, claro. Em termos de concorrentes, infelizmente, temos alguns concorrentes, aqui ao nosso redor, mas não só ao nosso redor, temos o Cascais miragem.

Entrevistador: A Costa do Estoril é bastante rica, não é?

Entrevistado: É muito rica.

Entrevistador: Principalmente em unidades também de 5 estrelas e de luxo. As próprias cadeias e as marcas também tendem a vir para aqui.

Entrevistado: O Intercontinental, o grupo Sana, que vai abrir aqui um Evolution, um conceito mais arrojado. Curiosamente, o que mostra bem que um dos fatores críticos de sucesso para esta região é precisamente a questão do atendimento personalizado e exclusivo. O Evolution do Sana deu um passo atrás, ou seja, eles iam ter um conceito altamente tecnológico, onde havia um pouco de interação humana, e eles deram um passo atrás e quiseram ter uma abordagem tecnológica, mas um bocadinho mais humana, porque eles perceberam que o tipo de cliente que visita o Estoril é um tipo de procura este contato humano, não é como em Lisboa, onde o mercado é, digamos, de negócios. Não, aqui não. Mas de facto, em termos de concorrência, o Villa Itália, Miragem, o Albatroz, o Quinta da marinha, já um patamar abaixo, mas é concorrência, sem dúvida. Oitavos, seguramente, até pela questão do Golfe, como a Quinta da marinha, mas o golfe dos Oitavos é muito forte, e a Fortaleza do guincho. O intercontinental tem uma vista fantástica. O Sana vai ser um concorrente, e depois aqui em termos de indiretos, existe de facto aqui o Hotel Inglaterra, que é um hotel de 4 estrelas, é já um pouco cansado, sem dúvida. Mesmo que tenham feito renovações, é um hotel cansado, têm agora uma... a piscina, mas tem também uma zona para congressos, para reuniões, mas é limitado, muito limitado, não tem estacionamento, como nós temos um estacionamento, 100 lugares exteriores, mais os do spa, o Inglaterra não os tem. O Penha longa está mais afastado, mas de facto acaba por ser um concorrente, e este sim tem o melhor golfe da região e é muito complicado concorrer com eles. Ora tem outra vantagem que, se for necessário, fecha um hotel para uma empresa e acabou, tem essas condições. Nós, é mais difícil.

Entrevistador: Pontos Fortes e fracos da concorrência?

Entrevistado: São fáceis de resumir. O Villa Itália, um hotel mais recente, e tem um spa muito bom, também não como o nosso, é um hotel mais recente. Tem uma vista muitíssimo privilegiada, mais privilegiada que a nossa, porque tem muito mais quartos virados ao mar. Não tem nenhuma obstrução física, como nós temos, claro.

Entrevistador: A nível de infraestruturas?

Entrevistado: É melhor, porque tem... teve um *refurnish* mais recente do que o nosso e o próprio hotel é mais recente do que o nosso, tem uma vista mais privilegiada, que é... que é nossa. Em termos de pontos fracos, não têm história que nós temos, e não tem o requinte e o glamour que, com hotel Palácio, tem, a meu ver, e não claramente aquilo. Nós temos... que nos diferencia mais neste momento, não tem um *wellness* como nosso. Portanto, ganha em termos de infraestruturas e de vista, portanto, mais moderno e mais vista. Perde, em termos de serviços que dispõem para os clientes. O Miragem, também um hotel mais recente, também virado ao mar, sem nenhum tipo de obstrução física, quartos mais recentes, perde também daquilo que

nós temos em termos de história de exclusividade, claro, e de serviços complementares, digamos assim. Isso cada vez mais é um ponto crítico, basta ver, as pessoas hoje em dia olham muito para aquilo que é o spa, não só pelas massagens, mas pela piscina interior, as pessoas gostam.

Entrevistador: Sim, mais valias pelos outros serviços.

Entrevistado: Claro que sim, o hotel Cascais miragem tem a piscina, Holmes place, eventualmente, portanto, não tem piscina que nós temos, portanto, ganha em termos de infraestruturas de quartos de hotel, no geral, tem quartos com tipologias iguais e, portanto, é mais fácil alojar grupos, e perde em termos de serviços. O hotel Albatroz é um concorrente, mas é um hotel claramente de dimensões mais reduzidas, tem uma vista formidável, também, mas é de dimensões mais reduzidas e não tem nenhum serviço complementar, portanto, é sobretudo pela localização, que é fantástica, e pelo conceito *cozy* também, mas perde de resto. O Quinta da marinha é um hotel de 4 estrelas, também algo *tired*, algo gasto, tem o golfe colado, isso é um ponto forte, claramente é, porque o golfe é dentro do hotel e garante um ambiente bem mais tranquilo, não está em cidade, como está o hotel Palácio, portanto, em termos de vistas e uma vista mais desafogada, é um ambiente mais calmo, mais relaxante. Mas perde em tudo o resto, um hotel de 4 Estrelas não tem o conceito que nós temos, não tem um spa como nós temos, não tem esse tipo de serviços. Os Oitavos é de facto um espaço fantástico, também tem um golfe colado, tem uma vista formidável, um hotel novo, portanto, isto são tudo pontos fortes, não tem aqui a história e o requinte, como sempre voltamos à questão da história, e não tem o *wellness center* como nós temos. Portanto, anda sempre tudo muito à volta do mesmo, ou seja, os nossos pontos de diferenciação são aquilo que são de facto os nossos pontos, que acabam por nos distinguir da concorrência. Os pontos fracos deles e os nossos fortes. O Intercontinental Cascais e o Sana Estoril, exatamente a mesma resposta, portanto, anda tudo à base disto, maioritariamente. Todos eles têm melhor vista do que a nossa, porque nós temos vista mar, mas muito limitada. A maior parte deles têm *facilities* melhores que as nossas, mais modernas. Mas todos eles perdem em termos de história, exclusividade, e da questão do *wellness*.

Entrevistador: Claro, as sinergias das diferentes unidades de negócio?

Entrevistado: Sim, porque acaba por ser uma grande vantagem. Aquilo que nós, que é uma grandíssima vantagem, aquilo que nós queremos cada vez mais, é destacar. Queremos cada vez mais focar e criar sinergias, tornar este este conceito de hotel, golfe e spa um só.

Entrevistador: Em termos de público alvo?

Entrevistado: Portanto público-alvo, segmento médio-alto. Maior liquidez financeira, lá está, o tal segmento médio alto. Procuram conforto com os requintes e um hotel diferenciado em termos de história, e mesmo em termos de instalações, um hotel clássico, que nos leve a uma era, ou a uns anos mais passados, digamos assim.

Entrevistador: Claro, experiências diferenciadas?

Entrevistado: Claro. Portanto, não é um hotel moderno, mas nós queremos que seja um clássico moderno, ou seja, queremos manter os traços clássicos deste hotel.

Entrevistador: Mas acompanhar a linha do tempo?

Entrevistado: Exatamente, existem várias outras hotéis que o fazem neste momento, e é este o nosso caminho para o futuro. É manter aquilo que é o que é, a essência da história, o requinte, mas de uma forma moderna, temos de o fazer. Portanto, os clientes, em termos de faixa etária, eu diria entre os 45 e os 65, nós queremos baixar esta faixa etária. Prova disso é, de facto, o nosso novo institucional, as pessoas, digamos, os atores figurantes, são uma faixa etária um pouco mais baixa.

Entrevistador: Para captar esse mesmo público?

Entrevistado: Para captar esse mercado, nos 40 anos. É de facto uma faixa etária muito elevada. Tem as suas vantagens, é um cliente mais fiel que regressa, tem mais capacidade financeira, portanto, isso são vantagens. Mas é um cliente, como é evidente, que acaba, precisamente de uma faixa etária elevada, portanto temos de ir renovando o nosso tipo de cliente. Quanto aos tipos de clientes, de facto, são clientes MICE, para reuniões, conferências, eventos, exposições. Clientes de golfe, clientes de bem-estar e saúde, lá está, tem sido um mercado que tem crescido muitíssimo. São clientes que procuram precisamente aquilo que são os nossos *packages*, que são *package* integrados, que inclui uma série de serviços, desde serviço de alojamento, sempre, claro, mas serviços de spa, de relaxamento, serviços clínicos. Portanto, aqui a ideia é que o cliente fique alojado no nosso hotel, e depois faça todo esse tipo de trabalho no nosso *wellness*. Temos uma equipa, lá está, multidisciplinar, e temos pacotes desde *detox*, *slimming*, e programas específicos de emagrecimento, onde a pessoa fica alojada no nosso hotel por um período, digamos, de sete dias. Nós não vamos corrigir o problema da pessoa, mas vamos dar as bases, vamos dar-lhe, digamos, uma noção do que tem de ser feito, e acompanhamos a pessoa no início deste projeto. E a pessoa depois pode contactar-nos.

Entrevistador: Acaba por ser a base, para depois as pessoas levarem isto para o resto da vida?

Entrevistado: Precisamente, e pelo menos, digamos, para um projeto de saúde que tenham no imediato. Portanto, desde pacotes de *detox*, *slimming*, com uma nutricionista que está que está em sintonia, quer no *wellness* quer na cozinha do hotel, isto para garantir que as refeições deste cliente no hotel depois são refeições saudáveis, claro. Portanto, há, digamos, que uma prescrição de um... de um plano alimentar por parte do nosso nutricionista, que é comunicado ao hotel, o cliente faz suas refeições hotel ou no *wellness* baseadas nesse plano alimentar, programas de *burnout* e de stress, com médicos, com psicólogos, programas de reabilitação física, com fisiatras, com fisioterapeutas, ou seja, a pessoa pode encontrar no hotel Palácio uma panóplia de *packages* que podem proporcionar uma melhoria da qualidade de vida das pessoas. Estes pacotes podem demorar de três dias a 15 dias, mas já tivemos clientes que ficaram connosco um mês. Portanto, de facto, sentiram grandes melhorias. Nós vamos até ao ponto de ter uma parceria com a Germano de Sousa, e a nossa médica prescreve análises, nós tratamos desta, a Germano de Sousa recolhe o Sangue nas nossas instalações, faz as análises, e envia diretamente para o nosso médico, e pode ser feito um acompanhamento ainda mais personalizado. Temos também, baseado muito naquilo que é... que a medicina quântica, as terapêuticas não convencionais. Há cada vez mais procura, desde o microscópio de campo escuro, a medicina tradicional chinesa, enfim, as pessoas têm tido cada vez mais abertura para este tipo de serviços, e nós temos estes tratamentos. Por fim, podemos também fazer algo que são que são chamados

os *packages taylor made*, feitos à medida do cliente, temos uma pessoa nas termas, no *wellness*, que se foca neste... nesta área e, portanto, desenha um programa de acordo com as necessidades do cliente e o cliente chega, é recebido, e tem aquilo que nós chamamos um *package assistant*, digamos, recebe a pessoa, faz a introdução ao programa, apresenta o espaço, e faz o acompanhamento também ao longo do programa, um *follow-up* durante o programa, e depois, digamos, que uma conversa final para saber como é que correu. E, curiosamente, mantemos sempre contacto, quando os clientes assim o desejam, para saber como é que tem sido o programa. Estes clientes ficam com o contato dos nossos profissionais, para alguma dúvida que tenham, portanto, isto é um mercado, tem crescido muitíssimo.

Entrevistador: Desculpe interromper, João, mas de grosso modo, ou seja, caracteriza o cliente, obviamente que diferencia de acordo com o segmento, não é só que mais vêm para golfe, vem mais para área de saúde e bem-estar, ou até podem vir para todos. Como estava a dizer, nos pacotes *taylor made* mas, de grosso modo, é um cliente que fica entre os 45 e os 60 anos, com um elevado poder de compra. Podemos caracterizar talvez assim, não é?

Entrevistado: Sim, normalmente instruído, muito instruído em termos de escolaridade, um cliente que tem este interesse, este desejo de ver estas personalidades que passaram por cá, de perceber a nossa história, portanto, é um cliente instruído, classe média-alta. Eu diria que entre os 45 e os 65 anos, o mercado ibérico, o britânico e o mercado americano estão a crescer muito, de um modo geral é isso.

Entrevistador: Canais de distribuição?

Entrevistado: Canais de distribuição, o *online* cada vez mais, como é evidente, é um mercado que não está a crescer, já é um maior mercado que há, portanto, um mercado, ou seja, um canal de distribuição já é o canal de distribuição mais forte hoje em dia. Portanto, não é uma questão de crescimento. O site do hotel, hoje em dia, tem de ser um site altamente apelativo, *userfriendly* e, se possível, interativo. Sentir logo uma experiência no nosso *website*, portanto, sem dúvida que o... que *online* está a crescer muito. Departamento de reservas em termos de *offline* é o tradicional, alguns clientes de balcão, assim como agências de viagens, DMCs, operadores.

Entrevistador: Posso... posso perguntar-lhe, talvez, a nível de canais de distribuição, qual é que será o que tem mais volume neste caso? No caso do hotel Palácio?

Entrevistado: Eu acredito que ainda sejam as operadoras, para ser sincero. Eu acredito que sejam.

Entrevistador: No futuro, tentar focar no canal direto?

Entrevistado: Direto, site do hotel, precisamente, sim, é o direto que nós queremos, para evitar comissões.

Entrevistador: Com vista a aumentar a rentabilidade?

Entrevistado: Claro. Lá está, como fala aqui diretos, como... como falamos direto, site do hotel, departamento de reservas é cada vez menos utilizado, mas é bom, sempre temos este apoio para as pessoas sentirem que existe alguém do outro lado, em caso de necessidade.

Entrevistador: A nível dos objetivos?

Entrevistado: Objetivos da empresa, em termos económicos, aumentar a receita, como é evidente, diminuir a dívida bancária que existe neste momento, e garantir sustentabilidade financeira. Objetivos de serviço, prestar um serviço de excelência, manter um serviço de excelência, garantir a satisfação dos clientes, fidelizá-los e, lá está, como falei, desenvolver práticas sustentáveis. Objetivos pessoais, digamos, que em termos de gestão, crescimento a nível de clientes, e desenvolvimento e otimização do espaço, de empregados, crescimento salarial e progressão da carreira, como é evidente. Tudo isto acaba por estar interligado, sem dúvida, um aumento das receitas, diminuição da dívida bancária, sustentabilidade financeira, impacta diretamente naquilo que são os objetivos pessoais. Por outro lado, os objetivos de serviço, prestando um serviço de excelência impacta também os objetivos económicos, mas contribuir também, porque tem de haver um investimento para renovar aquilo que é o hotel e para nos manter atuais, como é evidente também. Por outro lado, esta renovação vai permitir aumentar o preço médio do quarto, e vai permitir termos aqui mais clientes, ou que potenciem ou que melhorem os nossos resultados económicos. Objetivos estratégicos, aumento da receitas em 15%, diminuição de custos, e esta é uma questão muito particular.

Entrevistador: Na estrutura de custos?

Entrevistado: Sim, a questão dos custos é muito particular, porque aumentar as receitas e a... diminuir custos, a diminuição de custos acaba sempre por impactar na qualidade do serviço. Portanto, tem de estar muito bem balanceado, ou seja, tem de ser uma análise quase que clínica. Porque quando toca a cortar custos, temos de saber muito bem onde é que estamos a cortar.

Entrevistador: Como dizia, para não impactar, claro, o serviço prestado ao cliente.

Entrevistado: Isso, é muito crítico. É fácil reduzir custos, mas é difícil fazer uma redução de custos sustentável, vá, que não impacte na qualidade.

Entrevistador: A nível de custo, o que conseguir perceber com a administração seria que a maior parte dos custos advêm do departamento de F&B, e que a nível de FSE, ou seja, fornecimento e serviços externos, da parte da energia, também temos custos bastante elevados. Não sei se também gostava de referir?

Entrevistado: Sim, nós temos custos muito grandes. Não sei se quer que eu fale no hotel ou grupo de forma geral?

Entrevistador: Grupo de forma geral.

Entrevistado: Temos custos altíssimos, isso sem dúvida, porque são estruturas antigas, no caso do hotel é uma estrutura antiga em termos de maquinaria. Eu digo antiga, porquê? Porque sendo um hotel quase centenário, nós não temos soluções energéticas sustentáveis. Não temos, nós não fazemos, não temos painéis solares, não usamos aquilo que a geotermia, que é utilizar por exemplo, água quente do aquífero que nós temos por baixo, para produzir calor e reduzir os custos. Portanto o nosso hotel não está preparado para as novas tecnologias e, portanto, é muito difícil reduzir os custos de energia. O *wellness*, por exemplo, é um espaço que tem duas piscinas aquecidas, uma delas, a 34° foi um edifício que foi construído para ser muito bom, para ter, lá está, umas infraestruturas de topo de gama, temos o pavimento radiante, portanto, é tudo do

melhor que há. Isso tem um custo muito grande em termos de energia, e também não foi feito a pensar em energias renováveis, não foi.

Entrevistador: Os tempos eram outros?

Entrevistado: No caso *wellness*, há pouca desculpa, porque foi uma construção que foi terminada em 2010, portanto, já havia esta filosofia de energias renováveis, mas não houve esse cuidado, portanto, hoje pagamos essa fatura, são custos energéticos brutais. O *wellness* foi uma questão de opção, eventualmente, na altura da construção. O hotel, é porque é um hotel centenário, portanto, não está preparado para isso e, portanto, em termos energéticos é difícil reduzir estes custos, muito difícil.

Entrevistador: A parte de reduzir os custos seria talvez mais por onde, posso perguntar-lhe?

Entrevistado: Pode, claro, para já, estudar de que maneira conseguíamos implementar energias renováveis, lá está. Nós temos feito, temos contactado uma série de parceiros, que nos têm dado pareceres diferentes, ou acham que é viável ou acham que não, porque não temos uma área útil de implementação, por exemplo, de painéis solares suficiente para criar energia relevante, porque há um investimento na energia renovável. Portanto, digamos que o prazo de amortização era muito elevado, portanto, tem sido complicado. Em termos das termas, *wellness*, a energia necessária lá está, mais uma vez, é tanta, que é quase impossível termos, ou seja, isto ou tinha sido de facto desenhado a pensar nisso, ou é muito complicado agora e, portanto, em termos de diminuição de custos energéticos é difícil, portanto, aquilo que nós de facto temos de ir é à rentabilidade. Ou seja, reduzir os custos para a produção, digamos, do produto ou do serviço, passa muito por aí. Foi algo que já foi feito no *wellness*, e foi bem-sucedido. Aquilo que nós fizemos foi de facto analisar a rentabilidade nos diferentes serviços, e perceber como é que podemos reduzir os custos para a realização daquele serviço. E, ao mesmo tempo, aumentar o preço de venda desse serviço, portanto.

Entrevistador: E não diminuir a qualidade do serviço prestado?

Entrevistado: Claro. Existe forma de o fazer, nem sempre condições.

Entrevistador: Com pinças?

Entrevistador: Lá está, por isso é que tem de ser uma análise clínica. Eu posso dar um exemplo do *wellness*, nós temos os cartões do *membership*, como é que nós criamos maior rentabilidade? Fomos aos cartões, por exemplo, aquilo que é... que são... as toalhas incluídas, reduzimos o número de toalhas. Conseguimos, com isso, ter um custo menor com o cartão, leia-se, lavandaria e, portanto, aumenta a rentabilidade do cartão.

Por outro lado, estão incluídas no cartão só, como outro exemplo, uma série de aulas de grupo de *membership*. O que nós fizemos foi fazer uma avaliação das diferentes aulas que tinham pouca afluência, unir essas duas aulas num só horário. Poupámos o preço do professor em duas aulas, passamos a ter só de uma, portanto, fizemos uma série de alterações, isto são só dois exemplos fáceis, mas com muito impacto. A diferença é que, ao invés de termos uma rentabilidade negativa, como tínhamos nestes cartões, passamos a ter positiva. Portanto, este tipo de exemplos que nós temos de fazer. O mesmo se aplicará eventualmente ao hotel, a área

da F&B, temos de perceber de que modo é que conseguimos reduzir os custos de lavandaria, que são muito grandes, e estamos a falar no caso do Hotel Palácio.

Entrevistador: E neste caso, estamos a falar de custos de *outsourcing*? Desculpe.

Entrevistado: Sim *outsourcing*, neste caso a Elis mas também temos com a Speedy, mas só para casos mais pontuais. Mas o grosso, Elis, estamos a falar de um custo superior a meio milhão de euros. Portanto, se nós conseguíssemos reduzir estes custos, nem que fossem 10% ou 15%.

Entrevistador: Já seria significativo?

Entrevistado: Claro que sim. Os objetivos táticos, reduzir claramente o número de reclamações que nós temos, isto impacta, lá está, com a questão de não diminuir a qualidade do serviço, portanto, estes objetivos acabam por estar todos relacionados. Aumento da classificação nas plataformas online em 5%, ou seja, aumentar a nota que temos na Booking, por exemplo, foi uma nota que foi afetada por aquilo que nós chamamos o Covid, pela redução de custos. reduzimos o pessoal porque fomos forçados a isso, mas depois, no pós-Covid, houve um *boom* muito grande. Não estávamos preparados, em termos de recursos humanos.

Entrevistador: Claro, foi oito e 80. Claro, percebo perfeitamente.

Entrevistado: Por outro lado, também o mercado de trabalho mudou a 180°, como é sabido. Portanto, isso impacta na avaliação, portanto, nós queremos melhorar esta qualificação. Queremos também fazer o quê? Aumentar o número de seguidores nas redes sociais, quer no Instagram, quer no Facebook, quer no LinkedIn, explorar outras redes sociais que estejam a crescer. Portanto, isto porquê? Não só para ter o número de seguidores mais alto, para ser mais bonito, mas porquê? Porque depois, quando temos... ou seja, acaba por ser um meio de promoção grátis. A partir do momento que temos, quando nós lançamos uma campanha, se tivermos 10000 seguidores, é uma coisa, se tivermos 100000, é outra. Portanto, é por aí, nós queremos ir a procurar é, digamos, uma grande vantagem.

Entrevistador: Visibilidade e *brand awereness*, claro.

Entrevistado: Em termos operacionais, claramente ter maior compromisso por parte dos nossos colaboradores, ou seja, criar aqui uma relação mais próxima com os colaboradores, para que eles sejam satisfeitos e, portanto, que sejam mais produtivos, claro. Isto é tudo uma bola de neve, quanto mais satisfeitos, mais produtivos serão, e é isso que nós queremos fazer, claro. Portanto, nós temos aqui uma série de iniciativas que queremos implementar, temos de ter aqui mais *team buildings*, que é algo que não existe nesta empresa. Nós queremos criar aqui uma forma de avaliar, um sistema de avaliação dos colaboradores, para que eles sejam recompensados pelo seu desempenho. Isso é muito bom, para que sintam que há uma recompensa por serem mais produtivos do que o X ou Y, não para dizer que este é melhor do que aquele, mas para que o X e o Y acabem por serem mais produtivos, para acompanhar.

Entrevistador: Os chamados indicadores de desempenho, não é?

Entrevistado: Claro, exatamente. Portanto, o que nós queremos é que todos, todos remem para o mesmo lado. Aquilo que nós queremos é que os menos produtivos acompanhem os mais produtivos, e isto acaba por ser natural. A rotatividade de pessoal também, quanto menor, melhor, porquê? Um recurso humano acaba por ser um investimento nosso. Investimos em

formação, investimos em tempo, e todo o tempo que demora para que ele perceba aquilo que que a nossa história, que é a nossa missão, visão e valores. Portanto, um recurso humano é um investimento também da empresa. A rotatividade, quanto mais baixa, melhor, porque um novo recurso humano é mais uma pessoa que temos de formar, é mais uma pessoa que temos de esperar que perceba aquilo que é que a nossa visão e aquilo que é o nosso conceito empresarial. Portanto, rotatividade, quanto mais baixo melhor, é. Para isto, é evidente, muita ajuda, termos o mínimo de *outsourcing* possível, termos mais pessoas nos quadros da empresa, claro, porque a pessoa sente-se mais comprometida quando está nos quadros.

Entrevistador: Veste mais a camisola?

Entrevistado: Claro que sim, muitíssimo mais, isso é inegável. A excelência do serviço tem de ser claramente mantida e potenciada. Gostava só de falar de um objetivo, que é... que é muito importante, que é a questão da modernização do nosso espaço e, leia-se, também naquilo que são os nossos processos de trabalho. É muito importante que o hotel dê um passo em frente, o nosso grupo, de facto, nos últimos anos, não deu os passos com a mesma força que podia ter dado, ou que devia. E portanto, nós, neste momento, queremos modernizar o hotel, quer em termos de processos, quer em termos de infraestruturas. Eu... quando digo processos, é desde processos de trabalho, a questão usar a tecnologia a nosso favor e, portanto, há muito, em termos operacionais, a ser a ser feito neste grupo.

Entrevistador: Claro que sim. Posso-lhe perguntar, no que respeita aos objetivos operacionais, se vê a retenção de talento como um dos objetivos operacionais?

Entrevistado: Claro, isso é fundamental poder dizer.

Entrevistador: Relaciona-se, lá está, com o ponto que estava a dizer, de manter a rotatividade baixa, claro, mas também tentar manter as pessoas que estão.

Entrevistado: Ou seja, um colaborador, quando entram no nosso grupo, como se junta à nossa empresa, para já, tem de perceber que o nosso grupo é mais do que um hotel, existe o hotel, existe um fantástico *wellness*, existe o golfe e... porque é que eu digo isto, porque é bom que o que o colaborador perceba que tem margem de progressão, porque todos queremos progredir na nossa vida. Ninguém quer ficar estancado ou retido numa função. São raríssimas as pessoas que, por algum motivo, essas não querem evoluir, o que não é bom sinal, portanto, o rumo tem de ser criar oportunidades dentro do grupo, para de facto... para os recursos valiosos que nós temos, valorizar os nossos recursos. Ou seja, quando há oportunidade para uma nova função, digamos assim, temos que primeiro perceber quais é que são os nossos recursos internos que estão aptos para esta função, e só depois pensar em ir ao mercado de trabalho. Nem sempre é possível, mas se for possível é importante, é importante porquê? Porque isto depois impacta na perceção que existe da nossa empresa, porque as pessoas vão sentir que há possibilidade de progressão na nossa empresa. As pessoas vão querer trabalhar connosco, vão estar mais felizes, vão querer ser produtivas, vão querer mostrar as suas competências. Portanto, isto são só vantagens para nós.

Entrevistador: Claro que sim.

Entrevistado: E, portanto, sem dúvida que é algo que tem de acontecer. E digamos que não é potenciado, é que tem de ser implementado, porque internamente eu sinto que não havia, no

passado, grandes oportunidades. Nós temos que, sempre que abirmos uma vaga, perceber se a... internamente existe alguém que tenha aptidão ou capacidade para a função.

Entrevistador: E, até porque se não for Estoril Plage, neste caso o hotel, o Golfe e o Spa a aproveitarem, acaba por aproveitar a concorrência.

Entrevistado: Como é evidente, e por isso acabámos por perder tempo, nós estamos a formar para os outros. Estamos a criar ativos valiosos que alguém vai aproveitar. Portanto, é exatamente por isso que temos de ser nós a aproveitá-los.

Entrevistador: Ou seja, reter cá o talento?

Entrevistado: Sim. O talento, os recursos humanos da empresa, é o que mais há, qualquer pessoa pode, com dinheiro, com investimento, pode renovar um hotel, qualquer pessoa, qualquer empresa, pode criar melhores condições em termos de infraestruturas. Mas o talento humano não, o talento humano nós, com dinheiro, que podemos contratar pessoas mais qualificadas? Podemos, claro que sim. Mas, quer dizer, mesmo que seja a melhor pessoa do mundo, demora o seu tempo a aprender, demora o seu tempo a absorver aquilo que são os nossos valores, a nossa filosofia, a nossa história.

Entrevistador: Toda uma curva de aprendizagem. Que tem de ser, que sim.

Entrevistado: Claro, claro, e se os temos dentro de casa, porque temos de pagar mais? Para os trazer de outro espaço? Têm de ser mais renumerados com um novo objetivo, novo desafio? Tem. Mas se calhar será mais caro ir procurar este talento fora, é isso.

Entrevistador: Na minha opinião, certamente, na minha opinião claro que sim.

Entrevistado: Portanto, é muito por aqui. A estratégia levada a cabo pela empresa é manter aquilo que é o nosso serviço de excelência, portanto, digamos que o serviço personalizado. Como eu disse há pouco, otimizar processos operacionais, sem dúvida, reter o talento, sem dúvida também, em termos de contratação de diretor do F&B e de operações, e um diretor de marketing digital, foram, de facto, iniciativas que nós tomámos recentemente, achamos que são áreas que necessitam, de facto. O diretor da F&B era fundamental, até de encontro àquilo que nós falámos há pouco, é uma área que tem de ser rentabilizada, tem de ser uma área para dar dinheiro, e não para perder. Um diretor de marketing digital, nós chamamos de *digital marketing manager* porque, de facto, o marketing digital e a tecnologia têm o peso que têm hoje em dia. Não é o futuro, é o presente.

Entrevistador: Até do ponto de vista dos canais de distribuição. Acho que sim, acho que fica perfeitamente explicito.

Entrevistado: O diretor de operações é um cargo muito particular, é o meu. E porque é que é um cargo muito particular? Francisco, porque esta foi a denominação que nós encontrámos para mim, porque, na verdade, um diretor de operações estaria, se calhar, na lavandaria, no F&B, é um cargo mais.

Entrevistador: Mais sénior, eu percebi isso. Mais abrangente, de unificar as três áreas de negócio.

Entrevistado: E não tanto operação interna do hotel.

Entrevistador: Sim, percebo isso. Tanto quanto eu consegui perceber também, com administração, um ponto de unificação neste caso dos três diretores gerais.

Entrevistado: Exatamente e, portanto, é muito por aí. A médio prazo, pretendemos renovar os quartos, não se calhar um *refurnish*, mas aquilo que é um *facelift*. Porque uma renovação a fundo carece de investimento muito considerável.

Entrevistador: Claro, é muito mais dispendiosa, muito mais tempo.

Entrevistado: Existe outro fator que é, nós não queremos fechar o hotel e, portanto, um *facelift* é mais simples e mais rápido e menos dispendioso, nós achamos que, digamos, o normal, a alcatifa, renovar as paredes, colocar um papel de parede, tirar alguma mobília que já está antiquada, adotar uma visão mais moderna, com uma televisão maior na parede. Mas mantendo ainda aquele traço clássico. Nós achamos que é suficiente, neste momento, porque as casas de banho estão boas, claro que necessitamos de eventualmente questões muito práticas. Por exemplo, há casos em que tem cortinados, queremos ter vidros, mas achamos que o essencial é um *facelift*, e não uma renovação. Portanto, nós queremos esta renovação. Reter o talento, mais uma vez. Temos também aqui outra questão, que vai permitir esta renovação de quartos e este potencial do nosso negócio, que é que a venda de ativos imobiliários, desde terrenos que nós tenhamos, ou seja, património imobiliário... E temos também aqui um projeto imobiliário a ser construído no golfe, que são 29 apartamentos que também vão criar aqui encanto muito significativo, que vai permitir sustentar, digamos, um investimento em termos de infraestruturas no hotel. Mais uma vez, a tal questão em termos económicos, diminuir a dívida bancária, que também vai ser condicionado pelos apartamentos. Isto tudo para garantir que a autonomia financeira, que ao fim ao cabo é o grande objetivo desta empresa, é não necessitar de injeção de capital dos acionistas. Os acionistas que injetam capital na empresa todos os anos. Nós queremos que isso não aconteça. E porquê? Porque qualquer acionista que injete capital todos os anos de empresa, mais cedo ou mais tarde vai-se cansar, por mais carinho que tenha, e vai acabar, por fim, por vender. Aquilo que nós queremos é precisamente ter autonomia financeira para que eles não necessitem de vender este ativo, portanto, é muito por aí. Isto acaba por ser um objetivo a médio e longo prazo, ou seja, autonomia financeira e manter o tal foco na atividade hoteleira.

Entrevistador: Forças de Porter?

Entrevistado: Claro que sim, poder negocial com fornecedores, nós temos poder para negociar com fornecedores porque somos um hotel centenário e, portanto, os fornecedores gostam de estar associados à nossa marca.

Entrevistador: A nível também da antiguidade, já temos uma certa base de dados?

Entrevistado: Temos bases de dados, temos fornecedores muito antigos.

Entrevistador: Desculpe estar a interromper, mas depois acabamos por não ter o poder das cadeias e das marcas maiores, digamos. Não é?

Entrevistado: Não, mas lá está, ter esta sinergia com o golfe e com o *wellness* já nos dá aqui algum poder negocial, porque já são aqui três negócios que independentes seriam...

Entrevistador: A nível de quantidade? Relevantes?

Entrevistado: Sim. Digamos que de uma estrutura seria, médios ou fortes, em alguns casos, em termos de consumo energético é uma coisa brutal, já temos alguma força enquanto independentes, juntos temos mais força, portanto não temos o poder de uma cadeia que tenha 100, ou 200, ou 300 hotéis. Por outro lado, temos aqui outra vantagem que é, quando estas cadeias negociam com fornecedores, há fornecedores que, como sabem que é uma concorrência muito maior, uma competição muito maior, as margens de lucros deles são de tal forma espremidas que eles, às vezes, nem lhes interessa serem fornecedores destes hotéis. Isso é uma parte má Porquê? Porque um grupo como a Marriott vai querer espremer ao máximo a... aquilo que é a sua rentabilidade, desde *amenities*, desde energia, a lavandaria, enfim, tudo e, portanto, às vezes há até... há fornecedores que se afastam destas cadeias, precisamente por não querer concorrer, saberem que têm margens muito reduzidas. Portanto, nós estamos aqui no meio termo, o que acaba por ser muito interessante.

Entrevistador: Mas se lhe pudesse perguntar a nível dos fornecedores, do ponto de vista dos fornecedores, acharia que o poder negocial deles, neste caso connosco, que seria alto, médio ou baixo?

Entrevistado: Médio, não é alto, também não é baixo, é médio. Em termos de clientes, o poder negocial do cliente está sempre dependente daquilo que é a nossa oferta, desde infraestruturas e serviços, etc. Quanto mais diferenciados formos, mais poder temos sobre os nossos clientes e, portanto, é por isso que nós estamos a lutar, é ter os serviços diferenciados e que os outros não têm.

Entrevistador: Claro que sim.

Entrevistado: Exatamente, é termos os serviços diferenciados e que os outros não têm, temos este edifício magnífico a 30 metros de distância, está ligado por uma galeria subterrânea que os outros não têm. Portanto, um cliente que procura um programa de stress, ou *burnout*, ou *slimming*, não encontra em lado nenhum. Vantagem, temos aqui a possibilidade de ter um preço de venda maior e não só, é um serviço permite compensar um bocadinho aquilo que são as fragilidades do hotel, uma vez que esta parte deste componente do bem-estar é tão forte, pelas infraestruturas de topo que temos no *wellness*, a qualidade das infraestruturas do hotel ser um pouco mais, acaba por haver aqui um balanceamento e, portanto, isto é fantástico. Portanto, negocial dos clientes depende sempre da qualidade dos nossos serviços e infraestruturas.

Entrevistador: Mas, posso-lhe perguntar? Desculpe, João, no mesmo sentido, se caracterizava como baixo, médio ou elevado?

Entrevistado: Eu vou ser sincero, é...

Entrevistador: É... tanto quanto consigo perceber, e até certo ponto, há-de existir algum poder negocial, não é? A nível, talvez, um bocadinho barganha, não é? De refutarem um bocadinho, também devido talvez à história do hotel, às próprias relações.

Entrevistado: Olhe, eu vou-me situar no médio outra vez, mas a tender para baixo, porque a concorrência é muito forte. E, portanto, isto depende muito do tipo de cliente, se for um cliente que quer *leisure*, é difícil, é baixo o nosso poder negocial com o cliente, a concorrência tem toda a melhor vista, melhores infraestruturas, são mais tecnológicos, portanto, aí é muito baixo. Se for um cliente que quer golfe, já temos aqui um poder grande. Porquê? Porque temos *shuttles*

para o golfe, e temos um golfe também muito próximo a nós, um campo de golfe histórico e com vista mar. Um cliente que queira fazer tratamentos de bem-estar, quer estes *packages*, também é alto o nosso poder negocial. Mas, de grosso modo, eu acho que é médio.

Entrevistador: Produtos substitutos?

Entrevistado: Produtos substitutos, referimo-nos a quê, Francisco?

Entrevistador: Como falámos.

Entrevistado: A nível de concorrência?

Entrevistador: Sim, temos os apartamentos, todos os hotéis que não estão no nosso nível, digamos, 5 estrelas, mas que acabam por concorrer, não é?

Entrevistado: Sim, há cada vez mais.

Entrevistador: Têm camas também, eventualmente não direccionadas ao mesmo público-alvo que nós, mas acabam por ser produtos substitutos. São concorrentes, digamos assim?

Entrevistado: Claro que sim.

Entrevistador: Nesse sentido, pergunto-lhe se são muitos, se são poucos, e como é que caracteriza?

Entrevistado: Olhe, eu acho que são muitos, dado ao... dado à localização onde estamos inseridos, que é o Estoril. Porque o Estoril tem tido um desinvestimento muito considerável ao longo dos anos. Ou seja, o foco tem sido em Cascais e, na verdade, o Estoril tem pouco mais do que aquilo que é o casino Estoril e, portanto, é não é uma região, mas é uma área, uma zona. O Estoril em si tem poucos pontos de interesse, muitíssimo poucos e, portanto, está perto de tudo, mas também está longe de tudo. A verdade é esta. Dado esse... dado essa situação, há muita concorrência, porque não há assim tanto mercado para o Estoril. Antigamente havia um investimento muito considerável na promoção da costa do Estoril... desapareceu, esse investimento é, portanto, hoje em dia o Estoril é pouco mais do que aquilo que é o casino e, enfim, e pouco mais, na verdade, poucas praias.

Entrevistador: Claro, as atividades culturais, e tudo está um bocadinho mais disperso para Cascais, Sintra e para a própria Lisboa.

Entrevistado: Completamente, mesmo as praias do Estoril passaram a ser mal frequentadas e, portanto, muito mais importante. Digamos que um cliente que nos venha visitar, duma classe média-alta, pode não se identificar com o tipo de pessoas, isto pesa. E a outra questão que eu diria que é muito, muito relevante é o clima, porque o clima na nossa região tem vindo a mudar ao longo dos anos. E começa a ser uma região com um clima... apesar de ser um espaço, ou seja, em termos globais, na Europa continuamos a ter sol. Pronto, não se discute isso, mas é uma zona muito ventosa, porque temos uma serra junto a nós e, portanto, há muitos dias de vento, muito vento. E a pessoa pensa no Estoril como um espaço pequeno de calor, e há cada vez menos calor no verão, há mais dias ventosos do que outra coisa e, portanto, isso também vai afastando as pessoas de voltar. Preferem ir para o Sul de Espanha, ou até para o Algarve, que tem garantidamente mais calor, com menos vento. Portanto, em termos gerais, o Estoril está a ficar uma área pouco interessante para o turista.

Entrevistador: Claro que sim.

Entrevistado: Vale o golfe, vale o *wellness* e vale um país barato, com gastronomia fantástica, com atendimento ainda qualificado e bom, e a proximidade com a capital, com Sintra, que é o tal estamos perto de tudo e longe de tudo.

Entrevistador: Percebo perfeitamente.

Entrevistado: Rivalidade interna, falamos de...?

Entrevistador: A nível do mercado.

Entrevistado: Eu acho que, de um modo geral, há rivalidade, e é uma rivalidade até, acho eu, saudável. Não sei qual foi a opinião da administração, mas não me parece que seja uma rivalidade hostil, ok?

Entrevistador: Mas alta ou não, pelo menos isso de acordo com todo o nível de hotéis e cadeias, que também temos aqui no Estoril e os próprios produtos substitutos.

Entrevistado: Há... precisamente até pelo que eu estava a dizer, é uma zona que começa... que começa não, que não tem assim tantos pontos de interesse e tem uma oferta muito grande. Portanto, é evidente que a rivalidade... queremos todos captar o mesmo tipo de cliente. O Palácio, o hotel Miragem, o Intercontinental, Villa Itália, um Albatroz, queremos todos o mesmo tipo de cliente, portanto, naturalmente existe essa rivalidade.

Entrevistador: Tem de ser elevada?

Entrevistado: Claro que sim.

Entrevistador: E perguntava-lhe, ao nível da estrutura organizacional, podemos falar um bocadinho da estrutura organizacional do golfe, do hotel e do spa?

Entrevistado: Em termos gerais, a estrutura Estoril Plage é uma estrutura muito simples. Porquê? Porque é detida por uma família só, portanto, os acionistas, o maioritário e o minoritário, são irmãos. Portanto, é uma família só. A... esta estrutura acionista reporta à administração, que é composta por um administrador português, e os outros são parte desta família acionista. Portanto, só existe aqui um administrador, digamos que... que... independente da família.

Entrevistador: Que não seja proprietário, não é?

Entrevistado: Que não seja acionista, exatamente, portanto aqui a área de recursos humanos, compras financeiro e manutenção reportam diretamente à administração, mas também ao tal diretor de operações, que é a minha função.

Entrevistador: Acabam por ser comuns aos três segmentos de negócio, não é, às três unidades?

Entrevistado: Não, aqui ainda há uma distinção, os recursos humanos, as compras, a área financeira e a manutenção. Eu facilito-lhe, recursos humanos, compras e financeiro são transversais ao hotel e ao golfe. A manutenção é independente, ou seja, só para hotel. Depois em termos de *wellness* é tudo independente, recursos humanos, compras, financeiros e serviços, manutenção, tudo independente. Na verdade, eu se calhar começaria por aí, ou seja, o

hotel tem toda uma estrutura muito bem definida, e que é comum ao golfe, exceto a manutenção, ok?

Entrevistador: O golfe tem manutenção específica?

Entrevistado: Tem uma manutenção própria, exatamente, porquê? Porque é um campo de golfe, tem de ter alguém, portanto, um diretor do golfe tem formação agrónoma, portanto, é uma área muito específica, portanto, é tudo transversal, exceto a manutenção. O *wellness* é tudo independente. Porquê? Porque quando foi construído havia outros acionistas, outros intervenientes. Não era só esta família, havia outro acionista, que era a Opway, que foi a construtora. Entretanto, a família Albaker adquiriu a parte da Opway, ficou como acionistas exclusiva. O spa e *wellness*, curiosamente, apesar de ser um espaço enorme e ter uma estrutura de recursos humanos ainda considerável, é independente em tudo. Portanto, tem um diretor geral, que sou eu, que acumulo essas funções, tem um assistente de direção, tem uma diretora de marketing e vendas, e não tem mais nada.

Entrevistador: Chefe de receção, não existe, neste caso?

Entrevistado: Evidente, aquilo que nós chamamos os coordenadores de área, coordenador de receção, coordenador do ginásio, coordenador da área de dermoestética, coordenador terapêutico e coordenador de piscina, estas pessoas têm as suas equipas, reduzidas, três, quatro, cinco pessoas reportam ao coordenador, que reporta eventualmente ao assistente de direção, que reporta ao diretor geral. Portanto, o caminho é este, é, portanto, é uma estrutura muito mais polivalente, ou seja, aqui o assistente de direção e o diretor geral fazem a área de recursos humanos, fazem área de compras. Só temos *outsourcing* em termos de contabilidade, uma empresa de *outsourcing* trabalha connosco, é uma aliança que temos, e é porque tem de ser, tem de haver alguém certificado para assinar contas.

Entrevistador: Mesmo a limpeza?

Entrevistado: É também *outsourcing*, a limpeza. Manutenção própria, ou seja, em termos de contabilidade e a limpeza, *outsourcing*, tudo o resto, e acabam por ser funções polivalentes por parte do diretor-Geral e pelo assistente de direção, que é mais um subdiretor do que um assistente de direção. Como é evidente, isto tem implicações na saúde do diretor geral e do assistente de direção, porque tem de tratar tudo, inclusive, como... como compreende, a parte financeira.

Entrevistador: Claro que sim, também percebo perfeitamente.

Entrevistado: Portanto, nós temos de dominar todo o negócio. Esta estrutura do *Wellness*, curiosamente, nós tínhamos... temos um contrato *management* com a Bayan Tree, mas que acaba também por ser tratado tudo por nós. Portanto, na verdade, é um contrato na prática de *franchising*, na teoria de *management*, mas não há *management* da parte deles, ponto. E, voltando ao hotel, tem esta estrutura toda, desde a receção, vendas e marketing, área da F&B, manutenção, a que já falei, claro, área de contabilidade.

Entrevistador: Também, cada um com o seu coordenador que, depois, por sua vez, reporta ao diretor geral, que reporta para si, que depois eventualmente para a administração?

Entrevistado: Normalmente é assim, se bem que há determinados assuntos, ou seja, a administração aqui tem um papel muito ativo, graças a Deus.

Entrevistador: Claro sim.

Entrevistado: Sobretudo o Dr. Hugo, que é o administrador nacional português, muito ativo, muito interveniente, graças a Deus. Isto facilita muito aqui a resolução dos problemas ou a procura de soluções. Portanto, em termos gerais, a administração é comum, ao spa hotel e o golfe. O departamento de recursos humanos, compras, financeiro, é comum ao hotel e ao golfe. A manutenção é independente do golfe, e o *wellness* separado de tudo, só tem sob a sua alçada a mesma administração e a mesma estrutura acionista. Tudo o que é departamentos é uma estrutura muito mais simples.

Entrevistador: Ao nível também do diretor de F&B?

Entrevistado: O diretor da F&B é transversal às três unidades. Ao golfe, ao *wellness*, e hotel, porque o *wellness* tem também um restaurante. De futuro, qual é que é o nosso objetivo? É tentar que seja tudo transversal, dentro do possível,

Entrevistador: Na medida de rentabilizar o que for possível rentabilizar?

Entrevistado: Claro que sim. Por exemplo, o diretor da F&B e os recursos humanos, eventualmente nós gostávamos que fosse também transversal, até para permitir aquilo que nós chamamos o puro empregador, ou seja, as pessoas, haver uma rotatividade de capital humano nas três propriedades. Isso é muito bom, porque dá mais soluções para o crescimento do colaborador.

Entrevistador: E para reter o próprio talento?

Entrevistado: Isso impacta na retenção do talento, modo geral, é isso.

Entrevistador: Pergunto-lhe a nível do modelo de gestão hoteleira, se pensa que o modelo de gestão hoteleira utilizado aqui é o que melhor se adequa à estratégia, ou seja, para onde o hotel Palácio quer ir, ou se porventura acha que outro modelo de gestão hoteleira poderia ir melhor de encontro à estratégia, ou seja, para onde o hotel Palácio, o Golfe e o Spa querem ir neste caso?

Entrevistado: Pronto, é o que... de facto, aquilo que nós temos neste momento, um modelo de gestão própria, claro, podíamos ter optado por um modelo de gestão, *franchising*, *leasing* menos. Normalmente é um contrato de *management*. Pronto, podíamos ter optado por uma cadeia, o que nós achamos é que as vantagens que este contrato daria eram inferiores às desvantagens. E o que é que eu quero dizer com isto, as vantagens que um contrato *management* traria através de uma cadeia, seriam quais? Para já, os canais de vendas que estas empresas trazem, que estes grupos trazem.

Entrevistador: Sim, a visibilidade não é? Canais de distribuição, claro.

Entrevistado: Como é evidente, estes *loyalty cards*, enfim, tudo isto é para fazer *reedom* dos pontos. Enfim, tudo isto é fantástico. Portanto, traz o quê? Traz esta questão... traz também um selo de qualidade, um Marriott, por exemplo, é um selo de qualidade que traz ao hotel, mas isto tem um custo muito elevado.

Entrevistador: Percebo perfeitamente, claro que sim.

Entrevistado: Qual é o custo muito elevado? Temos de ir de encontro àquilo que são as exigências destas cadeias hoteleiras, sobretudo em termos de infraestruturas. Claro que ainda tínhamos de fazer um investimento muito forte no hotel e, como é evidente, temos de dar uma comissão sobre as nossas vendas. O que é que nós achamos? Que nós conhecemos o nosso hotel, o nosso grupo, melhor do que ninguém, nós sabemos perfeitamente identificar os pontos fracos e os pontos fortes, que foram precisamente aqueles que eles identificaram, como seria de esperar. A vantagem que é... que eles dizem, vocês têm de fazer este investimento para solucionar estas questões. Nós também sabemos que se fizermos este investimento vamos ter os problemas solucionados, e há um retorno natural, ou torna-se mais recente, torna-se mais evoluído tecnologicamente e, portanto, isso permite um aumento do preço de venda. Como é evidente, traz mais vendas, porque o hotel fica mais cativante para o público.

Entrevistador: Mas em detrimento disso, os acionistas perdem muito do controlo sobre a própria operação?

Entrevistado: Total controlo, não é muito, é perda total, ou seja, nós estaríamos a entregar o hotel a uma gestão de terceiros, deixamos de poder ter... de poder implementar a nossa estratégia. Deixamos de poder definir aquilo que são as... aquilo que é a nossa filosofia, perdemos valores, perde-se história, perde-se tudo isto que é aquilo que os acionistas querem também manter. Portanto, o objetivo é fazer os tais investimentos que qualquer empresa, qualquer cadeia, queria fazer, porque nós sabemos quais é que são, fazer as alterações estruturais que qualquer cadeia queria fazer. Portanto, nós também sabemos quais é que são e, com isso, por nossa conta, aumentar as nossas vendas sem pagar por elas, que era aquilo que nós íamos fazer, pagar uma comissão por estas... por estas vendas, portanto, temos maior controlo sobre as operações do hotel, total aliás. Portanto, em termos de serviços, podemos definir aquilo que são os nossos serviços.

Entrevistador: *Standards*, não é? Do próprio serviço?

Entrevistado: Exatamente. Portanto, sem dúvida, porque uma cadeia...

Entrevistador: Já vinha com eles definidos *a priori*?

Entrevistado: É, exatamente, havia de querer implementar os seus *standards*, que poderiam ser diferentes dos nossos, até para pior, não sabemos, portanto, depende daquilo que era o conceito do hotel.

Entrevistador: Eu recorde-me, pelo menos, na Marriott, os SOP's deles são 150 páginas, salvo erro, ao nível de procedimentos de receção, F&B, e tudo e mais alguma coisa.

Entrevistado: Isso havia de ser implementado no nosso hotel. Em termos de decisões estratégicas, temos maior flexibilidade. Possibilidade de reagir àquilo que são as mudanças do mercado, como uma facilidade muito maior e, em termos de lucratividade, o potencial é maior, uma vez que não há aqui um pagamento das comissões, portanto.

Entrevistador: Não existe uma terceira parte envolvida?

Entrevistado: Exatamente e, portanto, aquilo que nós conseguimos vender é... é efetivamente aquilo que é a nossa receita. A nível de desvantagens existe, claro, uma responsabilidade maior, e o risco financeiro para proprietário, ou seja, há o tal compromisso, aquilo que nós queríamos. Para garantir a sustentabilidade financeira no futuro, à partida entregando ou fazendo um contrato *management* era mais fácil, porque havia uma gestão, lá está, através de uma cadeia, ou seja, as garantias de sucesso eram mais elevadas. Nós sabemos o que é que é para fazer, mas eles já têm as ferramentas para o fazer, portanto.

Entrevistador: Também têm uma série de hotéis onde já puderam experienciar os modelos e ter muito mais certeza.

Entrevistado: E errar. Exatamente e, portanto, sem dúvida é. Claro que sim, necessidade de investimentos significativos em recursos humanos, ou seja, aquilo que...

Entrevistador: Quer dizer, a nível de cadeia já trazem muito esse conhecimento, não é? A nível de marketing e a nível dos próprios recursos humanos também da própria tecnologia, não é? Porque já têm a tal experimentação.

Entrevistado: Sim, sim.

Entrevistador: E acaba por ser também talvez um marketing, pelo menos um bocadinho padronizado, não é? A nível de cadeia.

Entrevistado: Eu acho que o investimento em tecnologia e marketing é igual, eu acho que sim. Nós temos de o fazer.

Entrevistador: Quer seja gestão própria. Mas não acha que...?

Entrevistado: A vantagem era que uma cadeia já tens tudo definido, claro, já tem plataformas *online*, todas desenvolvidas, era chegar à plataforma *online*... chegar lá e adicionar mais um hotel, e aquilo fica uma página toda bonita.

Entrevistador: Mudar quase só o nome do hotel?

Entrevistado: Portanto, aquilo é fantástico, pois o nome da imagem tem muita força, o nome da empresa tem muita força, isso era uma vantagem, claramente, enquanto eu preciso investir x para ter um... digamos, um aumento de vendas nos canais *online*, eles investem x menos 1, porque já existe o site, as pessoas já vão lá, em termos de Google AdWords, enfim, está tudo desenvolvido.

Entrevistador: Aliás, demonstra isso, acho eu, a recente adição do hotel Palácio do Estoril, do golfe e do spa do *digital marketing manager*. Como estávamos a falar.

Entrevistado: Claro, claro, sem dúvida, portanto, aqui em termos de tecnologia e marketing teria de haver um investimento, de qualquer das maneiras. Claro que uma cadeia já tem isto tudo desenvolvido, não precisa pagar para o desenvolvimento, já tem tudo feito. Nós somos só mais um, da nossa parte tem de ser feito tudo por nossa conta. É mais caro, mais difícil, e também mais demorado. O tempo é dinheiro.

Entrevistador: Claro que sim.

Entrevistado: Portanto, neste caso, em termos de capital humano, eu acho que o capital humano aquilo que podia aqui haver era uma rotação de pessoas de outras unidades para esta, sem dúvida, mas eu acho que, como o mercado está em mudanças, todos vamos ter de fazer investimento em recursos humanos, todos, cadeias, hotéis de gestão, com gestão própria, todos. Portanto, ninguém está isento.

Entrevistador: Claro, seria uma vantagem, neste caso. Mas nesse ponto de vista, ou seja, a Estoril Plage, o Hotel Palácio do Estoril, o golfe e o spa perdem, no sentido em que, pronto, como são só os três, diga-se de passagem, não tem essa tal mobilidade que, no caso do Marriott, por exemplo, tem hotéis pelo mundo inteiro, que pode pegar facilmente num recurso humano, se existir possibilidade, e colocá-lo numa abertura, por exemplo.

Entrevistado: Sim, sim. Ou seja, tem uma bolsa de recursos humanos muitíssimo maior, claro, isso sem dúvida, isso... mas também tem de investir. Portanto, eu acho que aqui a desvantagem não é a necessidade de investimentos, é aquilo que é o capital de recursos humanos, que uma cadeia já tem, tem um capital muito grande, e pode fazer mobilidades, mas também investir neles. Se não, também os perde.

Entrevistador: Claro, isso é certo. Claro que sim.

Entrevistado: Em termos de investimentos em recursos humanos, infraestruturas e marketing... em termos de marketing, há de facto uma desvantagem, aquilo que falámos, que é uma cadeia, já tem esta área toda desenvolvida e, portanto, é uma vantagem brutal. Em termos de infraestruturas, eu não acho que seja igual. Porque aquilo que aqui uma cadeia nos apresentou foi um plano de infraestruturas brutal. Eu acho que, no nosso caso até é uma vantagem, porque nós podemos fazer um investimento em infraestruturas, mas faseado, e não sujeito àquilo que uma cadeia exige.

Entrevistador: Mas, se calhar, digo eu... Do ponto de vista financeiro, se optasse, por exemplo, por um *franchising*, aí teria, se calhar, um apoio a nível da cadeia? Da marca? Não sei. Pergunto.

Entrevistado: Sim, voltámos aos fornecedores. Eu, em vez de comprar televisões para 160 quartos, imagina 200€. A Marriott tem negociado para 150, ponto, ou seja, em termos de equipamento. Equipamento, sim. Obras funcionais, têm sempre de ser feitas.

Entrevistador: Claro que sim, percebo. Mas do ponto de vista do próprio custo financeiro?

Entrevistado: Elas acabam por ter de ser sempre feitas. Portanto, aqui não diria infraestruturas, diria mais em termos de equipamentos, estamos a falar de investimentos muitíssimo consideráveis. Claro que outra das desvantagens é o trabalho que isto dá.

Entrevistador: Conforme referido há pouco, até no subdiretor, não é? O modelo de autogestão? Como centra tudo na própria empresa, acaba por ser mais trabalhoso.

Entrevistado: Sem dúvida, eu acho que isto é importantíssimo. Claro que sim, uma estrutura acionista abdicar de ter uma cadeia, trabalhar para garantir a história e a essência do seu hotel até aos dias de hoje, Francisco, isto é uma coisa que é muito valiosa, e isto devia ser reforçado na estratégia.

Entrevistador: Claro. Foca no ponto da diferenciação.

Entrevistado: A história e aquilo que é o carinho que existe pela propriedade.

Entrevistador: Claro que sim.

Entrevistado: Porque hoje em dia qualquer acionista diz, eu entrego o espaço para gestão, dá-me rentabilidade e não me dá chatices. E esta estrutura acionista prefere manter a história e este conceito familiar e garantir o legado. Isto é um caso muito particular.

Entrevistador: Sim, percebo perfeitamente isso. Se me permitir, neste caso, o dono, os donos da Estoril Plage, tanto quanto bem sabe, também são donos e proprietários do hotel Penta. O Hotel Marriott, em Lisboa, que segue um modelo de gestão completamente diferente, e já em linha com o que está a dizer lá, ou seja, deem-me rentabilidade, tomem o ativo. Façam daí o que quiserem, desde seja rentável.

Entrevistado: Poderiam tê-lo feito. Isto é fantástico, isto é um caso ímpar. Havia interesse do mesmo, da mesma empresa, mesma cadeia que explora o Penta, que é o Marriott Lisboa.

Entrevistador: Claro que sim, percebo perfeitamente. Conhecidíssimo.

Entrevistado: Exato, e preferimos manter, a família, os acionistas, preferiram manter o legado da família, a história, o conceito, porque há um carinho muito grande pelo hotel Palácio, e isso com os custos associados. Nós estamos cá para quê? Para inverter essa situação e dizer, nós mantemos o vosso legado, mantemos a história, mas mantemos isto rentável, que é o melhor dos dois mundos. E é para isso que estamos a trabalhar e pronto, Francisco, maneira geral é isto.

Entrevistador: Obrigadíssimo pelo seu tempo. Muito obrigado, mesmo.