



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

João Filipe Monteiro Ribeiro

**GESTÃO EMPRESARIAL E ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA:
Estudo Setorial da Hotelaria com Restauração em Portugal**

Estudo de Caso

Mestrado em Gestão

Trabalho Realizado sob a orientação de:

Professora Doutora Teresa Candeias

fevereiro, 2019



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

João Filipe Monteiro Ribeiro

**GESTÃO EMPRESARIAL E ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA:
Estudo Setorial da Hotelaria com Restauração em Portugal**

Estudo de Caso

Mestrado em Gestão

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona do Porto no dia 6 de fevereiro de 2019, perante o júri seguinte:

Presidente: Professora Doutora Isabel Marques

Arguente: Professor Doutor Rui Osório

Orientadora: Professora Doutora Teresa Candeias

fevereiro, 2019

DECLARAÇÃO

É autorizada a reprodução parcial desta tese/dissertação (indicar, caso tal seja necessário, n2 máximo de páginas, ilustrações, gráficos, etc.), apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, o meu agradecimento e reconhecimento à Prof. Doutora Teresa Candeias, orientadora da presente dissertação para obtenção do Grau de Mestre, pelo apoio, acompanhamento, disponibilidade e assertividade na orientação que me proporcionou durante todo o percurso.

Uma alusão especial com imenso sentimento para a minha família e amigos, pelo constante apoio, incentivo e acompanhamento.

Por fim, uma nota especial de gratidão para o meu Pai, pelos desafios lançados e aceites de forma mútua, pelo seu constante apoio e disponibilidade, quer no decorrer do meu percurso académico quer em toda a formação e educação proporcionada.

A todos um muito obrigado.

Estudo Setorial da Hotelaria com Restauração em Portugal

Estudo de Caso

Resumo

Normalmente são realizados e publicados estudos globais relativos aos grandes setores de atividade económica, contudo esses dados poderão ser insuficientes para suportar estratégias de crescimento e sustentabilidade de empresas com uma atividade específica, podendo por outro lado não ser suficientemente claros para que a equipa de gestão possa segmentar os indicadores onde deve focar a sua atenção.

Com indicadores comparativos de gestão de empresas do seu universo de negócio, ou subsetor, os gestores podem perceber o posicionamento das suas empresas face à concorrência direta.

Neste trabalho, analisam-se os principais indicadores de gestão das empresas do sector da Hotelaria com restauração no ano 2016 premiadas pelo IAPMEI com “Estatuto PME Líder”.

A opção pela análise de um núcleo restrito de empresas, teve em conta a similaridade entre elas: em primeiro lugar são empresas com excelente *performance* no seu setor de atividade, permitindo uma comparação entre elas, em segundo, poderão servir de referência para as restantes empresas desse sector.

Os resultados da análise são muito interessantes; salienta-se o facto de, nas empresas estudadas, a rentabilidade das empresas ser proporcional ao seu volume de negócios, assistindo-se a um grande crescimento do EBITDA quando o volume de negócios ultrapassa os quatro milhões de euros.

Palavras Chave: Gestão; Indicadores; PME’s; Hotelaria, Restauração.

Sectorial Study of Hotels with Food & Beverage offer in Portugal

Case Study

Abstract

Global studies of large sectors of economic activity are usually conducted and published, but data may be insufficient to support growth and sustainability strategies of firms with a specific activity and may not be sufficiently clear where they should focus their attention.

With comparative indicators of business management of its business universe, or sub-sector, managers can perceive the positioning of their companies towards their direct competition.

In this work, the main management indicators of the Hospitality sector companies with restoration in 2016 are awarded by IAPMEI with the "SME Leader Prize".

The option to analyse a restricted core of companies took into consideration the similarity between them: firstly, they are companies with excellent performance in their sector of activity, allowing the comparison, secondly, they can serve as reference to other companies in the sector.

The results of the analysis are very interesting; it should be noted that in the companies studied its profitability is proportional to its turnover, with a large EBITDA growth when turnover exceeds 4 million euros.

Keywords: Management; Indicators; SMEs; Hospitality; Food & Beverage.

ÍNDICE

Introdução.....	1
CAPÍTULO 1 – Revisão da literatura	3
1.1 Gestão empresarial e análise da informação económico-financeira	3
1.2 Evolução dos principais indicadores económico-financeiros de apoio à gestão empresarial	9
1.2.1 Os Principais Indicadores Setoriais.....	35
1.2.2 Importância dos Indicadores Setoriais	39
1.3 Impacto da Gestão na <i>Performance</i> das Empresas	41
1.3.1 Descrição dos principais objetivos da gestão de empresas.....	45
1.3.2 Estratégia, Planeamento e Rentabilidade: Âncoras para o sucesso das empresas	48
1.4 Evolução das pequenas e médias empresas	55
1.4.1 As PME's	55
1.4.2 Importância das PME's no Tecido Empresarial Global	57
1.4.3 Estatuto PME Líder	61
1.4.4 Estatuto PME Excelência	66
CAPÍTULO 2 - O Setor Hoteleiro em Portugal e o Subsetor da Hotelaria com Restauração	67
2.1 Evolução do Setor e do Subsetor.....	68
2.1.1 Setor de Hotelaria	68
2.1.2 Subsetor do Alojamento com Restauração	72
2.1.3 Quadro Comparativo do Setor Hoteleiro com Restauração e do Setor da Restauração.....	74
2.2 Análise da Componente 'Inovação' como Fator de Sucesso nas PME's Excelência e Líder do Subsetor da Hotelaria com Restauração	75
CAPÍTULO 3 - Metodologia.....	78
3.1 Análise quantitativa, análise estatística e estudo de caso	78
3.2 Amostra	81
CAPÍTULO 4 – Análise e discussão de resultados	88
CAPÍTULO 5 - Conclusões	99
Referências bibliográficas	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - VN Contributos dos Segmentos de Atividade (em p.p.) para a Taxa de Crescimento Anual (em percentagem)	25
Figura 2 - Proporção de Empresas com Crescimento do EBITDA.....	26
Figura 3 - Rendibilidade dos Capitais Próprios.....	27
Figura 4 - Rendibilidade por Segmentos Margem Operacional e Margem Líquida.....	28
Figura 5 - Autonomia Financeira Média Ponderada e Mediana da Distribuição.....	30
Figura 6 - Passivo Contributos das Componentes em p.p. para a Taxa de Crescimento Anual (em percentagem).....	31
Figura 7 - Juros Suportados Média Ponderada e Mediana da Taxa de Crescimento Anual	32
Figura 8 - Peso dos Juros Suportados no EBITDA.....	33
Figura 9 - Rácios de Crédito Vencido (valores em fim de período)	34
Figura 10 - Evolução da População Empregada (2011-2016).....	39
Figura 11 - Percentagem Mediana do Emprego de Acordo com a Classe de Dimensão Empresarial por Grupo de Rendimentos dos Países (%).....	58
Figura 12 - Percentagem Mediana do Emprego de Acordo com a Classe de Dimensão Empresarial por Grupo de Rendimentos dos Países (%).....	59
Figura 13 - Pessoal ao Serviço nas PME	60
Figura 14 - Volume Medio de Negócios das Empresas	61
Figura 15 - Distribuição Geográfica das PME Excelência.....	67
Figura 16 - Evolução do Número de Estabelecimentos Hoteleiros	69
Figura 17 - Evolução do Número de Camas nos Estabelecimentos Hoteleiros.....	70
Figura 18 - Evolução do Número de Camas nos Estabelecimentos Hoteleiros.....	71
Figura 19 - Evolução dos Proveitos Totais dos Estabelecimentos Hoteleiros	72
Figura 20 - Evolução do Total da Remuneração (Base Média).....	72
Figura 21 - Ganho Médio Mensal dos Trabalhadores por Conta de Outrem (Total)	73
Figura 22 - Remuneração Base Média Mensal dos Trabalhadores por Conta de Outrem do Alojamento e Restauração (Total)	74
Figura 23 - Peso do Turismo e do Canal Horeca.....	75
Figura 24 - Homepage SABI.....	81
Figura 25 - Análise de Volumes de faturação.....	89
Figura 26 - Análise de empresa com melhor % de EBITDA	91
Figura 27 - Indicadores das empresas mais rentáveis.....	96

ÍNDICE DE EQUAÇÕES

Equação 1 - Fórmula de Cálculo do Índice de Autonomia Financeira	13
Equação 2 - Fórmula de Cálculo do Índice de Solvabilidade Geral.....	13
Equação 3 - Fórmula de Cálculo do Índice de Cobertura dos Ativos Não Correntes	14
Equação 4 - Fórmula de Cálculo do Índice de Custo de Financiamentos Obtidos	14
Equação 5 - Fórmula de Cálculo do Índice do Efeito dos Juros Suportados.....	15
Equação 6 - Fórmula de Cálculo do Índice de Liquidez Geral.....	15
Equação 7 - Fórmula de Cálculo do Índice de Liquidez Reduzida.....	16
Equação 8 - Fórmula de Cálculo do Índice de Rendibilidade das Vendas	16
Equação 9 - Fórmula de Cálculo do Índice de Rendibilidade das Vendas	17
Equação 10 - Fórmula de Cálculo do Índice de Rendibilidade do Ativo	17
Equação 11 - Fórmula de Cálculo do Índice de Rendibilidade dos Capitais Próprios.....	17
Equação 12 - Fórmula de Cálculo da Análise Dupont.....	18
Equação 13 - Fórmula de Cálculo do PMR	19
Equação 14 - Fórmula de Cálculo do PMP	19
Equação 15 - Fórmula de Cálculo do PMRI	20
Equação 16 - Fórmula do Ponto Crítico.....	21
Equação 17 - Fórmula de Cálculo da Margem de Segurança	21
Equação 18 - Fórmula de Cálculo do GAEE	22
Equação 19 - Fórmula de Cálculo do GAAP	22
Equação 20 - Fórmula de Cálculo do GARAF	22
Equação 21 - Fórmula de Cálculo do GAC	23

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução da Estrutura Segmentos de Atividade Económica.....	23
Tabela 2 - Evolução do VN Contributos dos Segmentos de Atividade (em p.p.) para a Taxa de Crescimento Anual (em percentagem)	24
Tabela 3 - Evolução da Proporção de Empresas com Crescimento do EBITDA.....	25
Tabela 4 - Evolução da Rendibilidade dos Capitais Próprios	26
Tabela 5 - Evolução da Rendibilidade por Segmentos Margem Operacional e Margem Líquida	27
Tabela 6 - Evolução da Autonomia Financeira Média Ponderada e Mediana da Distribuição.....	29
Tabela 7 - Evolução do Passivo Contributos das Componentes em p.p. para a Taxa de Crescimento Anual (em percentagem)	30
Tabela 8 - Evolução dos Juros Suportados Média Ponderada e Mediana da Taxa de Crescimento Anual	32
Tabela 9 - Evolução do Peso dos Juros Suportados no EBITDA.....	33
Tabela 10 - Evolução dos Rácios de Crédito Vencido (valores em fim de período)	34
Tabela 11 - Dormidas e Hóspedes.....	36
Tabela 12 - Proveitos Totais e Proveitos de Aposento.....	36
Tabela 13 - Receitas do Turismo e Saldo da Balança Turística	37
Tabela 14 - Peso da Balança Turística nas Exportações de Bens e Serviços, nas Exportações de Serviços e nas Exportações de Bens.....	37
Tabela 15 - Taxa de Sazonalidade	38
Tabela 16 - Intensidade e Densidade Turísticas	38
Tabela 17 - Peso do Emprego na Economia	38
Tabela 18 - Evolução do Conceito de Estratégia	49
Tabela 19 - Evolução do Conceito de Planeamento.....	53
Tabela 20 - Características das Micro, Pequenas e Médias Empresas	56
Tabela 21 - PME em % do Total de Empresas (Total e por Dimensão)	59
Tabela 22 - Caracterização das PME Líder 2017.....	65
Tabela 23 - Evolução dos Estabelecimentos Hoteleiros em 1975 e 2016	68
Tabela 24 - Comparação do Número de Camas nos Estabelecimentos Hoteleiros em 1975 e 2016	69
Tabela 25 - Comparação do Número de Quartos nos Estabelecimentos Hoteleiros em 1975 e 2016	70
Tabela 26 - Remuneração Base Média por Sexo (1995 e 2016).....	73

Tabela 27 - Relação Turismo-Inovação	77
Tabela 28 - Quartil Geral	82
Tabela 29 - Quartil Geral com EBITDA ajustado	83
Tabela 30 - Quartil 1 (Volume de negócios até 1M€)	84
Tabela 31 - Quartil 2 (Volume de negócios de 1M€ até 2M€)	84
Tabela 32 - Quartil 2 (Volume de negócios de 2M€ até 4M€)	85
Tabela 33 - Quartil 2 (Volume de negócios superior a 4M€)	85
Tabela 34 - Análise Quartil 1	86
Tabela 35 - Análise Quartil 2	86
Tabela 36 - Análise Quartil 3	87
Tabela 37 - Análise Quartil 4	87
Tabela 38 - Análise Volumes de faturação	88
Tabela 39 - Análise de empresa com melhor % de EBITDA ajustado	90
Tabela 40 - Análise dos máximos nos Quartis	92
Tabela 41 - Análise das médias nos Quartis	93
Tabela 42 - Análise dos mínimos nos Quartis	94
Tabela 43 - Indicadores das empresas mais rentáveis por volume de negócios.....	95
Tabela 44 - Mínimo das variáveis em cada quartil	96
Tabela 45 - Comparação entre a empresa mais rentável face ao mínimo no Quartil 1.....	97
Tabela 46 - Comparação entre a empresa mais rentável face ao mínimo no Quartil 2.....	97
Tabela 47 - Comparação entre a empresa mais rentável face ao mínimo no Quartil 3.....	98
Tabela 48 - Comparação entre a empresa mais rentável face ao mínimo no Quartil 4.....	98

SIGLAS

a.C. – Antes de Cristo

AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

AT – Autoridade Tributária

BP – Banco de Portugal

CE – Comissão Europeia

CVR – Custo-Volume-Resultado

DF – Demonstrações Financeiras

DR – Demonstração de Resultados

EBITDA – *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations*

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

GAAE – Grau de Alavancagem da Atividade de Exploração

GAAF – Grau de Alavancagem da Atividade de Financiamento

GAC – Grau de Alavancagem Combinada

GARAF – Grau de Alavancagem das Restantes Atividades Financeiras

GE – Grandes Empresas

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação

IES – Informação Empresarial Simplificada

IMITT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, I.P.

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

ME – Microempresas

MSESS – Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

N.D. – Indicadores Não Calculados

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PME – Pequenas e Médias Empresas

PMP – Prazo Médio de Pagamento

PMR – Prazo Médio de Recebimento

PMRI – Prazo Médio de Rotação dos Inventários

p.p. – Pontos Percentuais

RH – Recursos Humanos

RLP – Resultado Líquido do Período

SGM – Sociedades de Garantia Mútua

SGPS – Sociedades Gestoras de Participações Sociais

SS – Segurança Social

TER – Turismo de Espaço Rural

TH – Turismo de Habitação

TP – Turismo de Portugal, I.P.

UE – União Europeia

VN – Volume de Negócios

FSE – Fornecimentos e serviços externos

CMV – Custo das mercadorias vendidas

GP – Gastos com o pessoal

EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization”, que significa "Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização", em português.

Introdução

O presente trabalho está assente num estudo setorial da hotelaria com restauração em Portugal no âmbito do subsetor das pequenas e médias empresas tendo por base a análise de indicadores económico-financeiros.

Os indicadores económico-financeiros constituem uma importante ferramenta de apoio à gestão empresarial e, por isso, a análise da informação económica da empresa deve integrar uma análise dos indicadores que permitem fazer uma comparação entre o desenvolvimento da atividade da empresa e, que ao mesmo tempo, permitam avaliar a eficácia dos recursos por ela aplicados (Lindo, 2015).

Na verdade, é por meio dos indicadores comparativos de gestão que as empresas podem perceber qual o seu posicionamento face à concorrência do setor.

Além disso, é essencial uma análise subsetorial, uma vez que a maior parte dos estudos são estudos setoriais globais e, por isso, contribuem, apenas, de forma indireta no apoio à determinação das estratégias de gestão.

O principal objetivo desta dissertação é estudar as empresas do setor Hoteleiro com restauração em Portugal que tenham sido distinguidas no ano 2016 com o estatuto PME Líder. Paralelamente pretende-se compreender as diferenças na sua rentabilidade, à medida que cresce o volume de negócios. Para tal, partiu-se da questão inicial “será que o EBITDA das empresas analisadas cresce numa forma proporcional ao volume de negócios?”

Tendo presente o objetivo definido, este estudo está organizado em quatro capítulos. No primeiro é feita uma revisão de literatura que se foca na gestão empresarial e na análise da informação económico-financeira. Assim sendo, além de se definirem os constructos de gestão empresarial, de informação económico-financeira e de indicadores económico-financeiros, também se inclui a evolução dos principais indicadores no apoio à gestão abordando-se a importância destes indicadores e o impacto da gestão na *performance* das empresas.

O segundo capítulo dedica-se exclusivamente à apresentação da metodologia adotada no estudo, tratando-se de um estudo de caso que adota o método quantitativo, recorrendo à análise estatística.

No terceiro capítulo, como o foco do estudo são as pequenas e médias empresas, achamos pertinente uma abordagem aos diferentes tipos de PME – microempresas, pequenas empresas e médias empresas, bem como a sua relevância no tecido empresarial nacional e internacional. Além disso, faz-se ainda referência ao Estatuto de PME Líder e de PME Excelência, elencando-se os critérios exigidos para a obtenção de tais estatutos.

Por fim, o quarto capítulo subordina-se ao setor hoteleiro em Portugal e ao subsetor da hotelaria com restauração, apresentando-se dados estatísticos que permitem fazer uma caracterização de ambos, concluindo-se com a importância da inovação nas PME, nomeadamente nas que atuam no setor hoteleiro e no subsetor do alojamento com restauração.

CAPÍTULO 1 – Revisão da literatura

1.1 Gestão empresarial e análise da informação económico-financeira

A gestão empresarial é uma atividade presente em qualquer empresa, no entanto, não é uma atividade fácil de se realizar e de se colocar em prática, verificando-se que “um dos maiores desafios para os responsáveis pela gestão das empresas é a criação de um clima organizacional para antecipar tendências” (Oliveira, Perez Jr & Silva, 2010, p. 46).

Gestão é uma palavra que, etimologicamente, deriva do latim, do termo *gestione*, significando *gerir* e *gerência* (Oliveira, Perez Jr & Silva, 2010). Por isso, depreende-se que a gestão de empresas não se reduz, ou não se limita, à tomada de decisão, traduzindo-se numa atividade que, através dos diferentes colaboradores da empresa e que desempenham funções nas mais diversas áreas – como o diretor, os consultores, gerentes, etc. – e de variadas ações planeadas e realizadas, visa melhorar os níveis de produtividade e competitividade da organização. Conforme explica Pereira (2001, p. 57):

“a gestão caracteriza-se pela atuação a um nível interno da empresa que procura otimizar as relações recursos-operações-produtos/serviços, considerando as variáveis dos ambientes externos e interno que têm impacto nas atividades da empresa, nos seus aspetos operacionais, financeiros, económicos e patrimoniais”.

Deste modo, para que a empresa seja bem-sucedida é necessária uma eficiente e eficaz gestão da mesma, isto é, uma gestão que tenha em conta os seus problemas (da empresa), que os procure resolver e que delineie novas estratégias que visem o alcance dos objetivos organizacionais (saliente-se que os objetivos organizacionais são metas definidas pela empresa e as quais pretendem orientar a mesma com vista ao alcance dos resultados pretendidos e por isso, ao alcance do seu sucesso). Portanto, não existem dúvidas do lugar que a gestão ocupa no quotidiano de uma empresa e se esta se deseja eficaz, deve-se configurar “com base na garantia da continuidade da empresa, proporcionando-lhe o seu desenvolvimento e otimização dos seus resultados, sob quaisquer circunstâncias que influenciam o seu desempenho hoje e no futuro” (Guerreiro, 1989, p. 229).

Como se referiu, inicialmente, gerir uma empresa não é uma tarefa fácil e segundo Falconi (2009), as empresas apresentam várias falhas ao longo do processo de

gestão. Entre os principais erros cometidos pelas empresas no âmbito das práticas de gestão, o autor aponta os seguintes (Falconi, 2009, p. 3):

- As empresas não definem corretamente as suas metas;
- As empresas não elaboram bons planos de ação, ou seja, existem planos que falham ao nível dos métodos de análise e/ou do acesso às informações necessárias;
- As empresas não executam devida e atempadamente os planos de ação;
- Os processos de gestão podem ocorrer em condições que fogem ao controlo dos responsáveis.

A este respeito, e enquanto método de apoio à gestão empresarial, urge a necessidade de destacar a importância da análise da informação económica e financeira de uma organização. Em primeiro lugar, convém enfatizar que “a análise económico-financeira se traduz num processo que se fundamenta numa série de técnicas que visam avaliar e interpretar a situação económico-financeira da organização, focando-se em questões fulcrais para a sua sobrevivência e desenvolvimento” (Lindo, 2015). Conforme refere (Encarnação, 2009, p. 34) trata-se:

um conjunto de técnicas destinadas a facultar informações sobre a situação económica (análise de resultados e dos fatores que os condicionam), financeira (análise de equilíbrio financeiro) e monetária (meios libertos da atividade) das entidades, tendo por base a informação contabilística e financeira, que reflete a atividade de uma entidade num ou mais períodos económicos.

Entre os principais aspetos que são colocados em evidência pela análise económico-financeira, destacam-se: o equilíbrio financeiro; a rendibilidade dos capitais; o crescimento; o risco; o valor criado pela gestão; entre outros (Lindo, 2015). A utilização desta ferramenta de apoio à gestão empresarial, que recorre a indicadores económico-financeiros, tal como todas as outras ferramentas, apresenta benefícios e desvantagens. Entre as diversas vantagens, destacam-se (Encarnação, 2009, p. 3):

- O diagnóstico financeiro de uma empresa baseia-se na interligação entre liquidez, estrutura financeira e rendibilidade;
- Os indicadores contribuem para a mensuração da *performance* das empresas;
- Permite retirar conclusões fundamentadas e justificadas por dados quantitativos;

- Possibilita a utilização de um vasto, simples, sintético e objetivo conjunto de informação;
- Permite a análise e comparação entre amostras constituídas por dados de diversas organizações num determinado período de tempo, ou a análise e comparação de uma empresa, tendo em conta diferentes períodos de tempo.

Já em relação às desvantagens que resultam da aplicação de indicadores económico-financeiros, Encarnação (2009, p. 35) destaca:

- Os indicadores, os quais poderão refletir as possíveis falhas e/ou erros das demonstrações financeiras (DF);
- Perante um evento em que ocorrem determinados fenómenos específicos, os relatórios apresentados pelas empresas podem ser suficientes para a adequada análise da base de dados;
- A possibilidade de enviesamento dos resultados dos indicadores (ou rácios), no caso, destes serem orientados para um único segmento e não para a atividade global da empresa, uma vez que esta pode desenvolver atividades em variados segmentos de negócio;
- É possível haver uma deturpação dos resultados obtidos através dos indicadores, o que se deve à possibilidade de se adotarem diferentes políticas de provisões e de amortizações por cada empresa;
- Mediante a existência de uma política de transferência de preços entre empresas no cerne de um grupo económico, por questões de otimização fiscal, os preços poderão não corresponder aos custos apurados em sede de contabilidade analítica, encontrando-se dois cenários distintos: numa empresa, os resultados são superiores; noutras, os resultados são inferiores ao que se verificaria caso se contemplasse como critério os preços de mercado;
- Os indicadores são instrumentos de análise demonstrados por meio de dados quantitativos, os quais devem ser complementados por outros instrumentos de análise que se focam nos fatores qualitativos;
- A inexistência de valores de referência universais conduz a uma elevada subjetividade da análise.

Em segundo lugar, mediante as dificuldades com que as empresas diariamente se confrontam ao nível da sua gestão, nomeadamente no que diz respeito aos métodos de análise e ao acesso à informação necessária, tal como foi mencionado por Falconi (2009) como uma das principais falhas da gestão empresarial, pode-se dizer que o acesso e respetiva análise da informação económica e financeira é extremamente importante para os gestores, bem como para o sucesso da empresa, e não só. Nesta ordem de ideias (Correia, 2014), afirma que:

os gestores, e outros utilizadores da informação financeira não se devem limitar a efetuar uma análise estática interna, mas antes observar a evolução dos referidos indicadores ao longo do tempo, efetuando comparações com o conjunto das empresas do setor (análise setorial) e com os seus concorrentes mais diretos (*benchmarking*). É igualmente importante não esquecer que a análise dos indicadores nos dá, sobretudo, indícios sobre o desempenho de uma empresa (e não conclusões), pelo que devem ser complementados por outras técnicas (tais como a análise de fluxos) e, se necessário, pelo recurso a fontes de informação complementares.

Este processo de análise é crucial para as diversas partes que desejam e primam por uma correta e adequada gestão empresarial (Lindo, 2015, pp. 12-13):

- Gestores: “Têm a necessidade de acompanhar a evolução da situação e controlar os planos, de forma a tomar decisões sobre o futuro”;
- Credores: “Precisam de conhecer a situação atual e a evolução provável, com a finalidade de melhor avaliarem as condições para reaverem os seus créditos”;
- Colaboradores: “Estarão atentos à segurança dos seus empregos e à possibilidade de verem as suas remunerações aumentadas”;
- Investidores: “Interessa conhecer a situação atual e a evolução futura, de forma a determinar o valor da empresa, para investirem nela ou cederem a sua posição”;
- Estado: “Interessa-se sobretudo pela possibilidade que esta lhe dará para a resolução dos seus problemas, com o défice orçamenta, desemprego e a balança de pagamentos”;
- Clientes e Fornecedores: “Estão normalmente interessados em conhecer o grau de dependência e poder da empresa”.

Quando se fala de análise da informação económico-financeira fala-se, em simultâneo, da análise de informação económica e de informação financeira, as quais se revelam totalmente distintas e contemplam diferentes aspetos. Assim sendo, a análise da informação económica deve contemplar a análise dos indicadores que

permitem fazer uma comparação entre o desenvolvimento da atividade da empresa e que permitem avaliar a eficácia dos recursos por ela aplicados (Lindo, 2015). Este tipo de análise baseia-se essencialmente na informação resultante da demonstração de resultados (DR), a qual abrange diversos indicadores económicos – volume de negócios (VN), margem bruta, resultado operacional e resultado líquido – que, não só estão associados, como representam o valor que a empresa acrescenta aos seus acionistas (*shareholders*) (Lindo, 2015).

Por seu lado, a análise financeira assenta na avaliação do equilíbrio financeiro, das necessidades de financiamento da atividade e da situação de tesouraria (Lindo, 2015). Esta informação resulta, maioritariamente, do balanço da empresa e como se subordina a determinado período de tempo, esta é assumida como estática, sustentando-se em diferentes indicadores (Lindo, 2015, p. 15):

- Indicadores (ou rácios) de liquidez: Estes “medem o equilíbrio da empresa numa ótica de financiamento a curto prazo”;
- Indicadores de alavanca financeira (ou solvabilidade): São indicadores que avaliam “as consequências que as dívidas da empresa possam ter na sua atividade”;
- Indicadores de avaliação do equilíbrio financeiro: A avaliação do equilíbrio financeiro pode ser realizada a três níveis distintos, sejam eles o fundo de maneio (que “representa a parte dos fundos estáveis que financia o ciclo de exploração”), as necessidades de fundo de maneio (as quais “são calculadas através da diferença entre as necessidades cíclicas e os recursos cíclicos e quando esta diferença é positiva, há necessidades de exploração e quando é negativo, existem excedentes de exploração”) e a tesouraria líquida (que reflete o “valor das aplicações correntes de carácter não cíclico líquido do valor das origens de curto prazo de carácter não cíclico”).

Em termos de funções, Jacinto (2012), sustentando-se nas ideias de Franceschini *et al.* (2007), refere que os indicadores desempenham três funções essenciais:

- A comunicação para os utilizadores internos e externos;
- O controlo, de modo a facilitar a análise e controlo do desempenho dos recursos pelos quais são responsáveis;

- A melhoria da empresa, uma vez que depois de identificadas falhas, é possível procurar uma solução ou uma resposta para as mesmas e que sejam feitos os ajustamentos necessários com vista à melhoria dos processos internos organizativos.

Portanto, a gestão é uma prática essencial para qualquer organização e uma das formas de apoiar esta gestão, é recorrendo aos indicadores económico-financeiros e à sua respetiva análise. Na realidade, ainda que o método da análise dos indicadores económico-financeiros não apresente soluções definitivas, este permite identificar quais os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, sob o prisma económico e financeiro; definir tendências; e, ainda que indiretamente, servir de guião orientador para análises e ações futuras (Vieira, 2001, p. 438). Além disso, a análise económico-financeira visa o acesso à informação, fiel e credível, dos principais documentos contabilísticos – como as DF e anexos –, com vista a analisar a situação económico-financeira da empresa e da sua evolução ao longo do tempo, ou ao longo de determinado período de tempo, e por isso é uma ferramenta que todas as empresas devem usar. A importância da análise económico-financeira é, assim, reforçada, na medida em que permite aferir (Encarnação, 2009):

- Se a empresa reúne e tem à sua disposição os meios financeiros adequados às suas necessidades operacionais, ou se pode vir a dispor deles sem ficar dependente de terceiros (equilíbrio financeiro);
- Se a empresa tem a capacidade de gerar valor ou rendimento, a fim de satisfazer todos os intervenientes com interesses na mesma e garantir a sua sobrevivência e crescimento (rendibilidade e/ou produtividade).

Perante o exposto, este primeiro capítulo incide nos principais indicadores económico-financeiros que apoiam a gestão empresarial, bem como a gestão do desempenho (ou *performance*) das empresas, entendendo-se que os indicadores económicos dizem respeito ao volume de negócios, à margem bruta, ao resultado operacional e ao resultado líquido e, por sua vez, os indicadores financeiros referem-se aos indicadores de liquidez, de alavanca financeira e de avaliação do equilíbrio financeiro (o qual compreende o fundo de maneiio, as necessidades de fundo de maneiio e a tesouraria líquida) (Encarnação, 2009).

1.2 Evolução dos principais indicadores económico-financeiros de apoio à gestão empresarial

Constitui objetivo deste subponto, apresentar a evolução dos principais indicadores económico-financeiros de apoio à gestão empresarial no setor hoteleiro ao longo dos últimos anos, uma vez que, como se acabou de referir no ponto anterior, a informação que deles decorre é essencial para qualquer empresa e é contemplada nos seus relatórios de gestão, permitindo avaliar e acompanhar a sua situação económico-financeira e também a sua própria *performance*, portanto, o seu desempenho. Daí que, além de explicar quais e no que consiste cada um dos indicadores económico-financeiros, se apresente a evolução de alguns¹ dos indicadores relativos ao setor hoteleiro com restauração.

Contudo, convém ressaltar que uma leitura estática e absoluta das DF não possibilita, quando utilizada de forma isolada, uma análise completa e crítica acerca da situação económico-financeira da empresa face à sua estrutura de capitais, liquidez, rentabilidade, atividade e risco, o que evidencia a importância e, concomitantemente, a necessidade de se realizar uma correta e adequada análise e respetiva interpretação dos indicadores económico-financeiros (Correia, 2014). Além disso, tendo-se noção da importância e da função inerente ao acesso, análise e interpretação da informação económico-financeira, é também de sublinhar que é necessário ter em linha de conta a possibilidade de os gestores fornecerem, de forma voluntária e intencional, informação distorcida e que não corresponde, nem retrata a realidade da empresa. Foi perante o reconhecimento da possibilidade de ocorrência de um evento fraudulento que Breia (2013 *cit. in* Antão & Peres, 2016) elencou uma série de indicadores alarmistas que, ao longo de uma leitura e análise críticas da informação económico-financeira, podem ser detetados e evidenciar eventuais inconformidades na informação apresentada:

- Incerteza e ambiguidade nos critérios de depreciação/amortização de ativos;
- Impostos diferidos ativos relativos a perdas que estão sujeitas a declarações fiscais e ausência, bem explícita, da adoção de medidas que visam reestruturar a empresa com a finalidade de recuperar estas mesmas perdas;

¹ A razão pela qual não se apresentam dados referentes a todos os indicadores mencionados é porque a mesma não está disponível

- Índices de depreciação/amortização de ativos, provisões ou imparidades muito mais diminutos, quando comparados com o ano transato e/ou ao conjunto do setor de atividade;
- Acentuados aumentos ou significativas reduções de provisões e/ou imparidades de um ano para o outro e os quais não são justificados.

Os indicadores, também designados de rácios (Hawkins, 2002; Neves, 2012), correspondem a ferramentas essenciais que visam apoiar a gestão empresarial e segundo Neves (2012), visam o estabelecimento de relações entre as contas das DF. No entanto, através da literatura que versa sobre o tema, constata-se que nem todos os teóricos e investigadores assumem que os indicadores são sinónimo de rácios. É o caso de Fernandes *et al.* (2013), para quem os indicadores surgem através da combinação de rubricas e variáveis que resultam em medidas que possuem informação, permitindo avaliar certa realidade económico-financeira. Já os rácios, na perspetiva dos mesmos autores, traduzem-se em quocientes entre duas grandezas, onde a premissa de detenção de valor informativo reside no facto de possuírem um significado económico (Fernandes *et al.*, 2013).

No entender de Caldeira (2013) os indicadores devem apresentar certas características para que sejam considerados um instrumento de gestão, discriminando os 15 atributos dos indicadores (Caldeira, 2013, p. 16):

- “Pertinência do indicador para a gestão: a informação proveniente do indicador deve ser útil e relevante;
- Credibilidade do resultado: a fonte de todos os dados deve ser credível e não duvidosa;
- Esforço aceitável para o apuramento de resultado: relação custo/benefício deve ser analisada numa primeira fase pelo gestor;
- Simplicidade de interpretação: a correta e rápida interpretação por parte dos utilizadores é essencial para a tomada de decisão;
- Simplicidade do algoritmo de cálculo: para que seja rápido e seguro chegar a um resultado;
- Fonte de dados interna: todos os dados utilizados devem ser de fácil acesso na base de dados da empresa;

- Cálculo automático: torna os indicadores credíveis e o processo de controlo mais ágil;
- Possibilidade de auditar as fontes de dados com eficácia: faz com que o responsável pelo cálculo dos indicadores seja mais cauteloso com o tratamento dos dados;
- Alinhado com a frequência da monitorização: os indicadores devem fornecer informação com a frequência necessária para o seu controlo;
- Possibilidade de calcular em momentos extraordinários: nos indicadores mais críticos deve ser possível calcular atempadamente o seu resultado;
- Protegido de efeitos externos: é importante não esquecer a componente externa e identificar e compreender os seus efeitos no desempenho da empresa;
- Não gera efeitos perversos: os indicadores, segundo o autor, devem ser protegidos para que não provoquem efeitos perversos, isto é, se não gerem um efeito negativo na eficácia ou eficiência;
- Possibilidade de benchmarking: a comparação entre atividades promove a competitividade e a cultura de melhoria contínua na empresa;
- Atualizado: quando os indicadores perdem a sua utilidade para os utilizadores devem ser substituídos de acordo com as necessidades dos interessados;
- Possibilidade de ter uma meta: é essencial para que consigam verificar desvios e assim responsabilizar/premiar os responsáveis pelos resultados”.

Conforme explica Neves (2012) “existem vários tipos de indicadores”, no entanto, dado o foco do presente trabalho, a atenção recai sobre os indicadores económicos e nos indicadores financeiros de uma empresa.

Começando pelos indicadores económicos, ou seja, pelos indicadores que demonstram os aspetos relativos à situação económica da empresa, salientam-se os índices da estrutura de custos, de proveitos e as margens (Neves, 2012). Ou seja, estes indicadores resultam da DR e abrangem o volume de negócios, a margem bruta, o resultado operacional e o resultado líquido. Deste modo, constata-se que estes indicadores refletem as margens de rentabilidade de uma empresa (permitem aferir as margens de resultados obtidos, bem como de retorno do capital investido e velocidade das operações efetuadas), demonstrando o retorno obtido por meio da utilização dos seus ativos ao longo de certo espaço temporal e relacionando o lucro (mensurado

através das vendas realizadas ou dos ativos) da empresa com a sua dimensão (Santos, 2015).

Já os indicadores financeiros contemplam aspetos da situação financeira e dizem respeito aos índices da estrutura financeira, da capacidade de endividamento e da solvabilidade (Neves, 2012). Isto é, estes indicadores resultam da avaliação do equilíbrio financeiro, bem como das necessidades de financiamento da atividade e da situação de tesouraria, abrangendo indicadores de liquidez, de alavanca financeira e de avaliação do equilíbrio financeiro. Este último indicador divide-se em três: fundo de maneiio; necessidades de fundo de maneiio; e tesouraria líquida.

Por fim, mas não menos importante, urge a necessidade de se esclarecer o facto de os indicadores económico-financeiros, quando utilizados em simultâneo, se traduzirem em índices que relacionam aspetos tanto económicos como financeiros, nomeadamente a rentabilidade dos capitais e as rotações dos diferentes componentes do ativo (Neves, 2012).

Com vista a uma melhor, e mais clara, explicitação dos diversos indicadores económico-financeiros, teve-se como referência a caracterização proposta por Correia (2014), a qual apresenta os indicadores contemplados pela Central de Balanços do Banco de Portugal (BP). A autora divide os indicadores económico-financeiros em, se assim se pode dizer, cinco grandes grupos:

1. Indicadores de Estrutura Financeira e Endividamento;
2. Indicadores de Liquidez;
3. Indicadores de Rendibilidade;
4. Indicadores de Atividade;
5. Indicadores de Análise de Risco.

Os Indicadores de Estrutura Financeira e Endividamento permitem avaliar a forma como a organização se financia, assim como o seu grau de independência financeira e a sua capacidade para assumir os compromissos a médio e longo prazo (não correntes) (Correia, 2014).

No que diz respeito aos principais Indicadores de Estrutura Financeira, salientam-se três: a Autonomia Financeira, a Solvabilidade, e a Cobertura dos Ativos Não Correntes.

O Índice de Autonomia Financeira corresponde à percentagem dos ativos totais da empresa financiados por capital próprio e revela a solidez financeira da empresa, bem como a sua capacidade para solver os seus compromissos não correntes (Correia, 2014). Em termos de valores pode-se dizer que este indicador varia entre zero e um (ou 0 e 100%), podendo apresentar valores negativos, o que se verifica quando o capital próprio da empresa é negativo, sendo que quanto maior for o valor do capital próprio, menor é o peso dos capitais de terceiros ao nível do financiamento dos ativos da empresa e menores e dos encargos financeiros como, por exemplo, juros de empréstimos concedidos (Correia, 2014). Atente-se à sua fórmula de cálculo.

Equação 1 - Fórmula de Cálculo do Índice de Autonomia Financeira

$$\mathbf{Autonomia\ Financeira(\%)} = \frac{\mathbf{Capital\ Próprio}}{\mathbf{Ativo}} \times \mathbf{100} \quad \mathbf{(1)}$$

Quanto ao Índice de Solvabilidade Geral, este avalia a estrutura de financiamento da empresa, destacando o peso dos capitais investidos pelos sócios ou acionistas no total dos capitais de terceiros (Correia, 2014). De acordo com Correia (2014),

uma entidade está solvente do ponto de vista económico quando apresenta um capital próprio que garanta a liquidação do seu passivo e tenha expectativas de resultados que garantam a sua sobrevivência futura. A insolvência económica conduz sempre à insolvência financeira, isto é, à incapacidade da entidade em fazer face às suas responsabilidades correntes.

Na figura que se segue, apresenta-se a fórmula que permite calcular o Índice de Solvabilidade Geral.

Equação 2 - Fórmula de Cálculo do Índice de Solvabilidade Geral

$$\mathbf{Solvabilidade\ Geral(\%)} = \frac{\mathbf{Capital\ Próprio}}{\mathbf{Passivo}} \times \mathbf{100}$$

Falta, ainda, mencionar o último Indicador de Estrutura Financeira – o Índice de Cobertura dos Ativos Não Correntes, também designado de Regra do Equilíbrio Financeiro Mínimo – e o qual permite aferir até que ponto os investimentos são financiados por capitais estáveis, ou seja, capitais próprios e passivo não corrente (Correia, 2014). Em termos de análise, importa referir que este indicador deve ser igual

ou superior a 1, o que significa que os capitais próprios, bem como o passivo não corrente, devem ser iguais ou superiores ao montante do ativo não corrente (Correia, 2014). Para o cálculo deste indicador, veja-se a figura que se segue.

Equação 3 - Fórmula de Cálculo do Índice de Cobertura dos Ativos Não Correntes

$$\text{Cobertura dos Ativos Não Correntes (\%)} = \frac{\text{Capital Próprio} + \text{Passivo Não Corrente}}{\text{Ativo Não Corrente}} \times 100$$

Além dos Índices de Estrutura de Capitais, importa ainda acrescentar os Índices de Endividamento, uma vez que são eles que permitem avaliar a relevância dos encargos financeiros: Custo de Financiamentos Obtidos; Efeito dos Juros Suportados (Correia, 2014).

O Índice de Custo de Financiamentos Obtidos demonstra a taxa média dos encargos financeiros suportados pela empresa, sendo que um aumento das taxas de juro de mercado, acompanhado de uma evolução positiva deste índice, pode ser indicativo de um maior risco de crédito da empresa e, por consequência, de um aumento das taxas de juro requeridas pelos credores financeiros (Correia, 2014). Ver figura seguinte.

Equação 4 - Fórmula de Cálculo do Índice de Custo de Financiamentos Obtidos

$$\text{Custo Financiamentos Obtidos (\%)} = \frac{\text{Juros Suportados}}{\text{Financiamentos Obtidos (a)}} \times 100$$

Nota: (a) inclui os financiamentos obtidos correntes e os financiamentos obtidos não correntes.

Outro Indicador de Endividamento que importa aqui referir é o Índice do Efeito dos Juros Suportados. Este permite mensurar a pressão financeira a que uma empresa está sujeita ou é submetida e fundamenta-se nos resultados operacionais, verificando-se que quanto maior é o seu valor, menor é a representatividade dos juros de financiamento nos resultados da empresa (Correia, 2014).

$$\text{Efeitos dos Juros Suportados (\%)} = \frac{\text{Resultados Antes de Impostos}}{\text{Resultado Operacional(b)}} \times 100$$

Observação: (b) antes de gastos de financiamento e impostos.

Também os Indicadores de Liquidez – Índice de Liquidez Geral e Índice de Liquidez Reduzida – são importantes para se analisar a situação económico-financeira de uma empresa. Estes possibilitam a obtenção de informação acerca da capacidade de cumprimento das responsabilidades, a curto prazo, da empresa, ou seja, permite aferir informação acerca do pagamento das dívidas ao Estado, aos fornecedores e outros credores correntes, e da amortização de financiamentos que têm menos de um ano (Correia, 2014).

O Índice de Liquidez Geral permite constatar se as obrigações de curto prazo são abrangidas por ativos que, no futuro, se deseja que se convertam em meios financeiros líquidos num período equivalente ao do vencimento das dívidas correntes (a curto prazo) (Correia, 2014). Este indicador, à semelhança do Índice Cobertura dos Ativos Não Correntes, reflete a regra do equilíbrio financeiro mínimo e por isso, os seus valores devem ser superiores a 1 ou a 100%, no entanto, mesmo ultrapassando este valor, não significa que a empresa não apresente dificuldades ao nível da liquidez (Correia, 2014). Segundo a mesma autora, é também importante explicar que quando a empresa apresenta um índice inferior a um, esta apresenta um desequilíbrio financeiro e pode mesmo revelar dificuldades de liquidez a curto prazo. Assim, quando inferior a um, este indica revela-nos que o valor dos passivos com exigibilidade a curto prazo é maior que o valor dos ativos correntes – inventários, dívidas de clientes e meios financeiros líquidos –, demonstrando que existem ativos não correntes (ativos fixos tangíveis e intangíveis) financiados por capitais de terceiros.

$$\text{Liquidez geral (\%)} = \frac{\text{Ativo Corrente}}{\text{Passivo Corrente}} \times 100$$

Por sua vez, o Índice de Liquidez Reduzida não contempla o ativo corrente, mas sim o ativo corrente-inventários e os ativos biológicos consumíveis e quando apresenta valores superiores a um, permite concluir que todas as responsabilidades de curto prazo poderão ser cumpridas através do recurso aos meios financeiros líquidos, bem como à cobrança de créditos de curto prazo (Correia, 2014).

Equação 7 - Fórmula de Cálculo do Índice de Liquidez Reduzida

$$\text{Liquidez Reduzida (\%)} = \frac{\text{Ativo Corrente} - \text{Inventários e Ativos Biológicos Consumíveis}}{\text{Passivo Corrente}} \times 100$$

Os dois índices de liquidez apresentados, tal como os de estrutura financeira de endividamento, não devem ser analisados de forma segregada na análise económico-financeira da empresa e são, também, de natureza estática, subordinando-se a determinado período de tempo.

Existem também indicadores de rentabilidade que são importantes no estudo da vida financeira empresa, na medida em que permitem verificar se a empresa é rentável, bem como a eficiência dos recursos utilizados (Correia, 2014). Estes indicadores abrangem o Índice de Rentabilidade das Vendas, Índice de EBITDA (*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations*) em Percentagem do Volume de Negócios, o Índice de Rentabilidade do Ativo e o Índice de Rentabilidade dos Capitais Próprios.

Enquanto indicador, a rentabilidade das vendas permite mensurar o desempenho económico e revela a rentabilidade da empresa, depois de terem sido suportados todos os gastos de exploração (consumos de materiais, fornecimentos e serviços externos, pessoal, depreciações e amortizações), transmitindo a política de preços, os gastos do processo produtivo e a eficiência na utilização dos fatores (Correia, 2014).

Equação 8 - Fórmula de Cálculo do Índice de Rentabilidade das Vendas

$$\text{Rentabilidade das Vendas (\%)} = \frac{\text{Resultado de Exploração}^*}{\text{Vendas e Prestação de Serviços}} \times 100$$

* Resultados de exploração = Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos) (EBIT) – rendimentos e ganhos em investimentos financeiros e meios financeiros líquidos + gastos e perdas em investimentos e outros gastos e perdas de financiamento. Por simplificação, muitas vezes utiliza-se o EBIT em vez do resultado de exploração.

O Índice de EBITDA em Percentagem do Volume de Negócios permite avaliar a rentabilidade da empresa, bem como a sua capacidade para gerar fluxos de caixas (*cash-flows*) a partir da atividade operacional (Correia, 2014).

Equação 9 - Fórmula de Cálculo do Índice de Rentabilidade das Vendas

$$EBITDA \text{ em percentagem do volume de negócios (\%)} = \frac{EBITDA^{**}}{\text{Volume de Negócios}} \times 100$$

** Corresponde aos resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos.

Já o Índice de Rentabilidade do Ativo traduz-se numa medida da eficiência operacional dos ativos da empresa, tanto correntes como não correntes, e avalia a *performance* da totalidade dos capitais (próprios e de terceiros) investidos na empresa (Correia, 2014).

Equação 10 - Fórmula de Cálculo do Índice de Rentabilidade do Ativo

$$Rentabilidade \text{ do Ativo (\%)} = \frac{EBITDA^{**}}{\text{Ativo}} \times 100$$

** Corresponde aos resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos.

Por último, mas não menos importante, o Índice de Rentabilidade dos Capitais Próprios revela a remuneração do capital investido pelos sócios ou pelos acionistas (Correia, 2014).

Equação 11 - Fórmula de Cálculo do Índice de Rentabilidade dos Capitais Próprios

$$Rentabilidade \text{ dos Capitais Próprios (\%)} = \frac{\text{Resultado Líquido do Período}}{\text{Capital Próprio}} \times 100$$

A respeito do Índice de Rendibilidade dos Capitais Próprios, importa referir que é possível decompor a rendibilidade dos capitais próprios por meio da análise *Dupont* (ver figura 12).

Esta análise é simples e permite aferir os *values drivers* da evolução da rentabilidade dos capitais próprios, nomeadamente a eficiência da empresa (rendibilidade líquida das vendas), a produtividade do ativo (rotação do ativo) e a alavancagem financeira (inverso da autonomia financeira) (Correia, 2014).

Equação 12 - Fórmula de Cálculo da Análise Dupont

$$\begin{aligned} \text{Rendibilidade dos Capitais Próprios (\%)} &= \frac{\text{Resultado Líquido do Período}}{\text{Capital Próprio}} \times 100 = \\ &= \frac{\text{Resultado Líquido do Período}}{\text{Volume de Negócios}} \times \frac{\text{Volume de Negócios}}{\text{Ativo}} \times \frac{\text{Ativo}}{\text{Capital Próprio}} \end{aligned}$$

Para concluir os indicadores de rendibilidade, importa salientar que a análise da rendibilidade da empresa é uma importante ferramenta para se aferir se a empresa é ou não rentável e para medir a sua eficiência, contudo, não acrescenta em nada quanto à rendibilidade futura da empresa e também desconsidera o risco da atividade (Correia, 2014).

Os indicadores de atividade estão associados à eficiência na gestão dos créditos comerciais e do fundo de maneo da empresa e incluem os seguintes índices: Prazo Médio de Recebimento (PMR); o Prazo Médio de Pagamento (PMP) e o Prazo Médio de Rotação dos Inventários (PMRI).

O PMR revela o período médio, em dias, entre o momento das vendas e/ou serviços prestados e o dos recebimentos e quanto mais baixo for o seu valor, menor é o prazo que, em média, os clientes demoram a liquidar a sua dívida (Correia, 2014).

Correia (2014) explica que é importante comparar o prazo efetivo com os prazos que são combinados com os clientes e perante a identificação de significativas diferenças, urge a necessidade de se procurar e analisar as suas causas, para que as falhas encontradas são corrigidas. A autora dá mesmo o exemplo de que se o PMR efetivo é maior ao prazo acordado, é indicativo de que existem atrasos no

recebimento de clientes e tal facto, evidencia a necessidade de se melhorar a eficiência na gestão de cobranças. A sua fórmula de cálculo é apresentada em seguida

Equação 13 - Fórmula de Cálculo do PMR

$$\text{Prazo Médio de Recebimentos}^* (\text{N.}^\circ \text{ dias}) = \frac{\text{Clientes}}{\text{Volume de Negócios} + \text{Estimativa do IVA recebido sobre VN}} \times 365$$

* As rubricas de vendas, FSE (Fornecimentos e Serviços Externos) e compras são contabilizadas sem IVA (Imposto sobre o Valor Acrescentado), enquanto os saldos de clientes e fornecedores incluem IVA. Assim, por questões de consistência do numerador e denominador, no cálculo do PMR e do PMP devem ser consideradas as estimativas do IVA recebido de clientes e do IVA pago a fornecedores de compras e FSE.

Em relação ao PMP, convém esclarecer que este reflete a média de dias que a empresa demora a saldar as suas dívidas comerciais (por exemplo, a fornecedores de matérias-primas, mercadorias e fornecimentos e serviços externos) e à semelhança do PMR, também o PMP deve ser comparado com os prazos negociados com os fornecedores (Correia, 2014). A autora salienta que uma redução acentuada do PMP pode ser um indicativo da perda de poder negocial com os fornecedores, principalmente na capacidade de impor prazos de pagamento mais longos, como também pode evidenciar uma política eficiente da tesouraria de curto prazo (Correia, 2014).

Equação 14 - Fórmula de Cálculo do PMP

$$\text{Prazo Médio de Pagamento}^* (\text{N.}^\circ \text{ dias}) = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{FSE} + \text{Compras} + \text{Estimativa do IVA pago sobre FSE e Compras}} \times 365$$

* As rubricas de vendas, FSE (Fornecimentos e Serviços Externos) e compras são contabilizadas sem IVA (Imposto sobre o Valor Acrescentado), enquanto os saldos de clientes e fornecedores incluem IVA. Assim, por questões de consistência do numerador e denominador, no cálculo do PMR e do PMP devem ser consideradas as estimativas do IVA recebido de clientes e do IVA pago a fornecedores de compras e FSE.

Face ao PMRI, este indicador permite aferir o tempo médio, em dias, de permanência de inventários no armazém e por isso, a rapidez, ou não, com que os inventários são produzidos e/ou vendidos (Correia, 2014). É um indicador importante

para se aferirem os efeitos da gestão do ciclo de produção e aprovisionamento e tal como os dois indicadores anteriores, também este deve ser comparado com os valores referentes aos anos anteriores, dos concorrentes e valores médios do setor. Resultados que apresentam valores mais altos, revelam a existência de uma gestão menos eficiente do ciclo de produção e/ou a existência de inventários arcaicos e uma possível necessidade de tomada de medidas que visam corrigir as falhas detetadas.

Equação 15 - Fórmula de Cálculo do PMRI

Prazo Médio de Rotação dos Inventários (N.º dias) =*

$$\frac{\text{Inventários e Ativos Biológicos Consumíveis}}{\text{Compras}} \times 365$$

Por fim, falta referir o último grupo de indicadores económico-financeiros: os Indicadores de Análise de Risco. Ao desenvolverem a sua atividade, toda e qualquer empresa está sujeita a uma série de riscos, entendendo-se por risco a probabilidade de variação dos resultados da empresa (Correia, 2014). Estes riscos podem ser risco de negócio ou risco financeiro.

O primeiro, o risco de negócio, está associado à incerteza face aos resultados operacionais futuros da empresa, a qual se deve à instabilidade da procura, da estrutura de gastos, da volatilidade dos preços e dos custos dos fatores produtivos (Correia, 2014). A este propósito, importa aferir e analisar o ponto crítico e a margem de segurança, sendo esta uma análise suportada pela teoria do Custo-Volume-Resultado (CVR). Ou seja, a teoria CVR, tal como o próprio nome indica, relaciona o nível de atividade da empresa (volume de negócio, com os gastos fixos (estáveis ao longo do tempo e independentes do volume de negócios) e variáveis (proporcionais ao nível de atividade) (Correia, 2014).

Assim sendo, o Ponto Crítico reflete o nível de atividade onde a empresa não tem lucro, mas também não tem prejuízo operacional (por isso, EBIT=0). Uma vez que a margem bruta consiste na diferença entre os rendimentos operacionais e os gastos variáveis, pode-se dizer que a empresa se encontra num ponto crítico quando a margem bruta é menor que os gastos fixos e nesta ordem ideias, quanto maior o ponto crítico, maior o risco operacional do negócio (Correia, 2014).

Equação 16 - Fórmula do Ponto Crítico

$$\text{Ponto Crítico} = \frac{\text{Gastos Fixos}}{1 - \frac{\text{Gastos Variáveis}}{\text{Volume de Negócios}}}$$

Relativamente à margem de segurança, é possível referir que esta reflete o distanciamento relativo do nível de atividade atual da empresa (VN) em relação ao ponto crítico e, portanto, permite que a empresa afira o nível de segurança em que opera, acima de um resultado operacional nulo (Correia, 2014). Depreende-se que quanto maior for a margem de segurança, menor é o risco económico e quando o ponto crítico é elevado, a margem de segurança é baixa, o que evidencia maior risco económico.

Equação 17 - Fórmula de Cálculo da Margem de Segurança

$$\text{Margem de Segurança} = \frac{\text{Volume de Negócios Atual}}{\text{Ponto Crítico}} - 1$$

Além do Ponto Crítico e da Margem de Segurança, o risco de negócio pode igualmente ser mensurado por outros quatro indicadores de risco: Grau de Alavancagem da Atividade de Exploração (GAAE); Grau de Alavancagem da Atividade de Financiamento (GAAF); Grau de Alavancagem das Restantes Atividades Financeiras (GARAF); Grau de Alavancagem Combinada (GAC).

O GAAE explica até que ponto uma variação percentual dos resultados de exploração é promovida por uma variação percentual do volume de atividade. A existência de gastos fixos determina que a variação do nível de atividade provoque uma variação não proporcional do resultado de exploração (Correia, 2014). Desta forma, (Correia, 2014), afirma:

“se o VN aumenta como os gastos fixos se mantêm inalterados e se diluem por um maior número de produtos vendidos, o custo médio diminui (i.e., existem economias de escala), pelo que a variação percentual dos resultados será proporcionalmente maior que a variação percentual do volume de negócios. A este fenómeno designamos por efeito económico de alavancagem. Assim, o risco económico será tanto maior quanto maior o grau de alavancagem da atividade de exploração. Um GAAE de 5, por exemplo, significa

que uma variação percentual de 1% nos rendimentos de exploração (volume de negócios), terá um impacto, no mesmo sentido, de 5% nos resultados de exploração”.

Equação 18 - Fórmula de Cálculo do GAAE

Grau de Alavancagem da Atividade de Exploração =

$$\frac{\text{Volume de Negócios} - \text{Consumos} - \text{FSE}}{\text{Resultado de Exploração}^*}$$

Por sua vez, o risco financeiro está associado aos gastos financeiros fixos e indica a probabilidade da empresa não conseguir alcançar os resultados operacionais necessários para abrange os juros que tem de pagar, bem como outros gastos de financiamento (Correia, 2014). Um dos principais indicadores para medir este risco é o GAAF, o qual representa a variação percentual dos resultados antes de serem sujeitos a imposto como resultado de uma variação percentual nos resultados operacionais, pelo que quanto maior o GAAF maior o risco financeiro (Correia, 2014). Nesta lógica, basta pensar que uma empresa com elevadas dívidas suporta maiores custos de financiamento e, portanto, está sujeita a um maior risco financeiro.

Equação 19 - Fórmula de Cálculo do GAAF

Grau de Alavancagem da Atividade de Financiamento =

$$\frac{\text{Resultado Operacional (EBIT)}}{\text{Resultado Antes de Imposto (EBT)}}$$

Já o GARAF indica a variação percentual nos resultados operacionais decorrente de uma variação percentual nos resultados de exploração, colocando em destaque a importância dos rendimentos e ganhos em investimentos financeiros e meios financeiros líquidos e dos gastos e perdas em investimentos e outros gastos e perdas de financiamento nos resultados operacionais (Correia, 2014).

Equação 20 - Fórmula de Cálculo do GARAF

Grau de Alavancagem das Restantes Atividade Financeiras =

$$\frac{\text{Resultado da Exploração}^*}{\text{Resultado Operacional (EBIT)}}$$

Falta ainda mencionar o GAC, o qual avalia o risco global, o que por outras palavras significa que avalia, em simultâneo, o risco financeiro e o risco económico, destacando a variação não proporcional do resultado antes de impostos relativamente a variações ocorridas no volume de atividade (Correia, 2014).

Equação 21 - Fórmula de Cálculo do GAC

$$\text{Grau de Alavancagem Combinada} = \frac{\text{Volume de Negócios} - \text{Consumos} - \text{FSE}}{\text{Resultado Antes de Impostos (EBT)}}$$

Inicialmente referiu-se que além de se apresentarem os diversos indicadores económico-financeiros que importam para a análise da informação económica e financeira e também para gestão empresarial, também se iria apresentar a evolução dos mesmos, mas, referentes ao setor hoteleiros, de restauração e similares. Para este efeito, tomou-se como referência o estudo realizado pelo BP o qual compreende a evolução dos diferentes indicadores económico-financeiros entre os anos de 2011 e 2015, sendo que os rácios de crédito vencido (valores em fim de período) apresentam dados referentes ao ano de 2016.

No que diz respeito à Estrutura por Segmentos de Atividade Económica, verifica-se que o número de empresas, bem como o VN e o número de pessoas ao serviço, no alojamento, foi aumentando gradualmente ao longo dos anos. Por sua vez, tendo em conta os mesmos indicadores (n.º de empresas, VN e número de pessoas ao serviço) mas em relação à restauração e similares, verifica-se uma situação oposta, onde os seus valores foram diminuindo ao longo do tempo. Veja-se a tabela que se apresenta em seguida.

Tabela 1 - Evolução da Estrutura | Segmentos de Atividade Económica

		2011	2012	2013	2014	2015
Alojamento	N.º de empresas	13,8	14,5	15,0	15,7	17,1
	VN	30,5	32,6	33,9	35,5	36,2

	N.º de pessoas ao serviço	24,3	24,5	25,4	25,6	26,2
Restauração e Similares	N.º de empresas	86,2	85,5	85,0	84,3	82,9
	VN	69,5	67,4	66,1	84,3	63,8
	N.º de pessoas ao serviço	75,7	75,5	74,6	64,5	73,8

Fonte: BP (2016, p. 5).

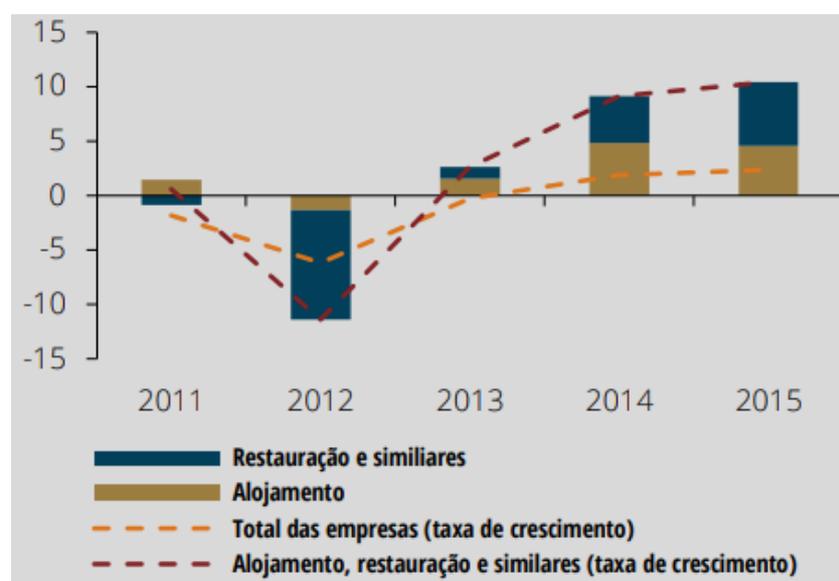
Relativamente ao VN, o BP disponibiliza dados que se referem aos contributos dos segmentos de atividade em pontos percentuais (p.p.) para a taxa de crescimento anual (em percentagem). Assim sendo, da análise da informação consultada verifica-se que a taxa de crescimento do VN / alojamento, restauração e similares, foi oscilando bastante ao longo de cinco anos, ou seja, entre 2011 e 2015. No entanto, esta taxa é maior em 2015 (10,4) do que em 2011 (0,6) (BP, 2016). Quando se analisam, separadamente, o contributo do alojamento e o contributo da restauração e similares, constata-se que ambos variaram bastante entre os cinco anos referidos, no entanto, o contributo do alojamento apresenta um valor negativo no de 2012 e o contributo da restauração e similares apresenta um valor negativo em dois anos consecutivos: 2011 e 2012. Quanto à taxa de crescimento do VN / Total das empresas foi possível aferir que nos três primeiros anos esta aumentou, ainda que apresentasse valores negativos, aumentando de 2014 para 2015 (de 1,9 para 2,4). Atente-se à tabela e à figura seguinte.

Tabela 2 - Evolução do VN | Contributos dos Segmentos de Atividade (em p.p.) para a Taxa de Crescimento Anual (em percentagem)

	2011	2012	2013	2014	2015
Taxa de crescimento do volume de negócios / Alojamento, restauração e similares	0,6	-11,4	2,7	9,1	10,4
Contributo do alojamento	1,5	-1,4	1,6	4,8	4,6
Contributo da restauração e similares	-0,9	-10,0	1,1	4,3	5,8
Taxa de crescimento do volume de negócios / Total das empresas	-1,8	-6,2	-0,2	1,9	2,4

Fonte: BP (2016, p. 5).

Figura 1 - VN | Contributos dos Segmentos de Atividade (em p.p.) para a Taxa de Crescimento Anual (em percentagem)



Fonte: BP (2016, p. 2).

Já em relação à proporção de empresas com crescimento do EBITDA, foi possível apurar a evolução quanto ao total das empresas, quanto ao tipo de empresas – microempresas (ME), pequenas e médias empresas (PME) e grandes empresas (GE) – bem como por segmento – alojamento e restauração e similares. No total das empresas, este indicador apresentou valores variados, sendo que o ano em que o valor supera todos os outros é o ano de 2015, verificando o mesmo face ao alojamento, restauração e similares, às ME, ao alojamento e à restauração e similares. Já as PME e as GE apresentaram valores mais elevados no ano de 2014.

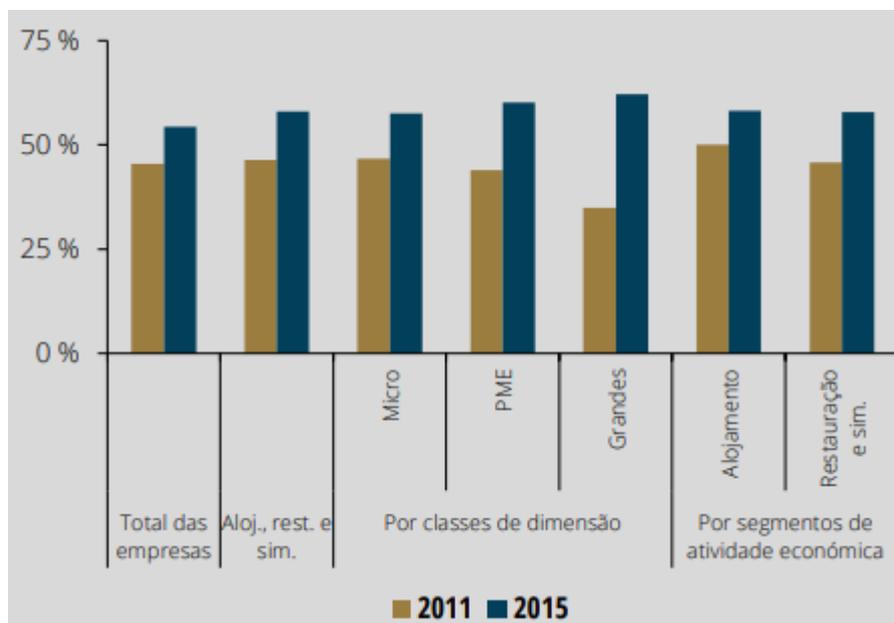
Tabela 3 - Evolução da Proporção de Empresas com Crescimento do EBITDA

	2011	2012	2013	2014	2015
Total das empresas	45,4	44,6	53,7	54,2	54,4
Alojamento, restauração e similares	46,4	32,0	51,3	54,6	58,0
Microempresas	46,7	32,8	50,3	53,8	57,6
Pequenas e médias empresas	44,0	26,3	59,1	60,7	60,2
Grandes empresas	34,9	26,8	52,5	85,7	62,2
Alojamento	50,1	43,9	53,9	57,5	58,2
Restauração e similares	45,8	30,0	50,8	54,1	57,9

Fonte: BP (2016, p. 5).

Na figura que se segue encontram-se dados sobre a proporção de empresas com crescimento do EBITDA e que comparam o ano de 2011 com o ano de 2015.

Figura 2 - Proporção de Empresas com Crescimento do EBITDA



Fonte: BP (2016, p. 2).

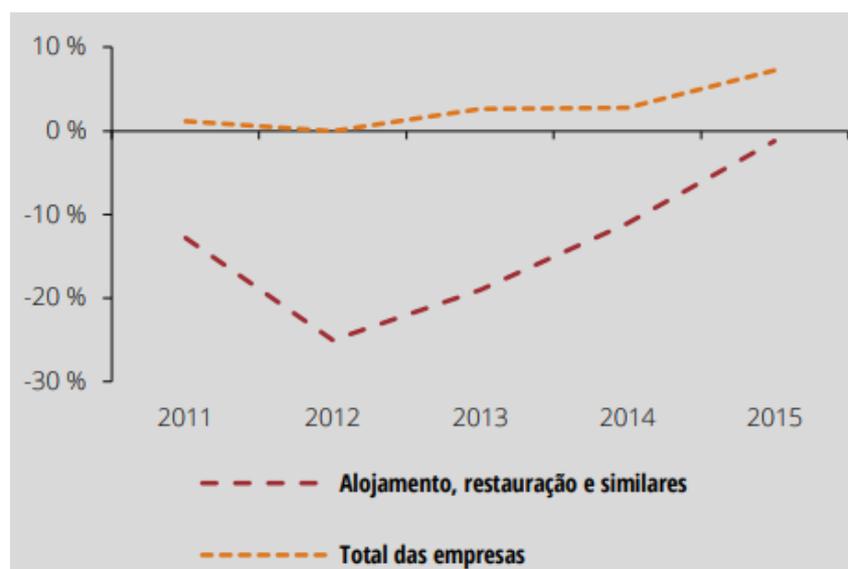
Sobre o indicador da rentabilidade dos capitais próprios, os resultados apresentados pelo BP evidenciam que ao nível do total das empresas se assiste a uma evolução positiva, encontrando-se um único decréscimo do ano de 2011 para 2012. No que diz respeito ao alojamento, restauração e similares, este indicador revela igualmente uma evolução positiva.

Tabela 4 - Evolução da Rentabilidade dos Capitais Próprios

	2011	2012	2013	2014	2015
Total das empresas	1,2	0,0	2,7	2,7	7,2
Alojamento, restauração e similares	-12,8	-25,0	-19,0	-11,1	-1,2

Fonte: BP (2016, p. 5).

Figura 3 - Rendibilidade dos Capitais Próprios



Fonte: BP (2016, p. 2).

Quanto ao indicador de rendibilidade por segmentos em função da margem operacional e da margem líquida, é possível apresentar dados da sua evolução tendo em conta o EBITDA / Rendimentos e RLP (Resultado Líquido do Período) / Rendimentos, discriminando o total de empresas, o conjunto do alojamento, restauração e similares e apenas alojamento e restauração e similares.

Ao nível do EBITDA / Rendimentos verifica-se que comparando os valores em todos os aspetos contemplados, em todos eles se encontram valores maiores em 2015 do que no ano de 2011.

O mesmo se pode dizer do RLP / Rendimentos, ainda que se encontrem valores negativos.

Tabela 5 - Evolução da Rendibilidade por Segmentos | Margem Operacional e Margem Líquida

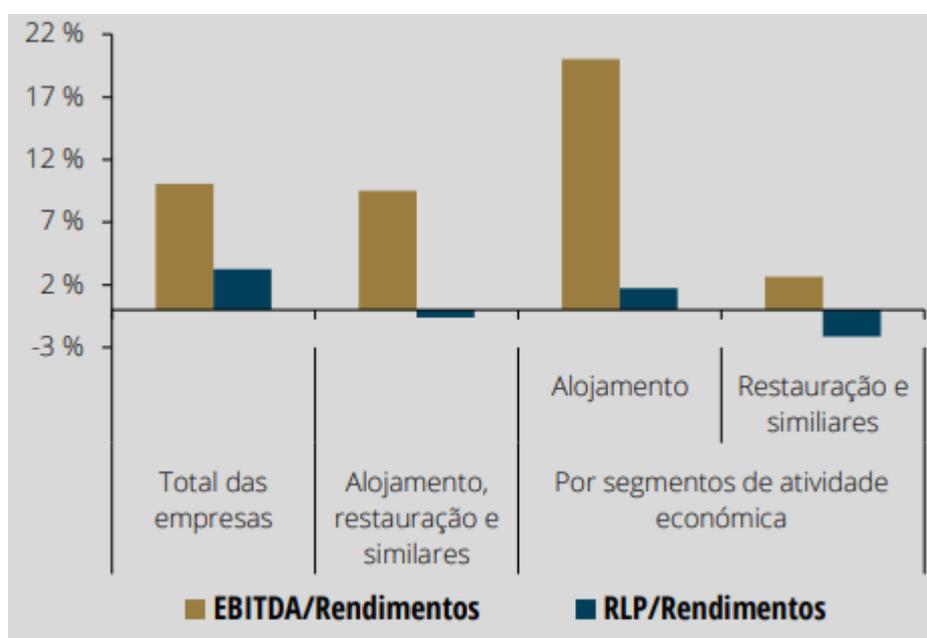
		2011	2012	2013	2014	2015
EBITDA / Rendimentos	Total das empresas	7,9	7,6	8,4	8,3	10,1
	Alojamento, restauração e similares	2,9	-1,5	2,3	5,5	9,5
	Alojamento	3,3	1,9	9,7	14,5	20,0
	Restauração e similares	2,7	-3,3	-1,8	0,1	2,7
RLP /	Total das empresas	0,5	0,0	1,2	1,2	3,3

Rendimentos	Alojamento, restauração e similares	-7,6	-14,0	-9,6	-5,5	-0,6
	Alojamento	-16,7	-23,1	-13,6	-6,3	1,7
	Restauração e similares	-3,2	-9,2	-7,4	-5,0	-2,1

Fonte: BP (2016, p. 5).

Na figura que se segue, apresenta-se a rendibilidade por segmento (margem operacional e margem líquida), subordinada exclusivamente ao ano de 2015.

Figura 4 - Rendibilidade por Segmentos | Margem Operacional e Margem Líquida



Fonte: BP (2016, p. 3).

Relativamente ao indicador da autonomia financeira, verifica-se que autonomia financeira (média ponderada), ao nível do total das empresas, aumentou de 2011 para 2015, assistindo-se a um decréscimo entre 2011 e 2012 e de 2013 para 2014. Face ao alojamento, restauração e similares a situação é diferente, tendo diminuído nos primeiros três anos, face ao período em análise, e aumentado nos últimos dois (2014 e 2015).

Por sua vez, a autonomia financeira (mediana de distribuição), apresentou, no total das empresas, um decréscimo de 2011 para 2012, verificando-se um aumento contínuo nos anos seguintes e, já em relação ao alojamento, restauração e similares,

encontrou-se uma descida acentuada nos valores apresentados na passagem de 2011 para 2012 (diminuiu de 10,9 para 1,8, apresentando valores negativos nos anos seguintes). Veja-se a tabela que se segue:

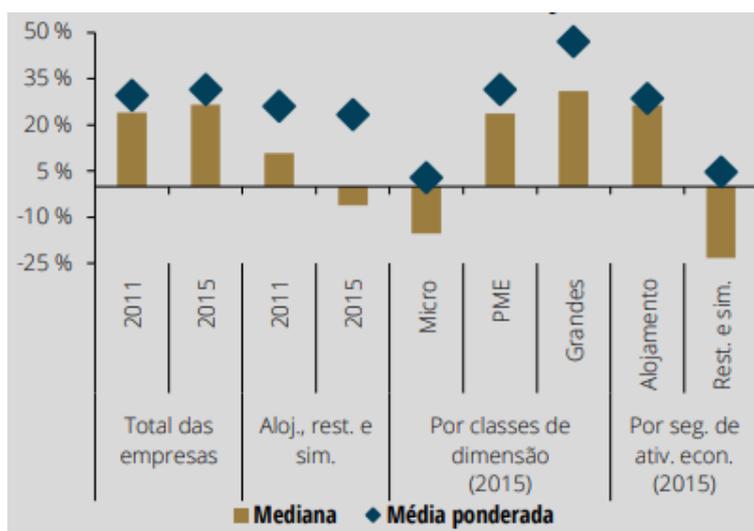
Tabela 6 - Evolução da Autonomia Financeira | Média Ponderada e Mediana da Distribuição

		2011	2012	2013	2014	2015
Autonomia Financeira / Média Ponderada	Total das empresas	29,7	29,3	29,8	29,6	31,5
	Alojamento, restauração e similares	26,1	21,5	20,1	21,6	23,3
	Microempresas	15,4	9,7	4,9	3,4	2,8
	Pequenas e médias empresas	29,5	26,1	27,8	31,3	31,5
	Grandes empresas	39,5	35,7	33,5	39,2	47,0
	Alojamento	30,2	25,9	24,6	26,5	28,6
	Restauração e similares	12,7	6,4	4,3	4,0	4,8
Autonomia Financeira / Mediana da Distribuição	Total das empresas	24,1	23,3	23,6	25,0	26,6
	Alojamento, restauração e similares	10,9	1,8	-3,1	-7,2	-6,2
	Microempresas	7,8	-1,3	-9,1	-14,8	-15,2
	Pequenas e médias empresas	24,6	20,4	21,9	23,7	23,7
	Grandes empresas	26,0	24,1	21,2	31,7	30,9
	Alojamento	27,7	24,9	24,6	24,9	26,4
	Restauração e similares	7,5	-4,7	-14,6	-21,4	-23,3

Fonte: BP (2016, p. 6).

A figura que se segue subordina-se ao indicador da autonomia financeiro, contemplando a média ponderada e a mediana, mas referente aos anos de 2011 e 2015.

Figura 5 - Autonomia Financeira | Média Ponderada e Mediana da Distribuição



Fonte: BP (2016, p. 3).

No que diz respeito ao indicador do passivo (contributos das componentes em p.p. para a taxa de crescimento anual (em percentagem), constata-se que a taxa de crescimento do passivo / total das empresas diminuiu entre 2011 e 2012, aumentando em 2013, diminuindo nos dois últimos anos. Já em relação à taxa de crescimento do passivo / alojamento, restauração e similares, verifica-se uma diminuição constante dos valores deste indicador, tendo aumentado em 2015. Atente-se à tabela 7.

Tabela 7 - Evolução do Passivo | Contributos das Componentes em p.p. para a Taxa de Crescimento Anual (em percentagem)

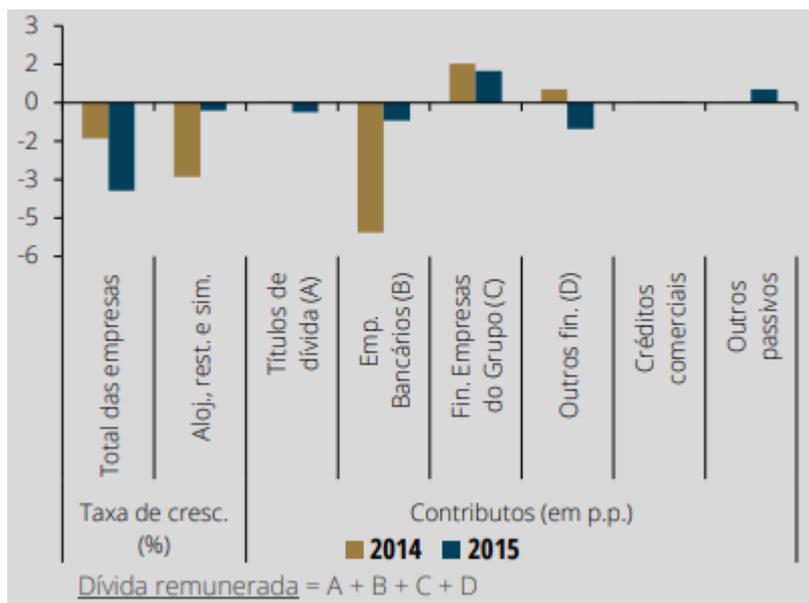
		2011	2012	2013	2014	2015
Taxa de Crescimento do Passivo / Total das Empresas		1,4	-1,9	-1,8	-1,4	-3,4
Taxa de Crescimento do Passivo / Alojamento, Restauração e Similares		11,5	7,7	2,4	-2,9	-0,3
Taxa de Crescimento do Passivo / Alojamento, Restauração e Similares	Contributo dos títulos de dívida	0,4	0,0	0,0	0,0	-0,4
	Contributo dos empréstimos bancários	2,5	-0,6	-0,8	-5,1	-0,7
	Contributo dos financiamentos de empresas do grupo	1,7	5,3	1,9	1,5	1,2
	Contributo dos outros financiamentos obtidos	0,5	3,6	0,2	0,5	-1,0
	Contributo dos créditos comerciais	0,9 -	0,1	-0,4	0,0	0,0

	Contributo dos outros passivos	5,5	-0,4	1,4	0,0	0,5
--	--------------------------------	-----	------	-----	-----	-----

Fonte: BP (2016, p. 6).

A figura que se segue diz respeito ao passivo permitindo comparar os resultados referentes aos anos de 2014 e 2015.

Figura 6 - Passivo | Contributos das Componentes em p.p. para a Taxa de Crescimento Anual (em percentagem)



Fonte: BP (2016, p. 3).

Face à evolução dos juros suportados, o BP apresenta informação que contempla a média ponderada e a mediana da taxa de crescimento anual. Tendo em conta o total das empresas (média ponderada), pode dizer-se que os juros foram diminuindo ao longo dos anos, sendo que foi 2011 o ano que apresentou valores mais elevados. Por sua vez, em relação ao alojamento, restauração e similares, verifica-se uma situação semelhante à anterior.

Já a taxa de crescimento dos juros suportados, através da mediana, permite constatar que no total das empresas o ano de 2013 é o que apresenta o valor negativo mais alto, sendo de referir que todos os valores deste indicador são negativos. Relativamente ao alojamento, restauração e similares verifica-se que os valores de todos os anos são negativos, com destaque para o ano de 2013.

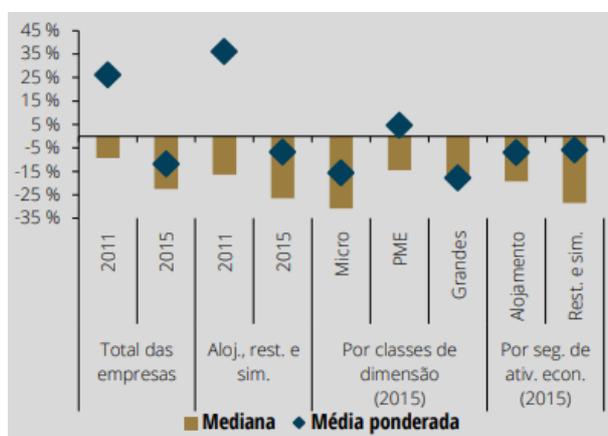
Tabela 8 - Evolução dos Juros Suportados | Média Ponderada e Mediana da Taxa de Crescimento Anual

		2011	2012	2013	2014	2015
Taxa de Crescimento dos Juros Suportados (Média Ponderada)	Total das empresas	26,2	4,7	-6,4	-6,3	-11,8
	Alojamento, restauração e similares	36,1	10,7	-2,2	-6,8	-6,8
	Microempresas	18,2	6,4	52,6	4,6	-15,6
	Pequenas e médias empresas	49,4	16,3	-22,9	-16,5	4,7
	Grandes empresas	24,9	-6,4	-18,4	-6,7	-17,8
	Alojamento	44,9	14,3	0,4	-5,9	-6,9
	Restauração e similares	6,8	-5,6	-16,8	-13,3	-5,9
Taxa de Crescimento dos Juros Suportados (Mediana)	Total das empresas	-9,3	-22,4	-31,5	-20,2	-22,5
	Alojamento, restauração e similares	-16,3	-26,0	-34,5	-25,4	-26,5
	Microempresas	-24,3	-30,1	-38,6	-30,3	-30,8
	Pequenas e médias empresas	7,9	-10,3	-20,3	-11,0	-14,5
	Grandes empresas	24,5	0,3	-17,2	-13,4	-16,5
	Alojamento	1,8	-16,5	-28,7	-13,6	-19,2
	Restauração e similares	-19,9	-28,0	-35,7	-28,5	-28,4

Fonte: BP (2016, p. 6).

A figura que se segue retrata a situação face aos juros suportados do alojamento, restauração e similares atendendo exclusivamente ao ano de 2015.

Figura 7 - Juros Suportados | Média Ponderada e Mediana da Taxa de Crescimento Anual



Fonte: BP (2016, p. 3).

Por outro lado, no que diz respeito ao peso dos juros suportados no EBITDA, os valores referentes ao total das empresas são todos negativos, sendo o ano de 2012 é o que apresenta o valor mais elevado e 2015 é o que apresenta valores mais baixos. Por sua vez, no que concerne ao alojamento, restauração e similares verifica-se que o ano de 2013 foi o que apresentou valores mais elevados, seguindo-se o ano de 2011. É de referir que no ano de 2011 este indicador não foi calculado (N.D.).

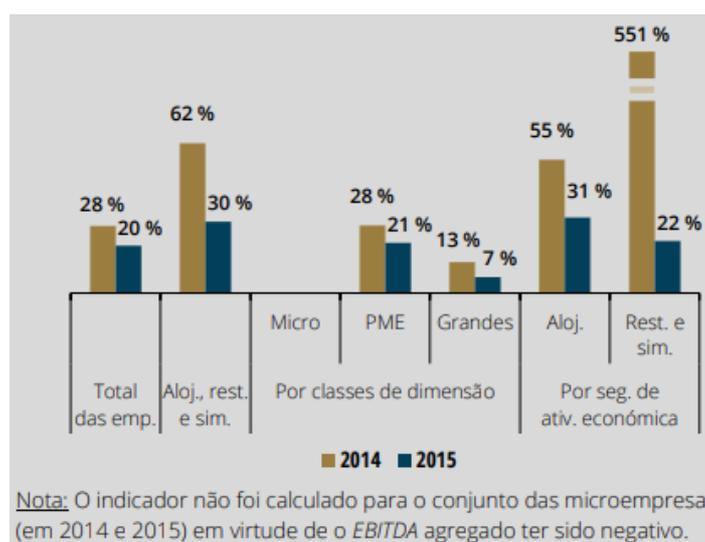
Tabela 9 - Evolução do Peso dos Juros Suportados no EBITDA

		2011	2012	2013	2014	2015
Total das empresas		30,5	35,5	30,0	27,9	19,7
Alojamento, restauração e similares		116,2	N.D.	169,0	62,1	29,7
Alojamento, Restauração e Similares	Microempresas	N.D. ²	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
	Pequenas e médias empresas	104,4	138,0	44,9	28,0	20,8
	Grandes empresas	26,3	45,9	51,6	12,9	6,7
	Alojamento	256,9	528,5	97,9	55,2	31,3
	Restauração e similares	33,5	N.D.	N.D.	550,5	21,6

Fonte: BP (2016, p. 6).

O peso dos juros suportados pelo EBITDA encontra-se representado na figura que se segue e apenas inclui dados dos anos de 2014 e 2015.

Figura 8 - Peso dos Juros Suportados no EBITDA



Fonte: BP (2016, p. 4).

² Indicadores não calculados.

Por último, quanto aos rácios de crédito vencido, verifica-se que os valores deste indicador foram aumentando gradualmente ao longo dos seis anos em análise (2011-2016), no que diz respeito ao total de empresas. Isto porque, em relação ao alojamento, restauração e similares, este indicador foi apresentado valores cada vez mais alto até 2014, com uma quebra em 2015, e um novo aumento em 2016.

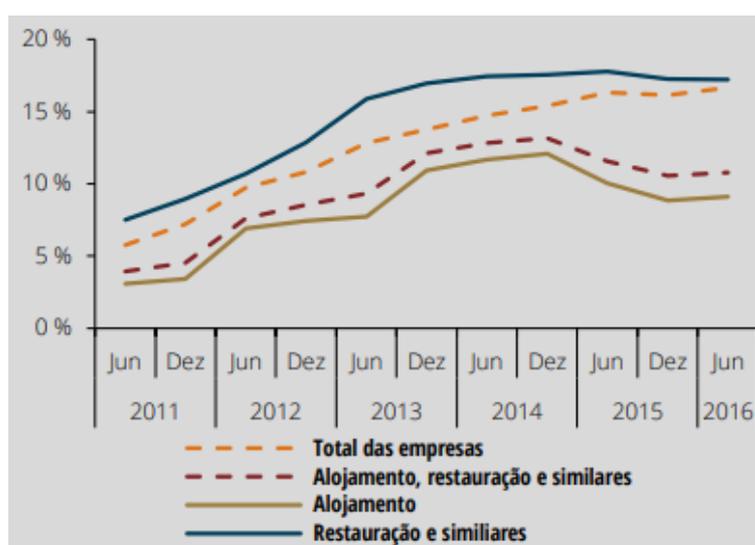
Tabela 10 - Evolução dos Rácios de Crédito Vencido (valores em fim de período)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total das empresas		7,2	10,8	13,8	15,4	16,2	16,7
Alojamento, restauração e similares		4,5	8,5	12,1	13,2	10,5	10,8
Alojamento, Restauração e Similares	Alojamento	3,4	7,4	10,9	12,1	8,9	9,1
	Restauração e similares	9,0	12,9	16,9	17,6	17,3	17,2

Fonte: BP (2016, p. 6).

Na figura que se segue encontra-se uma representação gráfica da evolução dos rácios de crédito vencido entre 2011 e 2016.

Figura 9 - Rácios de Crédito Vencido (valores em fim de período)



Fonte: BP (2016, p. 4).

Depois de conhecida a evolução dos indicadores económico-financeiros no setor hoteleiro com restauração, no ponto que se segue a nossa atenção volta-se para os principais indicadores setoriais.

1.2.1 Os Principais Indicadores Setoriais

De acordo com o Supremo Tribunal de Justiça (2016), os indicadores organizacionais podem ser divididos em dois grupos, encontrando-se indicadores estratégicos e indicadores setoriais. Tal como o título deste ponto indica, será dada exclusiva atenção aos indicadores setoriais.

Os indicadores setoriais permitem medir objetivos de curto e médio prazo, incluindo assuntos mais rotineiros do próprio setor que, neste caso, é o setor da hotelaria com restauração (Superior Tribunal de Justiça, 2016). Portanto, os indicadores setoriais são indicadores que possibilitam análise setorial por meio do recurso de diferentes indicadores, permitindo aferir o desempenho do setor, neste caso, da hotelaria, restauração e similares.

Com vista ao objetivo estabelecido para este ponto, teve-se como referência o documento publicado pelo Turismo de Portugal, I.P. (TP) em 2016: Relatório de Sustentabilidade (TP, 2016). Os dados disponibilizados no mencionado relatório, permitem aferir informação referente aos diferentes indicadores que caracterizam o alojamento, restauração e similares (perfazem um total de 14 indicadores), apresentando-se em seguida, dados que compreendem o espaço temporal de três anos (entre 2014 e 2016).

No indicador de dormidas (que inclui hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas, aldeamentos e apartamentos turísticos, turismo de espaço rural (TER), turismo de habitação (TH) e Unidades de Alojamento Local com mais de 10 camas), verifica-se um aumento gradual ao longo dos anos, sendo que em 2014 registaram-se 48.711.366 dormidas e em 2016 aumentaram para 59.122.640. O mesmo se verifica em relação ao número de hóspedes (que também (que inclui hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas, aldeamentos e apartamentos turísticos, TER, TH e Unidades de Alojamento Local com mais de 10 camas), onde em 2014 registou-se a entrada de 17.301.622 milhões de

hóspedes e em 2016, estes ultrapassaram os 20 milhões (21.252.625). Veja-se a tabela 11.

Tabela 11 - Dormidas e Hóspedes

Indicador	Fonte	Unidade de Medida	2014	2015	2016
Dormidas	INE ³	N.º	48.711.366	53.074.176	59.122.640
Hóspedes	INE	N.º	17.301.622	19.161.180	21.252.625

Fonte: TP (2016, p. 24).

Outros indicadores contemplados na análise setorial realizada pelo TP são os proveitos totais e os proveitos de aposento e ambos incluem hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas, aldeamentos e apartamentos turísticos, TER, TH e Unidades de Alojamento Local com mais de 10 camas. Atendendo ao período em análise, verifica-se que tanto os proveitos totais como os proveitos de aposento demonstram uma evolução positiva entre 2014 e 2016.

Tabela 12 - Proveitos Totais e Proveitos de Aposento

Indicador	Fonte	Unidade de Medida	2014	2015	2016
Proveitos Totais	INE	Milhares de €	2.285.896	2.627.741	3.103.755
Proveitos de Aposento	INE	Milhares de €	1.627.176	1.899.625	2.264.556

Fonte: TP (2016, p. 24).

No que concerne às receitas do turismo e ao saldo da balança turística verifica-se, tal como nos indicadores anteriores, um aumento gradual, mas lento. As receitas do turismo, em 2014, rondavam os 10.393.920 milhares de euros e em 2016 ultrapassavam os 12 milhares (12.680.560). Em relação ao saldo da balança turística, foi possível constatar que em 2011 esta pouco passava dos 7 milhares de euros (7.075.670), mas em 2016 este saldo era superior aos 8 milhares de euros (8.830.630).

³ Instituto Nacional de Estatística.

Tabela 13 - Receitas do Turismo e Saldo da Balança Turística

Indicador	Fonte	Unidade de Medida	2014	2015	2016
Receitas do Turismo	BP	Milhares de €	2.285.896	2.627.741	3.103.755
Saldo da Balança Turística	BP	Milhares de €	1.627.176	1.899.625	2.264.556

Fonte: TP (2016, p. 24).

Também na análise setorial foram contemplados indicadores de peso da balança turística nas exportações de bens e serviços; de peso da balança turística nas exportações de serviços; e de peso da balança turística nas exportações de bens. Seguindo as tendências de crescimento e de uma evolução positiva evidenciadas pelos indicadores anteriormente apresentados, também estes três indicadores foram aumentando de forma progressiva.

Tabela 14 - Peso da Balança Turística nas Exportações de Bens e Serviços, nas Exportações de Serviços e nas Exportações de Bens

Indicador	Fonte	Unidade de Medida	2014	2015	2016
Peso da Balança Turística nas Exportações de Bens e Serviços	BP	%	14,7	15,4	16,7
Peso da Balança Turística nas Exportações de Serviços	BP	%	44,4	45,5	48,3
Peso da Balança Turística nas Exportações de Bens	BP	%	22,0	23,3	25,6

Fonte: TP (2016, p. 24).

No que concerne à taxa de sazonalidade, calculada com base nas dormidas em hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos e outros (antigas tipologias de motéis, estalagens e pensões não reconvertidas), não se pode dizer que esta foi aumentando. Na verdade, a taxa de

sazonalidade, de 2014 para 2015 permaneceu igual (39,0%) e de 2015 para 2016, decresceu para 37,0%.

Tabela 15 - Taxa de Sazonalidade

Indicador	Fonte	Unidade de Medida	2014	2015	2016
Taxa de Sazonalidade	INE e TP	%	39,0	39,0	37,0

Fonte: TP (2016, p. 24).

Relativamente aos indicadores de intensidade turística e de densidade turística, atestou-se um aumento gradual aos longo dos três anos (estes indicadores foram calculados com base nas dormidas em hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos e outros (antigas tipologias de motéis, estalagens e pensões não reconvertidas)).

Tabela 16 - Intensidade e Densidade Turísticas

Indicador	Fonte	Unidade de Medida	2014	2015	2016
Intensidade Turística	INE e TP	%	1,21	1,29	1,40
Densidade Turística	INE e TP	%	1,36	1,45	1,59

Fonte: TP (2016, p. 24).

Por último, falta referir o peso do emprego na economia, verificando-se que um decréscimo de 2014 para 2015, sendo os valores de 2014 reestabelecidos em 2016.

Tabela 17 - Peso do Emprego na Economia

Indicador	Fonte	Unidade de Medida	2014	2015	2016
Peso do Emprego na Economia	INE	%	6,1	5,7	6,1

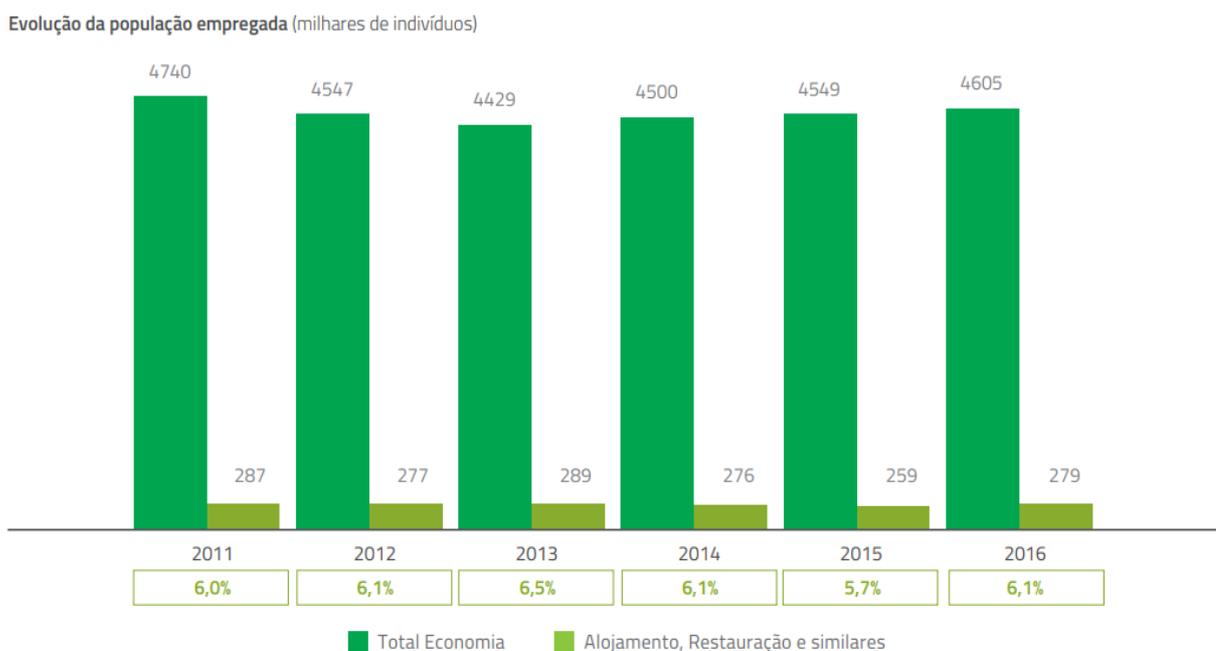
Fonte: TP (2016, p. 24).

De facto, o Turismo, e nomeadamente o alojamento, restauração e similares, têm vindo a ser um grande catalisador da economia portuguesa, empregando milhares

de pessoas, com o alojamento, restauração e similares a empregar mais de 279 milhares de pessoas, o equivalente a 6,1% do total da economia.

A figura que se segue, diz respeito à evolução da população empregada (em milhares), no total da economia e no alojamento, restauração e similares (TP, 2016).

Figura 10 - Evolução da População Empregada (2011-2016)



Fonte: TP (2016, p. 25).

Depois de apresentados dados concretos sobre os indicadores setoriais do setor de hotelaria, restauração e similares, em seguida, o foco volta-se para a importância dos indicadores setoriais.

1.2.2 Importância dos Indicadores Setoriais

Os indicadores setoriais contribuem para uma análise criteriosa do empreendimento, dando respaldo para a implementação de mudanças (Coutinho, 2008). Estes permitem fazer uma análise setorial do setor, neste caso, subordinada única e exclusivamente ao setor de hotelaria, restauração e similares.

Atendendo à informação disponibilizada pelo Relatório de Sustentabilidade (TP, 2016), a qual contempla os indicadores para agências públicas do turismo (como o Turismo de Portugal, I.P.) constata-se que os indicadores são extremamente relevantes

para auxiliar na definição do perfil da organização, bem como para a definição de políticas e medidas de implementação e ao nível das despesas. Além disso, os indicadores, e não só os indicadores setoriais, “possibilitam o estabelecimento de metas quantificadas e o controle dos resultados para uma análise crítica do desempenho da organização, para tomada de decisões e para o replaneamento” (Trizotto & Geisler, 2008, p. 192).

Não se pode esquecer que atualmente a competitividade entre as empresas é cada vez maior e para conseguirem competir, elas necessitam estar atentas às alterações que ocorrem à sua volta, no fundo, no ambiente (Caldeira, 2004). Como o mesmo autor explica, “o estudo da estratégia empresarial vem evoluindo à medida que o próprio ambiente evolui e desafia as empresas a se adequarem à crescente competitividade ditada pela internacionalização dos negócios” (Caldeira, 2004, p. 89). Logo, ao fazerem uma análise do setor da hotelaria com restauração, as empresas que dele fazem parte e com o objetivo de estarem atentas às empresas concorrentes, devem analisar o setor para o conhecer e perceber as mudanças que estão a ocorrer e com que elas próprias se podem confrontar e assim ganharem vantagem competitiva. Vantagem essa que ao prolongar-se no tempo se transforma em sustentabilidade; “uma vantagem competitiva sustentável é alcançada quando a empresa é bem-sucedida na implementação de uma estratégia que gere valor, que outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la” (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2002, p. 5).

Perante um ambiente cada vez mais competitivo e de forma a acompanhar as suas concorrentes, as empresas têm que desenvolver estratégias que permitam ganhar vantagem sobre a concorrência, sendo que também estas estratégias, frequentemente, se traduzem em ações defensivas da própria empresa e que lhes permite sobreviver à complexidade e incerteza do ambiente (Barbosa, 1999).

Por outro lado, acresce que os indicadores setoriais são igualmente importantes para a avaliação do desempenho da empresa, a qual quantifica a eficiência e a eficácia da ação (Neely, Kennerley e Martinez, 2005).

Ora, se se pretende aferir o desempenho da empresa, identificar falhas e melhorar a eficiência e a eficácia da empresa e no fundo, a sua qualidade, é importante contemplar estes indicadores e compará-los com os indicadores de

desempenho, com vista a uma leitura e análise mais completa da situação real da empresa.

Além disso, pensa-se que também a informação decorrente dos indicadores económico-financeiros e a informação resultante dos indicadores setoriais podem ser utilizadas em conjunto e de forma complementar, de modo a possibilitar uma análise da realidade económico-financeira da empresa, mas também do setor de hotelaria, restauração e similares.

1.3 Impacto da Gestão na *Performance* das Empresas

A gestão de uma empresa, nomeadamente dos seus recursos, passa pela gestão de recursos humanos (RH), de recursos materiais ou físicos e de recursos financeiros. Assim sendo, pode-se dizer que a gestão empresarial integra “um conjunto de orientações e ferramentas que permitem levar a cabo o processo de planear, implementar e controlar todas as atividades de uma organização, desde tarefas do dia-a-dia a projetos de curto, médio e longo prazo” (Silva *et al.*, 2012, p. 3).

Explicando de forma simples, até porque o foco deste trabalho recai essencialmente sobre a gestão financeira, os recursos humanos de uma empresa são compostos pelas pessoas que compõem as organizações, independentemente do seu nível hierárquico (Silva *et al.*, 2012) e, portanto, são os todos os colaboradores da empresa desde o mais alto posto ao mais baixo. Nesta ordem de ideias, constata-se que a gestão de RH visa “selecionar, gerir e nortear os colaboradores/pessoal na direção dos objetivos e metas da instituição/organização. O objetivo básico que persegue a função dos RH é alinhar as suas políticas com a estratégia da organização” (Silva *et al.*, 2012, p. 13).

Atualmente, os RH são o ativo mais importante de uma empresa, contrariamente ao que se verificava no passado, onde o importante era o lucro e por isso, o foco estava voltado para os recursos financeiros.

Já os recursos materiais “compreendem o espaço físico, os prédios e terrenos, o processo produtivo, a tecnologia utilizada no processo de produção dos bens e serviços produzidos pela organização” (Silva *et al.*, 2012, p. 15). Estes recursos são igualmente importantes, porque os trabalhadores têm que ter condições para desempenhar devidamente as funções que lhes são atribuídas e as quais devem ser

proporcionadas pela empresa, sendo que também é dever da própria empresa fazer a manutenção do seu equipamento e proporcionar aos seus trabalhadores os recursos materiais necessários com vista ao alcance dos objetivos organizacionais definidos e consequentemente, à obtenção de um bom desempenho organizacional.

A gestão financeira pode ser descrita como um conjunto de procedimentos e ferramentas que visam auxiliar o gestor da empresa ao nível do planeamento, análise e controlo das atividades financeiras, a fim de melhorar e aumentar o seu valor de mercado (da empresa) e aumentar os lucros (Medeiros et al., 2012). Esta debruça-se sobre a gestão dos recursos financeiros, os quais abrangem o capital, o fluxo de caixa, os investimentos, as aplicações, os empréstimos, os financiamentos, entre outros (Silva et al., 2012). Logo, se a gestão financeira falha e é ineficiente, certamente o desempenho da empresa também será mais baixo. A título de exemplo, basta pensar que uma empresa com uma má gestão financeira e que acaba ou tem um fundo de maneio muito baixo, poderá ter que reduzir nos recursos humanos (RH) para, por exemplo, pagar dívidas. Esta lacuna ao nível dos RH terá um impacto negativo no desempenho da empresa. Outro exemplo é que, a empresa pode não ter dinheiro para fazer a manutenção de recursos materiais, pode não pagar aos seus fornecedores, e tudo isto também terá impacto na sua performance. Portanto, segundo (Silva et al., 2012, p. 16) a gestão financeira tem a função de assegurar

que a instituição saiba de quanto dinheiro vai necessitar, como obter o dinheiro de que necessita e como deve empregar esse dinheiro para alcançar os seus objetivos de forma ética, responsável e sustentável. É impossível uma organização sobreviver sem uma gestão financeira apropriada.

A gestão de qualquer empresa, nomeadamente a gestão económica e financeira, tem impacto direto na *performance* ou, no desempenho, da empresa e por isso, associa-se uma má gestão a uma má *performance*. Em tempos bem recentes, o mundo, e Portugal não foi exceção, sofreu uma brutal crise económico-financeira que culminou na falência e encerramento de muitas e muitas empresas. Entre a multiplicidade de fatores que contribuíram para esta crise, aponta-se “a inadequada gestão de risco, as fraquezas em geral das instituições financeiras mundiais que criaram e mantiveram produtos de crédito complexos, que resultaram na má gestão do risco de algumas instituições financeiras e na ausência de divulgação do risco” (Bernanke, 2008, p. 3). Deste modo, concorda-se com Nascimento, Pereira e

Hoeltgebaum (2010) que explicam que nos últimos anos a avaliação do desempenho financeiro no âmbito empresarial se vem afirmando como uma ferramenta necessária na gestão organizacional, onde a mensuração da insolvência é uma entre a multiplicidade de dificuldades às quais as empresas estão expostas, e a análise das demonstrações financeiras e dos resultados são um excelente e fundamental apoio na obtenção de informação acerca do desempenho organizacional.

Por outro lado, deve-se também de ter em linha de conta que atualmente, perante um mundo globalizado e cada vez mais competitivo, as empresas sentem a necessidade de aplicarem a sua gestão financeira de forma adequada e de desenvolverem uma perspetiva macro da empresa, para assim sustentarem a tomada de decisão face a diversos assuntos da vida da empresa (Medeiros *et al.*, 2012). A gestão financeira assenta num conjunto de princípios económico-financeiros que têm o objetivo de potenciar e expandir a riqueza ou o valor total de um empreendimento (Groppelli & Nikbakht, 2002). Nesta ordem de ideias, para a empresa se expandir e crescer, esta necessita ter uma boa *performance* para vender os seus produtos e/ou serviços, gerando riqueza, a qual tem que ser igualmente bem gerida, para dar continuidade à sobrevivência da empresa e à sua permanência no mercado.

A gestão financeira é uma função que tem associada uma grande responsabilidade e quando devidamente desenvolvida, esta exige que seja mantido um registo de todo o dinheiro que a empresa já recebeu e gastou, daí que esta contemple o passado da empresa (Silva *et al.*, 2012).

Por outro lado, é também através de uma boa gestão financeira que a própria empresa poderá identificar o que pode fazer no futuro e no presente, isto é, quanto dinheiro tem, de quanto precisa, onde e como foi gasto o dinheiro, e onde pode obter mais dinheiro e para tal, são necessárias três atividades (Silva *et al.*, 2012, p. 16):

- Planear: Esta atividade ajuda o gestor “a identificar os objetivos da organização para o futuro, de quanto dinheiro irá precisar para alcançar esses objetivos e como ou onde encontrará recursos financeiros suficientes para alcançar esses objetivos e manter a organização em atividade no futuro”;
- Executar: Esta atividade implica a fixação de uma política (a empresa “deve decidir quais as normas e procedimentos que devem ser seguidos para assegurar que o dinheiro seja gasto prudente e seguramente”), a fixação das

atribuições (a empresa “deve decidir a quem será permitido a gastar dinheiro, quanto lhe será permitido gastar e quando o poderá gastar. É importante também decidir quem pode vincular a organização do ponto de vista financeiro”) e a fixação da responsabilidade (isto é, “há que decidir quem é responsável pelos recursos financeiros da organização. É importante que a responsabilidade pelo dinheiro da organização seja assumida por uma determinada pessoa ou pessoas. Nem todos podem estar encarregues das finanças”);

- Rever: Esta atividade é composta por quatro atividades, sendo elas o registo da informação financeira (função do tesoureiro), preparar as demonstrações financeiras, analisar as demonstrações financeiras e fazer o reporte financeiro.

Ao longo deste, tentou deixar-se clara a importância da análise económico-financeira para a gestão da empresa, e um dos indicadores dos quais se falou foi a rentabilidade, o qual permite aferir a sobrevivência da empresa a médio e longo prazo e a sua capacidade em atrair capitais próprios ou de terceiros. Este indicador económico-financeiro é crucial para avaliar o desempenho das empresas, sendo o indicador da eficiência da gestão, medida da capacidade da empresa em gerar resultados e no planeamento e controlo de gestão (Neves, 2000). Portanto, este facto permite também realçar a importância da gestão para o desempenho que a empresa tem. Concluindo, em sintonia com (Silva *et al*, 2012, p.3)

uma boa gestão organizacional garante uma boa performance da organização, permitindo-lhe alcançar os seus objetivos e ganhar prestígio perante a comunidade local, nacional e internacional. Para isso, a organização deve ser dotada de bons princípios à "nascença", e ser guiada por uma boa liderança em todas as suas atividades. Esta assegurará que se adotarão as boas práticas e os instrumentos necessários para um bom funcionamento assim como ultrapassar os desafios diários que os seus membros têm de ultrapassar.

Isto porque, a gestão de qualquer empresa é crucial para o desempenho organizacional, contemplando a gestão dos RH, dos recursos materiais e físicos e dos recursos financeiros, ou não fosse a gestão um processo por meio do qual se torna possível obter resultados (bens ou serviços) através do esforço de outro (Teixeira, 1998). Sem uma gestão adequada, a empresa não alcança os seus objetivos e as suas metas, comprometendo, não só, o crescimento da empresa, mas, acima de tudo, a sobrevivência e o sucesso da mesma. Considerando que a gestão empresarial

considera estes três tipos de recursos e sendo a empresa um todo, onde tudo está interligado, tanto a gestão de RH, como dos recursos materiais, como dos recursos financeiros, influencia os resultados obtidos pela empresa e por isso mesmo, a sua *performance*.

1.3.1 Descrição dos principais objetivos da gestão de empresas

A gestão de uma empresa, traduz-se no “processo de trabalhar com e através dos outros a fim de atingir eficazmente os objetivos organizacionais usando eficientemente os recursos escassos num contexto de mudança” (Sousa, 1990, p. 32). E como se acabou de referir, gerir não é uma tarefa fácil e acarreta também uma grande responsabilidade para quem a gere (Silva *et al.*, 2012).

Em primeiro lugar, e numa perspetiva pessoal e tendo em conta tudo o que vem sendo exposto ao longo do trabalho, não é fácil gerir uma empresa uma vez que esta atividade, se assim se pode dizer, implica a gestão de vários recursos (RH, de recursos financeiros e de recursos materiais) e a tomada de decisão sobre diferentes aspetos relacionados com a vida da empresa, o que se torna complexo. De facto, o gestor, profissional que utiliza o processo de gestão para alcançar os objetivos definidos pela sua empresa, não só é responsável pela orientação dos recursos, como também é responsável pela orientação dos esforços da empresa face à procura de oportunidades economicamente relevantes (Drucker, 1999).

Em segundo lugar, acarreta uma grande responsabilidade para quem a gere uma vez que é ao gestor que cabe a tomada de decisões relacionadas com a vida da empresa e por isso, com a sua sobrevivência. É também de referir que uma empresa emprega um conjunto de pessoas que trabalha para sobreviver e sustentar a sua família e que por isso, dependem dela e nenhum gestor quem encerrar a sua empresa e ter um impacto negativo na vida dos colaboradores, que tanto se dedicaram à empresa e que sem eles, esta não existia sequer. Além disso, é também uma grande responsabilidade para o gestor, o qual assume compromissos, seja com acionistas, sócios, outras entidades ou empresas, e os quais deve cumprir e honrar, não só por questões de ordem ética e moral, mas também a bem da saúde da sua empresa. O gestor assume um papel de destaque no que diz respeito à gestão da empresa, devendo ter-se em consideração a sua relação com o exterior e com o sistema interno

(Sousa, 1990). Ou seja, ao nível da sua relação com o exterior, o gestor é quem representa a empresa e sendo ele o decisor, é seu dever estabelecer relações negociais com todas as entidades dos mercados em que a empresa atua, nomeadamente com os *stakeholders* (com as partes interessadas ou com os intervenientes diretos) (Fernandes, 2014). Por seu lado, ao nível interno, o gestor constitui-se o elo de ligação entre todos os colaboradores da empresa (Fernandes, 2014).

A gestão pode não ser um processo fácil, mas é um processo necessário e essencial na vida organizacional e por isso, não se podem descurar os seus objetivos. Uma eficaz e eficiente gestão empresarial assegura um bom desempenho da empresa, contribuindo para que esta alcance dos objetivos por ela definidos e ao crescer e apresentar uma boa *performance*, contribui para que a empresa ganhe prestígio a nível local, nacional e internacional (Silva *et al.*, 2012).

Neste âmbito, entende-se que os objetivos da gestão de empresas se traduzem nas metas que a empresa almeja alcançar, sendo que o alcance destas metas se afere por meio dos resultados que a empresa pretende obter. Portanto, correspondem aos “resultados que a empresa deve alcançar, em prazo pré-estabelecido, para concretizar a sua visão sendo competitiva no presente e também no futuro” (Portal Educação, s/d).

Ao nível da gestão, objetivos devida e corretamente definidos têm em conta os seguintes aspetos (Portal Educação, s/d):

- Serem desafiantes, mas exequíveis e viáveis;
- Terem um prazo definido;
- Serem mensuráveis, portanto, passíveis de serem avaliados;
- Serem coerentes e estarem em sintonia com todo o processo de gestão da empresa, a fim de se precaverem possíveis dispersões de RH e dos esforços realizados.

É fulcral que os gestores, ao definirem os objetivos a serem atingidos pela empresa, sejam concretos e não ambíguos. Por exemplo, é incipiente uma empresa definir como objetivo o aumento de vendas. Este objetivo deve ser mais pormenorizado, isto é, deve especificar em que período e qual a percentagem ou o valor de vendas atingir. São os profissionais responsáveis pela gestão, os gestores, que segundo (Donnelly, Gibson & Ivancevich., 2000, p. 583) têm a função de:

gerir trabalho, pessoas e operações. Espera-se que planeiem, organizem e controlem pessoas, grupos e organizações. Que motivem pessoas e grupos, que sejam líderes e que sintam, reconheçam e promovam mudanças. Que utilizem a informação para tomar decisões que afetam direta ou indiretamente a eficácia da produção e das operações.

Quando os objetivos da gestão estão devida e claramente definidos, estes constituem-se num grande apoio à avaliação e controlo da gestão empresarial, devendo-se ter em linha de conta que este processo não é, nem deve ser estático. Como se salientou anteriormente, as empresas são sistemas que devem ser vistos como um todo e dada a interação e a dinâmica que os caracteriza, o processo de gestão deve ser flexível, para que assim seja possível fazer reajustamentos no processo de gestão de modo a adaptá-lo à realidade encontrada, à medida que se vai avançando no tempo.

Outro objetivo da gestão empresarial é a comunicação, eficaz e eficiente, da missão, dos valores e dos objetivos da empresa a todos os seus colaboradores. O gestor não pode comunicar os objetivos da empresa apenas aos diretores de departamentos, ou outros profissionais que se encontram num nível hierárquico superior, mas deve sim comunicá-los a todos os colaboradores, de modo a que todos conheçam os objetivos que a empresa pretende alcançar e que desempenhem as suas funções de acordo com estes objetivos. Afinal, é do interesse de ambas as partes que a empresa seja bem-sucedida.

Neste sentido, os objetivos da gestão, ao nível da comunicação, visam melhorar o próprio processo de gestão, primando pela eficiência (*fazer bem as coisas*) e pela eficácia (*fazer as coisas certas*) (Portal Educação, s/d). E, quando assente numa comunicação eficaz, a gestão empresarial contribui para (Portal Educação, s/d):

- Produtos personalizados;
- Respostas mais rápidas;
- Produção no ponto de entrega;
- Redução dos custos e despesas fixas;
- Redução de *stock*;
- Melhor precisão e padrão de produtos e serviços;
- Ligação orgânica entre todas as partes envolvidas no negócio;
- Efetiva globalização de mercados.

A gestão visa auxiliar a direção, o controlo, a organização e o planeamento da empresa, visando a sua eficácia e eficiência. O gestor, figura central neste processo, desempenha um papel que tem associada uma grande responsabilidade para com a empresa, onde a sua função se relaciona, naturalmente, com os objetivos da gestão: procurar rentabilizar os recursos, para assim se alcançarem ou ultrapassarem os resultados esperados (Fernandes, 2014).

1.3.2 Estratégia, Planeamento e Rentabilidade: Âncoras para o sucesso das empresas

Neste ponto são abordados três conceitos essenciais para a gestão de empresas – estratégia, planeamento e rentabilidade – os quais apoiam as organizações e contribuem para o seu sucesso.

Etimologicamente, o termo *estratégia* encontra a sua origem no grego, derivando do termo *strategos*, o qual significava “general ao comando de um exército” (Rodrigues, 2002, p. 24). Contudo, embora seja um termo antigo, remontando a 508/507 a.C. (Rodrigues, 2002), no contexto empresarial, este apenas ganhou destaque por volta dos anos 60 e 70 do século XX (Azeredo, 2015), podendo entender-se por estratégia um conjunto de regras a serem seguidas no âmbito da tomada de decisão (Ansoff *cit. in* Azeitão & Roberto, 2009).

Mediante um mundo globalizado, onde a competitividade empresarial aumenta de dia para dia, sendo acompanhada de uma grande instabilidade e imprevisibilidade, urge a necessidade dos gestores procurarem oportunidades de negócio que possibilitem o crescimento e expansão da empresa, sendo fulcral saber o que fazer e como evoluir (Azeredo, 2015). Este processo de analisar o mercado, reconhecer as necessidades da empresa, bem como as suas oportunidades e delinear um rumo para a mesma consiste na estratégia e de facto, é através dela que os gestores definem o modo como vão alcançar os objetivos definidos ou os resultados esperados (Carvalho, 2013). Na verdade, e de acordo com Santos (2012, p. 44), a estratégia traduz-se no “planeamento da gestão para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”.

A estratégia é importante não só para orientar a empresa, como é importante para prever possíveis problemas que, ao serem contemplados, se surgirem, a empresa

vai saber como os solucionar rapidamente, uma vez que estes já tinham sido estudados previamente. Desta forma, a estratégia assume uma posição de relevo, uma vez que quando uma empresa tem uma estratégia devidamente desenvolvida e implementada, mais facilmente responde e está preparada para atuar mediante eventuais obstáculos. Por isso mesmo, a adoção de valores estratégicos pode ser determinante para o destino da empresa, ou seja, pode determinar a sua sobrevivência ou o seu encerramento (Azeitão & Roberto, 2009).

Mediante a diversidade de definições de estratégia encontrada na literatura que versa sobre o tema, a tabela que se segue apresenta e reúne as principais definições de estratégia, permitindo ainda aferir a evolução do conceito ao longo do tempo, integrando a perspectiva de diferentes teóricos.

Tabela 18 - Evolução do Conceito de Estratégia

Autor	Definição
Chandler (1962)	Determinação de objetivos básicos, a longo prazo, e o desenho de formas de alcançar essas metas.
Ansoff (1965)	A estratégia é um conjunto de diretrizes que existem com o objetivo de ser usadas em contexto de tomada de decisão.
Hannan e Freeman (1977)	Estratégia é sinónimo de eficiência e um processo competitivo de seleção natural.
Porter (1980)	São ações ofensivas ou defensivas que permitem que a empresa se mantenha estável; ajuda a enfrentar as dificuldades e a aproveitar as oportunidades do mercado.
Mintzberg (1988)	É uma força mediadora entre as organizações e o meio envolvente.
Pralahad & Hamel (1990); Quin <i>et al.</i> (1996); Stewart (1997)	A organização vai-se desenvolvendo internamente, nomeadamente, através de competências internas e recursos.
Johnson, Scholes & Whittington (1998, p. 9)	A direção da empresa no âmbito do longo prazo obtém vantagens num ambiente em constante mudança deve-se aos recursos que possui, bem como às competências com o objetivo de satisfazer os desejos de negócios dos stakeholders.
Slater, Olson &	A gestão de negócio está refletida num padrão de decisões que são

Hult (2010, p. 470)	tomadas pelos gestores para obter vantagens competitivas.
Santos (2012, p. 44)	O planeamento da gestão para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.
Carvalho (2012)	É a forma como pretendemos cumprir um objetivo a que nos prestamos.

Fonte: Azeredo (2015, p. 12).

Já o planeamento consiste num processo que visa orientar a escolha de ações e atividades a desenvolver, estando em causa, de acordo com (Mercial, s/d, p. 14),

um processo contínuo de recolha de informações e tomada de decisões através do qual uma empresa adapta, molda e explora o seu meio envolvente. Através do planeamento (...) a gestão estabelece os objetivos, orientações, restrições e programas de que são utilizados na direção futura da empresa.

Para facilitar a compreensão do processo de planeamento, Mercial (s/d, p. 13) identificou uma série de características que devem constar num planeamento devidamente elaborado:

- Deteta ameaças e oportunidades e identifica os pontos fortes e fracos da empresa;
- Avalia a competitividade da empresa e a sua capacidade para enfrentar o meio envolvente;
- Orienta-se para a obtenção dos objetivos. A fase inicial do processo consiste na identificação dos objetivos que por consequência vai dar origem ao programa de ação que visa a sua realização;
- Baseia-se em factos. A empresa formula os seus planos com base no meio envolvente;
- Identifica pretensões. Deve-se procurar identificar todos os fatores incontrolláveis que possam refletir-se na organização;
- Envolve subordinados. Todos os colaboradores possuem informação, experiências, imaginação e criatividade que podem constituir um contributo valioso para a elaboração do plano;

- Fixa tarefas e tempos de realização. Todas as atividades relacionadas com a obtenção dos objetivos devem ser atribuídas a cada colaborador e realizadas segundo uma ficha de tempo específica;
- Providencia a efetivação do controlo. Cada plano deve ser subdividido em orçamentos que constituem a base do controlo;
- É revisto periodicamente. Os planos devem ser revistos periodicamente por forma a comparar o previsto com o real e o apuramento de eventuais desvios;
- Provoca os acontecimentos. Um plano que não constitui um programa de ações correntes não passa de um mero exercício intelectual.

Em termos de funções, o planeamento contempla funções estratégicas – planeamento estratégico – e funções operacionais – planeamento operacional.

Relativamente ao planeamento estratégico, é importante reter a ideia de que este constitui um importante auxílio na identificação de oportunidades e ameaças, bem como dos respetivos recursos e das capacidades dos mesmos, explicitando a missão da empresa, definindo os seus objetivos e formulando a estratégia mais adequada para se alcançarem os resultados pretendidos (Santos, 2008). Trata-se de um processo formal, estruturado, sistemático, metódico e complementar que avalia as estratégias e a sua adequação ao nível das mudanças necessárias para a construção do futuro da empresa (Costa, 2006; Santos, 2008).

Enquanto processo, o planeamento estratégico considera os gestores que se encontram no alto da hierarquia, pois são eles quem tomam as decisões acerca deste tipo de planeamento, mas também tem em conta os gestores intermédios, sendo em conjunto que os gestores tomam a decisão face aos objetivos, modo de atingir os mesmos e a missão da própria empresa (Teixeira, 2013). Este tem como funções (Serra & Ferreira, 2010):

- Catalisador, fornecendo informação que suporte as decisões estratégicas;
- Coordenador, sintetizando as visões e análises dos executivos e organizá-las em documentos síntese;
- Programador, estruturando políticas de gestão, programas e ações específicos;
- Comunicador, mantendo todos os sectores informados dos planos, políticas, programas e ações;

- Controlador, identificando e destacando possíveis desvios em relação ao inicialmente estabelecido.

Portanto, segundo (Santos, 1983, p. 269) o planeamento estratégico visa

definir objetivos concretos longínquos (médio e longo prazos) e objetivos concretos atuais (curto e médio prazos); definir a forma de os alcançar (com, quando e onde), o que pode incluir a ultrapassagem de ameaças ou obstáculos (ação estratégica em termos substanciais).

Com vista ao sucesso do planeamento estratégico, além dos seus instrumentos e ferramentas de análise, é necessário ter em consideração os seguintes fatores e os quais contribuem para um planeamento positivo (Morgado & Pinto, 2009 *cit. in* Santos, 2011, p. 21):

- Consciência generalizada da sua necessidade;
- Decisão pela sua utilização e concretização;
- Envolvimento efetivo da direção;
- Disponibilização continuada de informações relevantes para o planeamento;
- Inteligência competitiva;
- Aprendizagem organizacional;
- Comunicação interna;
- Equipa multidisciplinar;
- Metodologia de processos.

Por seu lado, também existem fatores que têm um impacto negativo no planeamento estratégico (Morgado & Pinto, 2009 *cit. in* Santos, 2011, p. 21):

- Falta de comunicação na empresa das estratégias a implementar;
- Inexistência de metas e indicadores fiáveis;
- Inexistência de mecanismos de avaliação e controlo;
- Fraca compreensão da visão e das estratégias aprovadas;
- Fraca aptidão do pessoal;
- Muitos dirigentes delegam o processo para os seus subordinados;
- Muitos planos são focados em números, projeções e orçamentos.

Já o planeamento operacional, como o próprio nome indica, refere-se ao planeamento das operações, definindo o modo através do qual se irão concretizar os objetivos estabelecidos para a empresa (Maximiano, 2000). Portanto, este “identifica

os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis inferiores da organização. Os administradores operacionais geralmente desenvolvem planos para períodos de tempo bastante curtos e focalizam tarefas rotineiras” (Bateman & Snell, 1998, p. 125).

Tem um horizonte temporal menor que o do planeamento estratégico, sendo através dele que se transformam as orientações estratégicas em ações detalhadas, efetivando-se por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas (Oliveira, 1999). Ou seja, “este tipo de planeamento é feito a curto prazo e caracteriza-se por uma preocupação com o detalhe e a focalização em uma operação” (Azeredo, 2015, p. 8). E por estes motivos, o planeamento operacional abrange (Bateman & Snell, 1998):

- Os objetivos a atingir;
- Os planos de ação, os resultados esperados, a calendarização das ações e o responsável;
- A previsão das necessidades de recursos;
- A previsão de gastos e rendimentos;
- Análise da proposta de plano.

Este planeamento visa, em primeira instância, a otimização e maximização de resultados, devendo ser desenvolvido a um curto prazo e ‘micro orientado’, contemplando cada tarefa, atividade e operação, com a finalidade de garantir que as mesmas são compreendidas e devidamente executadas (Chiavenato, 2000; 2004).

Dada a multiplicidade de definições de planeamento, na tabela que se segue apresentam-se as principais perspetivas e respetivos autores.

Tabela 19 - Evolução do Conceito de Planeamento

Autor	Definição
Steiner (1979)	Está ligado à gestão das empresas, não sendo, portanto, possível dissociá-lo do processo de gestão de empresas.
Kotler & Armstrong (1993)	Trouxe vantagens competitivas para a organização.
Stoner & Freeman (1995)	Está dividido em duas fases cruciais: o estabelecimento das metas que se pretende atingir e o caminho a percorrer para se atingir os objetivos

	que nos propusemos.
Magginson <i>et al.</i> (1998)	É um processo empresarial onde se definem objetivos e metas que se pretende alcançar, isto é, define a meta que se pretende atingir, mas ao mesmo tempo desenha o caminho para que essa meta seja ainda mais real e facilmente atingível.
Silva (2009)	A primeira fase da função administrativa, delimitando os objetivos que a empresa pretende ver cumpridos e encontrando formas de os fazer cumprir.
Teixeira (2013, p. 67)	Existem três níveis de planeamento: o estratégico, o tático e o operacional. O planeamento departamental da organização é tático em relação ao estratégico geral da empresa, sendo estratégico relativamente a cada secção que forma o departamento.

Fonte: Azeredo (2015, p. 9).

Por último, mas não menos importante, é de referir que a rentabilidade é extremamente importante no processo de gestão e por estas razões, constitui-se num dos objetivos empresariais mais relevantes, ao possibilitar a subsistência das empresas e estimular o seu crescimento e expansão (Garnacho, 2013; Menezes, 2001); estes autores salientam ainda:

Deste modo, a rentabilidade, bem como aquilo que a determina, têm sido objeto de vários estudos. São vários os autores que confluem as suas investigações para o tema da rentabilidade e dos fatores que a determinam e influenciam, sendo que o rácio da rentabilidade dos capitais próprios é um dos rácios mais frequentemente analisados pelos investigadores.

Na verdade, a rentabilidade das empresas parte do pressuposto de que as empresas concretizam negócios com margens positivas e para que tal se verifique, é necessário que o valor monetário que entra na empresa seja maior do que aquele que é expedido (Faga, 2006).

Até agora, as empresas, procurando uma gestão mais modernizada, deixaram de se focar na geração de riqueza para os sócios e acionistas, para passar a desenvolver as suas estratégias, medidas e políticas focadas na geração de lucros para sócios e acionistas (Araújo & Neto, 2003). Nesta ordem de ideias, é fundamental aferir a rentabilidade dos capitais próprios, uma vez que se trata de um indicador económico-financeiro que permite mensurar a rentabilidade gerada para os sócios e acionistas,

pelos capitais próprios investidos (Eiteman, Stonehill, & Moffett, 2002; Marques, 2011).

Realizada a revisão da literatura sobre os conceitos mais importantes e sobre a sua aplicabilidade no contexto deste estudo, entendeu-se relevante compreender a realidade das PME's dado que o estudo de caso irá focar-se nestas inseridas na hotelaria com restauração em Portugal.

1.4 Evolução das pequenas e médias empresas

Este terceiro capítulo debruça-se exclusivamente sobre as pequenas e médias empresas (PME), não se reduzindo à sua definição, mas salientando a importância das PME para o tecido empresarial global, o seu estatuto e o estatuto das PME Líder.

1.4.1 As PME's

A caracterização das PME varia de país para país e não existe uma definição universal, contudo, os critérios que mais frequentemente são utilizados são o número de trabalhadores, o volume de negócios e o financiamento fixado pelo Estado (Hessels & Parker, 2013; Oliveira & Bertucci, 2003). Contudo, em Portugal, e também na União Europeia (UE), uma PME caracteriza-se por empregar menos de 250 pessoas, apresentar um volume de negócios que não ultrapasse 50 milhões de euros ou ter um balanço total anual que não exceda os 43 milhões de euros (CE, 2003). No entender de Barth, Lin e Yost (2011), uma PME emprega menos de 200 e mais de 50 pessoas, assumindo um papel de relevo na economia dos países desenvolvidos e subdesenvolvidos, nomeadamente ao nível da criação de emprego e do aumento da renda. Aliás, Barth, Lin e Yost (2011), Boldrini, Schiebe-Bienfait e Chene (2011) e Poona e Swatmanb (1999) sublinham o facto de que as PME são fulcrais na criação de emprego e de renda, bem como no estímulo à inovação e aumento da riqueza económica.

Este tipo de empresa é menos complexo que uma grande empresa, não só devido à sua dimensão, como aos seus recursos e características (De Kok *et al.*, 2003) e diversos autores apontaram uma série de aspetos que diferenciam as PME das grandes empresas (Cragg, Caldeira & Ward, 2011; Hessels & Parker, 2013; Stecher & Meyer, 2003):

- Diferença no tamanho;
- Maior flexibilidade na adaptação;
- Estrutura organizacional simples;
- Menos inovadoras;
- Boa capacidade na criação de conhecimento, mas pobre na retenção do conhecimento; 6. Limitação no acesso ao financiamento;
- Maior aproximação com os seus clientes;
- Menor qualificação dos recursos humanos.

Assim sendo, no âmbito das PME e da sua caracterização, é possível distinguir três tipos de PME: microempresa; pequena empresa; e média empresa. Assim sendo, segundo a Comissão Europeia (CE, 2003):

- Uma microempresa emprega menos de 10 pessoas e o seu volume de negócios anual ou balanço total anual é inferior a 2 milhões de euros;
- As pequenas empresas empregam menos de 50 pessoas e o seu volume de negócios anual ou balanço total anual não supera os 10 milhões de euros;
- Uma média empresa emprega mais de 50 e menos de 250 pessoas e o seu volume de negócios situa-se entre os 10 e os 50 milhões de euros.

Na tabela que se segue, discrimina-se as micro, pequenas e médias empresas.

Tabela 20 - Características das Micro, Pequenas e Médias Empresas

Dimensão	N.º Efetivos	VN ou Balanço Total
PME	<250	< ou = 50 Milhões de Euros (VN) ou <= 43 Milhões de Euros (BT)
Micro	<10	< ou = 2 Milhões de Euros
Pequena	<50	< ou = 10 Milhões de Euros
Média	>50 e <250	>10 milhões e < 50 Milhões de Euros

Fonte: Adaptado de www.iapmei.pt.

De facto, as PME englobam empresas de pequenas dimensões, contudo, urge a necessidade de sublinhar que o seu setor é mais inconstante e por estas razões, a sua população está em permanente mudança (Cassell *et al.*, 2002). E tratando-se de uma empresa com particularidades diferentes das grandes empresas, uma PME tem que ser

gerida em conformidade com as suas características, afirmam Almeida (2009) e Cassell *et al.* (2002). Em seguida, elencam-se algumas características das PME e as quais são mencionadas por diferentes autores:

- São empresas com poucos níveis hierárquicos (Vinha, 2009);
- Coelho (2002) indica que muitas PME são empresas familiares e que as decisões referentes à sua gestão e/ou posse são influenciadas pela sua relação com a(s) família(s). A este respeito, também Deeks (1973) salienta que o modelo de gestão das PME é tradicional, assente numa gestão familiar;
- Outro aspeto das PME e que importa aqui ressaltar, tem que ver com a tomada de decisão acerca da estratégia da empresa e a qual é, na maioria dos casos, da responsabilidade de uma só pessoa, o dono, constatando-se que muitas são as PME que não analisam o seu meio envolvente (Carmo & Pontes, 1999);
- A maioria das PME pertencem ao setor tecnológico e apostam na inovação, característica esta que ajuda a ultrapassar obstáculos de cariz económico, mas também humanos (Lima, 2000);
- Geralmente são as PME são empresas que adotam uma postura mais reativa e não tanto proativa e por isso, a sua gestão estratégica está focada em reagir e dar uma resposta aos obstáculos externos que vão surgindo (Vinha, 2009);
- Em relação aos seus colaboradores, verifica-se que muitas PME preferem os que têm mais experiência e não aqueles que têm mais qualificações, reconhecendo a sua capacidade de adaptação (Khan *et al.*, 2013; Zaharie & Osoian, 2013). Além disso, a gestão de RH é considerada, por muitas, a segunda área de gestão mais importante (Almeida, 2009; Deshpande & Golhar, 1994).

Embora a gestão das PME possa, por vezes, ser limitada, estando confinada ao seu dono, o facto de ser uma PME também apresenta vantagens, entre elas (Vinha, 2009): Permite o estabelecimento de uma relação de maior proximidade; O processo de tomada de decisão, como se referiu anteriormente, é mais simples; A resposta às necessidades é mais flexível e célere.

1.4.2 Importância das PME's no Tecido Empresarial Global

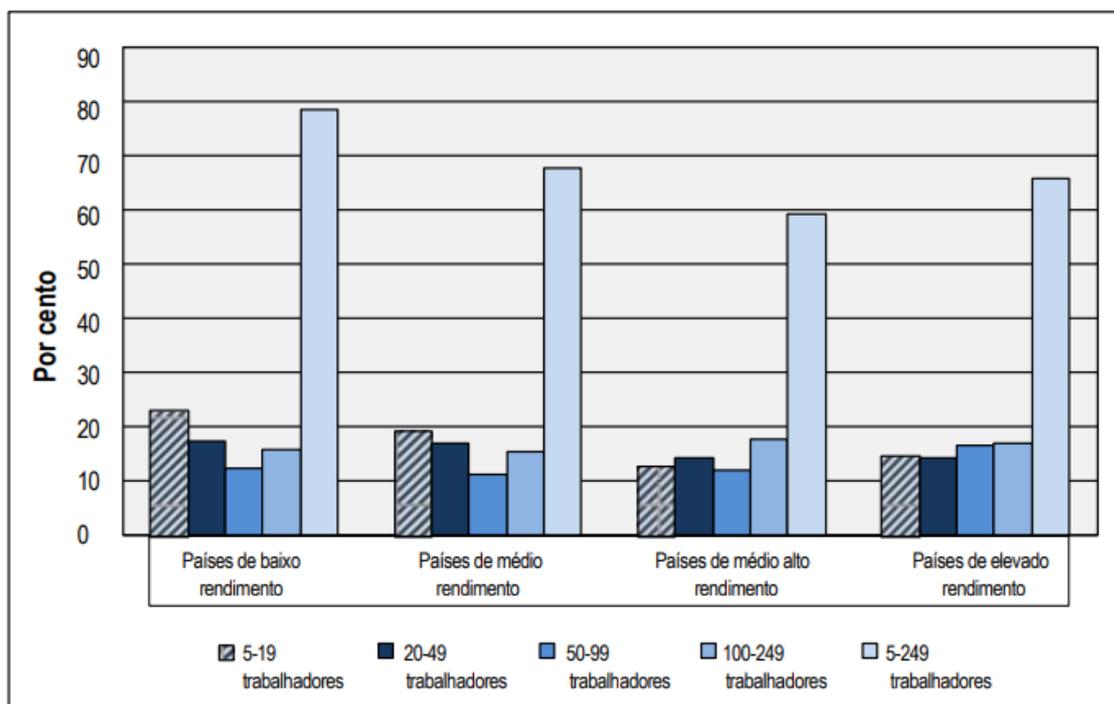
Não existem dúvidas do contributo das PME na economia dos países desenvolvidos e subdesenvolvidos, pois como se referiu no ponto anterior, estas

contribuem para o aumento das taxas de emprego, para o aumento da renda, promovem a inovação e, portanto, são um importante motor da economia (Barth, Lin & Yost, 2011).

No plano internacional, vários teóricos evidenciam o papel das PME na economia, salientando que estas são extremamente importantes para a economia, apontando como exemplos o Brasil, os EUA, o México e muitos países da Europa (Lima, 2000; Luna, 1983; Matlay, 2002).

No que diz respeito à criação de emprego, o Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (MSESS, 2015), que apresenta dados de diversos estudos, salienta que as PME representam uma grande percentagem do emprego em todos os países contemplados no estudo, nomeadamente a nível de rendimento. Veja-se a figura seguinte.

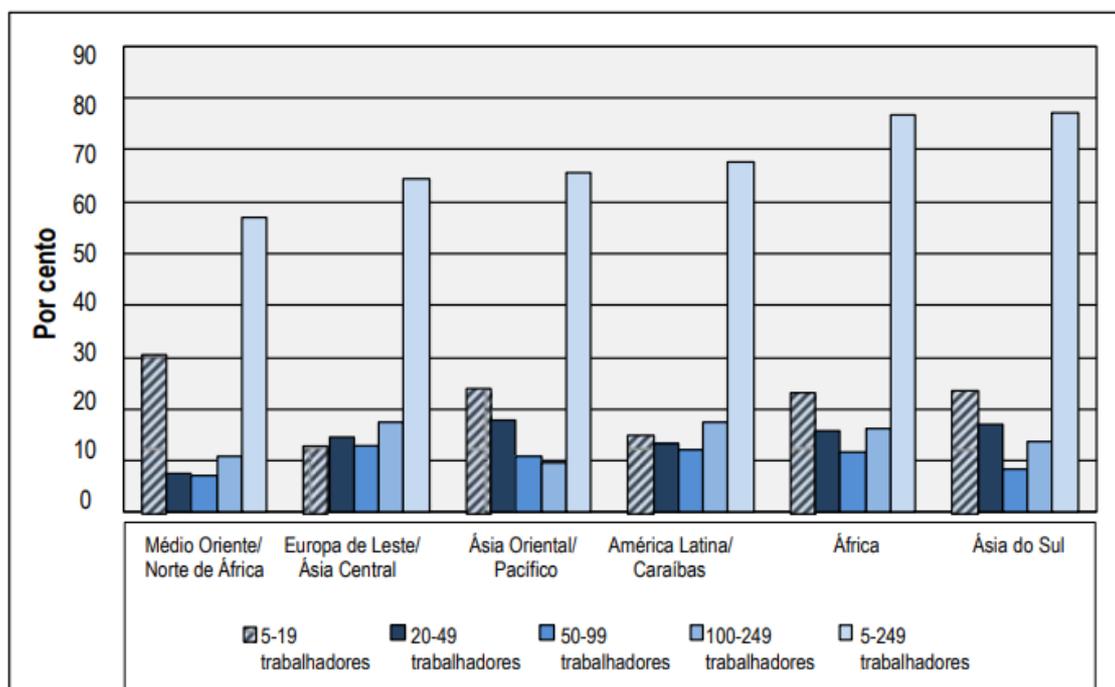
Figura 11 - Percentagem Mediana do Emprego de Acordo com a Classe de Dimensão Empresarial por Grupo de Rendimentos dos Países (%)



Fonte: MSESS (2015, p. 4).

O mesmo se verifica quando se analisam as PME ao nível da região, continuando a representar uma grande taxa de emprego.

Figura 12 - Percentagem Mediana do Emprego de Acordo com a Classe de Dimensão Empresarial por Grupo de Rendimentos dos Países (%)



Fonte: MESS (2015, p. 4).

Já no plano nacional, em Portugal, dados disponibilizados pela Pordata, revelam que o tecido empresarial é esmagadoramente composto por PME, tendência esta que se verifica desde 2004 até 2016. Contudo, a análise por dimensão revela que existem mais microempresas, das pequenas e médias empresas.

Tabela 21 - PME em % do Total de Empresas (Total e por Dimensão)

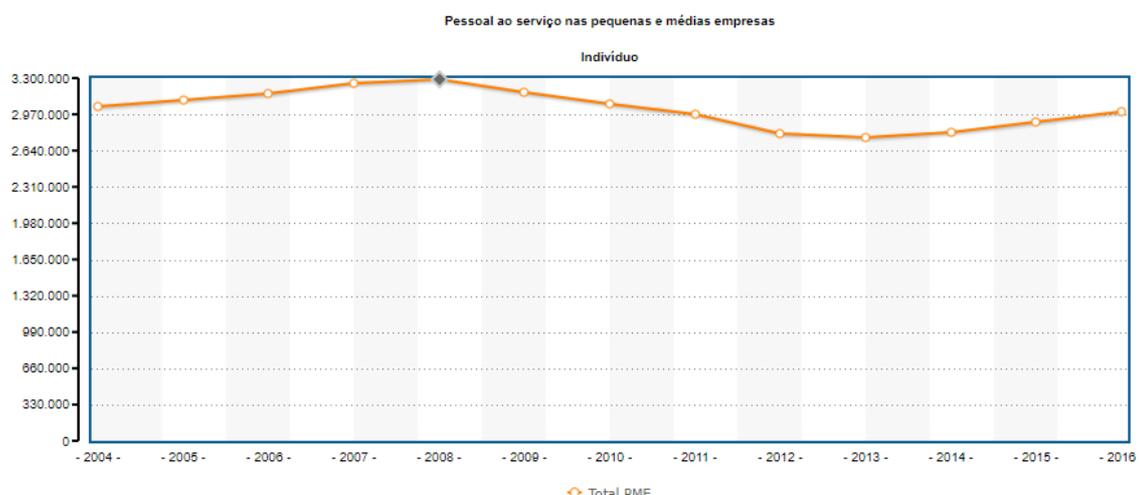
Anos	Total	Micro	Pequena	Média
2004	99,9	95,4	3,9	0,6
2005	99,9	95,5	3,8	0,6
2006	99,9	95,5	3,9	0,6
2007	99,9	95,6	3,8	0,5
2008	99,9	95,7	3,7	0,5
2009	99,9	95,8	3,6	0,5
2010	99,9	95,7	3,7	0,5
2011	99,9	95,8	3,6	0,5
2012	99,9	96,0	3,4	0,5
2013	99,9	96,2	3,2	0,5

2014	99,9	96,3	3,1	0,5
2015	99,9	96,2	3,2	0,5
2016	99,9	96,2	3,2	0,5

Fonte: Pordata (2018a).

Como já se referiu, as PME contribuem para a criação da empresa, e os dados estatísticos encontrados revelam isso mesmo. Nos últimos anos, compreendendo o período de 2004 a 2016, as PME empregam mais de 2.500.000 de pessoas, sendo que em 2004 empregavam, no total, 3.045.194 de pessoas e em 2016, este número decresceu para 2.994.706 pessoas. O seu auge, ou seja, o ano em que as PME empregaram mais pessoas, foi em 2008, dando emprego a 3.291.889 pessoas (Pordata, 2018b).

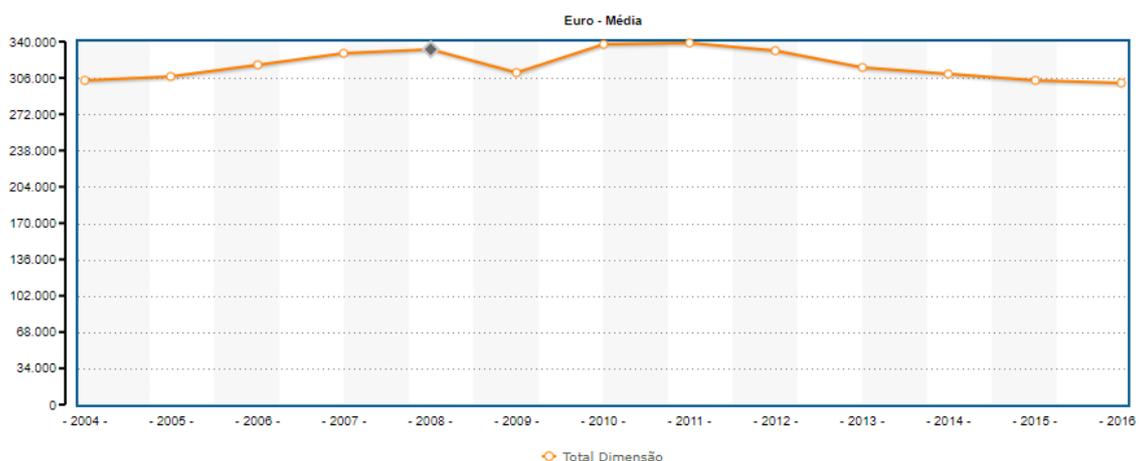
Figura 13 - Pessoal ao Serviço nas PME



Fonte: Pordata (2018b).

Segundo Andrade (2007), as PME desempenham um papel essencial na economia portuguesa e não só contribuem para o aumento do emprego, como criam volume de negócios e a um ritmo superior ao das grandes empresas. E de facto, tendo-se em conta o volume de negócios das PME, verifica-se que entre 2004 e 2016 o seu VN foi sempre superior aos 300.000 € (Pordata, 2018c). Veja-se a figura seguinte.

Figura 14 - Volume Medio de Negócios das Empresas



Fonte: Pordata (2018c).

Portanto, as PME são um importante impulsionador da economia, não só no contexto internacional, mas também no contexto nacional, criando emprego e volume de negócios.

1.4.3 Estatuto PME Líder

O Estatuto PME Líder foi criado em 2008, pelo IAPMEI (Agência para a Competitividade e Inovação), ao abrigo do Programa FINCRESCCE. Este estatuto visa distinguir empresas com perfis de desempenho superiores, reconhecendo a sua notoriedade e facultando-lhes condições de financiamento para que estas possam desenvolver as suas estratégias de crescimento, reforçando a sua base competitiva (IAPMEI, 2016a).

Para que uma empresa seja distinguida com este estatuto, a mesma deve obedecer a um conjunto de critérios definidos pela Agência que o criou e que é responsável pela sua atribuição. Assim sendo, segundo o IAPMEI (2016b), constituem critérios de seleção para o Estatuto PME Líder 2017:

- PME Líder é uma marca registada pela Agência;
- **Parcerias:** O estatuto é atribuído pelo IAPMEI e pelo TP (quando se trata do setor do turismo) e em parceria com 10 instituições bancárias que operam em Portugal e com as Sociedades de Garantia Mútua (SGM);
- Condições de acesso:

- a) Empresas que assegurem a condição de PME, de acordo com a Recomendação da Comunidade de 6 de maio de 2003 (2003/361/CE), a ser comprovada através da obtenção da Certificação PME online, que deve ser renovada anualmente até à data limite legal de apresentação da IES (Informação Empresarial Simplificada) à Autoridade Tributária, sob pena de caducidade automática⁴;
- b) PME que tenham pelo menos três exercícios de atividade completos e que apresentem contas encerradas relativas ao último exercício económico e fiscal completo (entende-se que as contas se encontram encerradas após aprovação das mesmas em sede de Assembleia Geral e entrega da IES);
- c) PME que prossigam estratégias de crescimento e de reforço da sua base competitiva, selecionadas, através da superior capacidade de escrutínio de uma ampla implantação no território nacional, pelos bancos protocolados;
- d) PME que tenham *rating* atribuído pelo sistema interno de notação de risco do banco protocolado que propõe a candidatura, consistente com a superior capacidade de escrutínio atrás requerida;
- e) PME que tenham o nível mínimo adequado de *rating* atribuído pelas SGM, na escala de *rating* do Sistema de Garantia Mútua;
- f) PME que cumpram as seguintes condições relativamente à sua atividade: Tenham situação regularizada perante a Autoridade Tributária (AT), a Segurança Social (SS), o IAPMEI e o TP; Tenham a sua situação regularizada ao nível do licenciamento da sua atividade; Não se encontrem em situação de reestruturação financeira e ou de insolvência; Não tenham sido condenadas em processo-crime ou contraordenacional por violação de legislação do trabalho, nomeadamente sobre discriminação no trabalho e no acesso ao emprego, nos últimos 3 anos; Não tenham sido punidas, nos últimos três anos, pela prática de quaisquer contraordenações ambientais e do ordenamento do território;

⁴ De acordo com o IAPMEI (2016b), “a deteção de omissões ou falsas declarações no processo de Certificação PME online levará à rejeição ou suspensão imediata do estatuto PME Líder e à instauração de uma ação de controlo à Certificação PME da empresa. A não renovação da Certificação PME também poderá levar à suspensão do estatuto por não cumprimento dos critérios PME Líder”.

- g) PME que demonstrem elevados níveis de desempenho e de solidez financeira e que, com base nos elementos referidos na alínea b), comprovem a verificação cumulativa das seguintes condições: Resultado Líquido Positivo em 2016: EBITDA positivo nos dois anos em análise (2015 e 2016); Autonomia Financeira em 2016 $\geq 30\%$ (Capitais Próprios/Ativo); Rendibilidade Líquida do Capital Próprio $\geq 2\%$ (Res.Líquido/CapPróprio); Dívida Financeira Líquida/EBITDA $\leq 4,5$ (Net Debt/EBITDA); EBITDA/Ativo $\geq 2\%$; EBITDA/Volume de Negócios $\geq 2\%$; Volume de Negócios em 2016 $\geq 1.000.000,00$ € (1 milhão de euros); Nº de Trabalhadores (UTA) da empresa como autónoma em 2016 $\geq 8,00$; Nível de *rating*, atribuído pelas Sociedades de Garantia Mútua, não superior a 7, na escala de rating do Sistema de Garantia Mútua;
- **Condições de acesso para o setor do turismo:** No caso das empresas do setor do Turismo, são enquadrados aqueles cujos estabelecimentos se encontrem devidamente licenciados, que demonstrem elevados níveis de desempenho e de solidez financeira e que, com base nos elementos referidos na alínea b) referente às condições de acesso, cumpram os seguintes critérios:
 - a) Resultado Líquido Positivo em 2016;
 - b) EBITDA positivo nos dois anos em análise (2015 e 2016);
 - c) Autonomia Financeira em 2016 $\geq 30\%$ (Capitais Próprios/Ativo);
 - d) Rendibilidade Líquida do Capital Próprio $\geq 2\%$ (Res.Líquido/CapPróprio);
 - e) Dívida Financeira Líquida/EBITDA $\leq 4,5$ (Net Debt/EBITDA);
 - f) EBITDA/Ativo $\geq 2\%$; EBITDA/Volume de Negócios $\geq 2\%$;
 - g) Volume de Negócios em 2016 $\geq 500.000,00$ € (500 mil euros);
 - h) Nº de Trabalhadores (UTA) da empresa como autónoma em 2016 $\geq 8,00$;
 - i) Nível de *rating*, atribuído pelas Sociedades de Garantia Mútua, não superior a 7, na escala de rating do Sistema de Garantia Mútua;
 - **Valores de base (IES 2016):** Para se aferirem os indicadores económico-financeiros estabelecidos nos pontos referentes às condições de acesso e às condições de acesso para o setor do turismo, os valores de base correspondentes são os contantes da IES 2016 entregue à AT;

- **Entidade excluídas:** São excluídas do acesso ao estatuto PME Líder as seguintes entidades: SGPS (Sociedades Gestoras de Participações Sociais), IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social), Associações e Instituições que não tenham o lucro como objetivo e empresas que não tenham contabilidade organizada.
- **Validade e suspensão:** O estatuto é renovado de ano para ano e por isso, o PME Líder 2017 é válido até 15 de setembro do presente ano, contudo, este pode caducar ou ser suspenso a qualquer momento, caso se verifique:
 - a) Incumprimento de qualquer dos critérios estabelecidos no respetivo regulamento;
 - b) Conhecimento de facto que possa pôr em causa a qualidade de desempenho que se pretende associada ao estatuto PME Líder, nomeadamente: registo de processos de insolvência em empresas participadas pelos sócios/acionistas nos últimos 12 meses; conhecimento de incumprimento com instituições financeiras ou resultante de informação da Central de Riscos de Crédito do Banco de Portugal; processos fiscais, judiciais e situações litigiosas, cujas repercussões possam afetar significativamente a situação económico-financeira da empresa ou de avalistas; conhecimento ocorrência de incidentes, tais como cheques devolvidos, apontes e protesto de letras;
- **Requisitos específicos para as empresas do setor do turismo:**
 - c) No caso das CAE 551 - Estabelecimentos Hoteleiros, as propostas de adesão/renovação do Estatuto PME Líder a enviar ao Turismo de Portugal têm de apresentar o nome do respetivo empreendimento turístico;
 - d) No caso das CAE 552-Residência para férias e outros alojamentos de curta duração (TH e TER), 553-Parques de campismo e de caravanismo, 559-Outros locais de alojamento, 561-Restaurantes e 563-Estabelecimentos de Bebidas, as propostas de adesão/renovação do Estatuto PME Líder a enviar ao Turismo de Portugal têm que se fazer acompanhar das licenças de utilização dos respetivos estabelecimentos, emitidas pelas Câmaras Municipais, devendo também indicar o nome do estabelecimento;
 - e) No caso da CAE 771-Aluguer de Veículos Automóveis, as propostas de adesão/renovação do Estatuto PME Líder a enviar ao TP têm que se fazer acompanhar pelo licenciamento do exercício de atividade de aluguer de

veículos sem condutor (licenciamento titulado por alvará), emitido pelo Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, I.P. (IMITT);

- f) Todos os Empreendimentos Turísticos (estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, turismo de habitação, turismo no espaço rural, parques de campismo e caravanismo e conjuntos turísticos), Alojamento Local, Agentes de Animação Turística (empresas de animação turística e operadores marítimo-turísticos) e Agências de Viagens e Turismo têm de registar-se no Registo Nacional de Turismo.

A informação disponibilizada no *website* do IAPMEI permite ainda caracterizar as PME Líder ao nível dos postos de trabalho, da sua distribuição setorial, por dimensão e área geográfica. Veja-se a tabela que se segue.

Tabela 22 - Caracterização das PME Líder 2017

Postos de Trabalho	As PME Líder foram responsáveis, em 2017, por 252.883 postos de trabalho, verificando-se um aumento de 3.221, comparativamente ao ano anterior.
Distribuição Setorial	A atividade setorial é liderada pelo Comércio (36%), seguindo-se a Indústria (30,8%), o Turismo (10,7%) e os Serviços (9,2%). Em relação à edição anterior, há a destacar a dinâmica registada pelo setor do Turismo, cujo peso no conjunto dos setores cresceu na ordem dos 3,3 pontos percentuais, passando de 7,4% em 2016 para 10,7% em 2017.
Distribuição por Dimensão	Quanto à dimensão, predominam as pequenas empresas, com uma relevância de 69,7% do total das PME Líder 2017, seguidas das médias empresas, com 25,1%, e das microempresas, com 5,2%.
Distribuição Geográfica	O distrito do Porto é onde existem mais empresas PME Líder 2017 sediadas (19,7% 1418 empresas), seguido dos distritos de Lisboa (18,5% 1329 empresas), Aveiro com (11% 794 empresas) e Braga com (10,8% 780 empresas).

Fonte: Adaptado de IAPMEI (2016b).

Após a criação do Estatuto PME Líder surgiu mais um patamar, o Estatuto PME Excelência.

1.4.4 Estatuto PME Excelência

Depois de distinguidas com o Estatuto PME Líder, criando assim um grupo de PME com este estatuto, às empresas que melhores *performances* apresentarem é-lhes atribuído o Estatuto PME Excelência, conferindo-lhes outras condições de visibilidade (IAPMEI, 2016a). Este estatuto é atribuído pelo IAPMEI e pelo TP com base no grupo de empresa com o Estatuto PME Líder.

Para todos os setores de atividade, com exceção do setor do turismo, as empresas devem reunir os seguintes critérios (IAPMEI, 2016c):

- Autonomia Financeira em 2016 $\geq 37,5\%$ (Capitais Próprios/Ativo);
- Rendibilidade Líquida do Capital Próprio $\geq 12,5\%$ (Res.Líquido/CapPróprio);
- Dívida Financeira Líquida/EBITDA $\leq 2,5$ (Net Debt/EBITDA);
- EBITDA/Ativo $\geq 10\%$;
- EBITDA/Volume de Negócios $\geq 7,5\%$;
- Crescimento do Volume de Negócios $\geq 0\%$;
- Nível de *rating*, atribuído pelas Sociedades de Garantia Mútua, não superior a 5, na escala de *rating* do Sistema de Garantia Mútua.

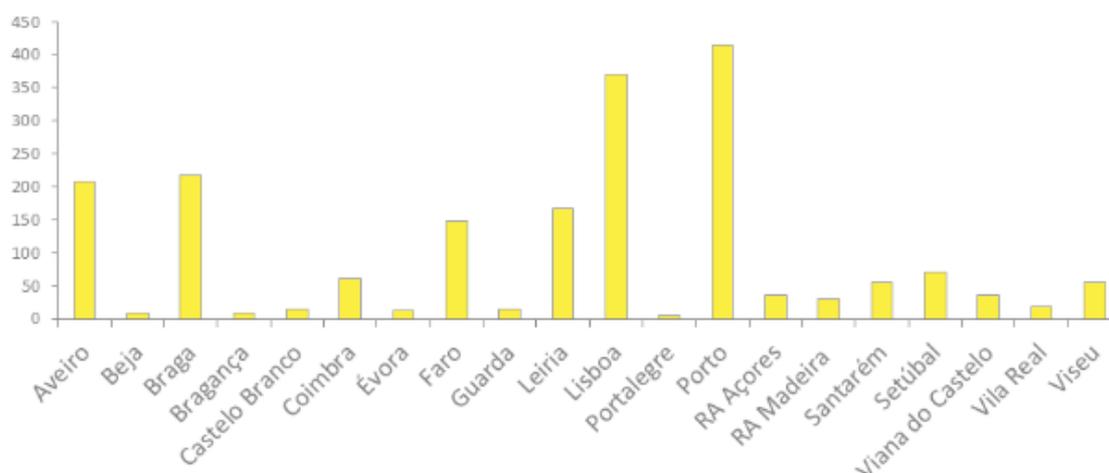
Já as empresas que pertencem ao setor do turismo, devem reunir os seguintes critérios de seleção (IAPMEI, 2016c):

- Autonomia Financeira em 2016 $\geq 37,5\%$ (Capitais Próprios/Ativo);
- Rendibilidade Líquida do Capital Próprio $\geq 8\%$, para empresas das divisões 55, 90, 91, 93 e 96 da CAE e $\geq 12,5\%$ para as restantes CAE Turismo (Res.Líquido/CapPróprio);
- Dívida Financeira Líquida/EBITDA $\leq 3,5\%$ - para empresas das divisões 55, 90, 91, 93 e 96 da CAE e, $\leq 2,5\%$ para as restantes CAE Turismo (Net Debt/EBITDA);
- EBITDA/Ativo $\geq 10\%$;
- EBITDA/Volume de Negócios $\geq 7,5\%$;
- Crescimento do Volume de Negócios $\geq 0\%$;

- Nível de *rating*, atribuído pelas Sociedades de Garantia Mútua, não superior a 5, na escala de *rating* do Sistema de Garantia Mútua.

No que concerne à distribuição geográfica das empresas distinguidas com o Estatuto PME Excelência, constata-se que a maioria se situa nas regiões norte e centro de Portugal (ver figura seguinte).

Figura 15 - Distribuição Geográfica das PME Excelência



Fonte: IAPMEI (2016d).

Sobre a distribuição das PME Excelência em função da sua dimensão, dados do IAPMEI (2016d) revelam que, num universo de 1947 empresas, a maioria são empresas de pequena dimensão (68,6%), seguindo as empresas de dimensão média (26,6%) e as microempresas (4,9%).

CAPÍTULO 2 - O Setor Hoteleiro em Portugal e o Subsetor da Hotelaria com Restauração

Este capítulo foca-se exclusivamente no setor hoteleiro português, nomeadamente no subsetor da hotelaria com restauração. O objetivo é caracterizar o setor e o subsetor, tendo por base os dados disponibilizados pelo portal Pordata.

2.1 Evolução do Setor e do Subsetor

2.1.1 Setor de Hotelaria

O setor de hotelaria cresceu bastante nas últimas décadas verificando-se que em 1975 existiam 1.429 estabelecimentos (incluindo hotéis, pensões, estalagens, pousadas, motéis e hotéis-apartamentos) e em 2016 estes 4.805 estabelecimentos, incluindo além dos anteriores, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, alojamento local e TH e TER (Pordata, 2017a).

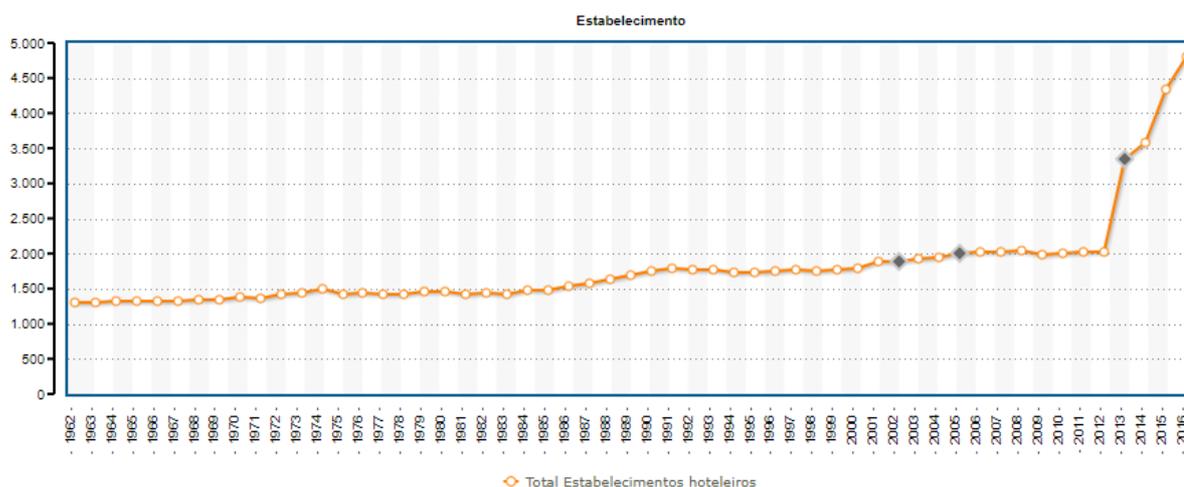
Tabela 23 - Evolução dos Estabelecimentos Hoteleiros em 1975 e 2016

	1975	2016
Hotéis	258	1237
Pensões	1033	-
Estalagens	75	8
Pousadas	22	36
Motéis	17	-
Hotéis-Apartamentos	24	143
Aldeamentos Turísticos	-	52
Apartamentos Turísticos	-	193
Alojamento Local	-	1831
TH e TER	-	1305
Total	1429	4805

Fonte: Pordata (2017a).

Analisando todos os anos que compreendem o espaço temporal de 1975 a 2016, verifica-se que o setor hoteleiro foi crescendo gradualmente até 2012 (2028 estabelecimentos), assistindo-se a um grande e significativo crescimento a partir de 2012 até 2016, ano em que se registou o maior valor de sempre: 4805 estabelecimentos hoteleiros (Pordata, 2017a).

Figura 16 - Evolução do Número de Estabelecimentos Hoteleiros



Fonte: Pordata (2017a).

Relativamente ao número de camas de que os diversos estabelecimentos hoteleiros dispõem, dados disponibilizados pela Pordata indicam que em 1975 estava disponível um total de 91.348 camas e em 2016 estas ultrapassavam as 380.000 (contabilizou-se um total de 380.818 camas). Na tabela seguinte é possível aferir a sua distribuição pelos diferentes tipos de estabelecimentos.

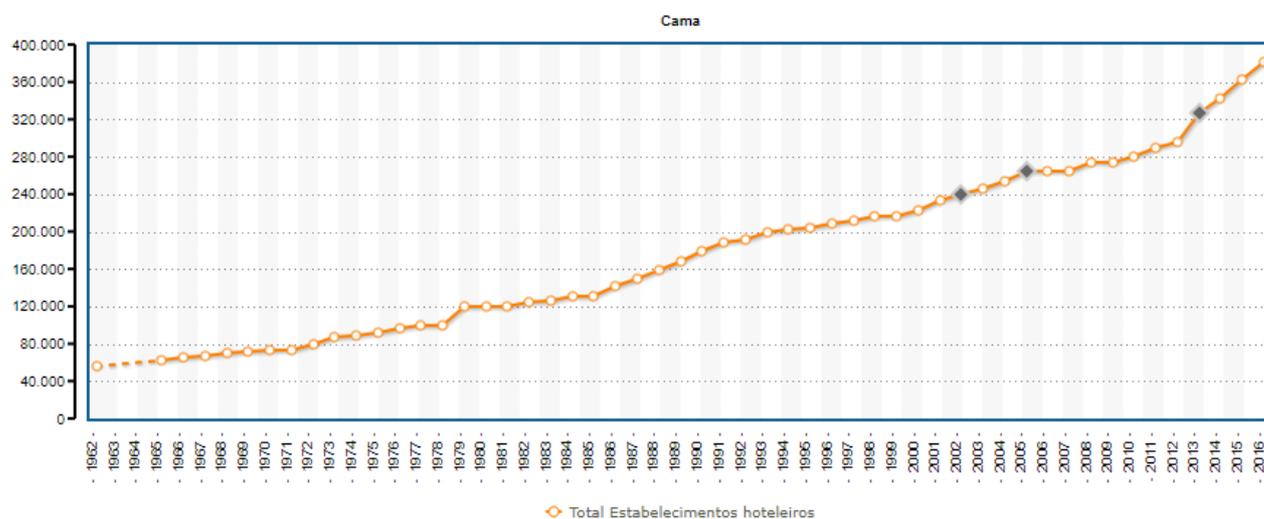
Tabela 24 - Comparação do Número de Camas nos Estabelecimentos Hoteleiros em 1975 e 2016

	1975	2016
Hotéis	42.447	22.531
Pensões	37.069	55.796
Estalagens	2.766	33.580
Pousadas	592	18.993
Motéis	2.486	44.321
Hotéis-Apartamentos	5.988	-
Aldeamentos Turísticos	-	3.326
Apartamentos Turísticos	-	764
Alojamento Local	-	-
TH e TER	-	201.507
Total	91.348	380.818

Fonte: Pordata (2017b).

Ao longo das últimas décadas, isto é, entre 1975 e 2016, verifica-se que também o número de camas disponíveis foi aumentando, o que faz sentido, uma vez que também o número de estabelecimentos aumentou (Pordata, 2017b).

Figura 17 - Evolução do Número de Camas nos Estabelecimentos Hoteleiros



Fonte: Pordata (2017b).

Já no que concerne ao número de quartos existentes nos estabelecimentos de hotelaria, tendo em conta o número total, verifica-se que em 1975 existiam 44.384 quartos e em 2016 este número mais do que duplicou (aumentou para 166.448 quartos).

Tabela 25 - Comparação do Número de Quartos nos Estabelecimentos Hoteleiros em 1975 e 2016

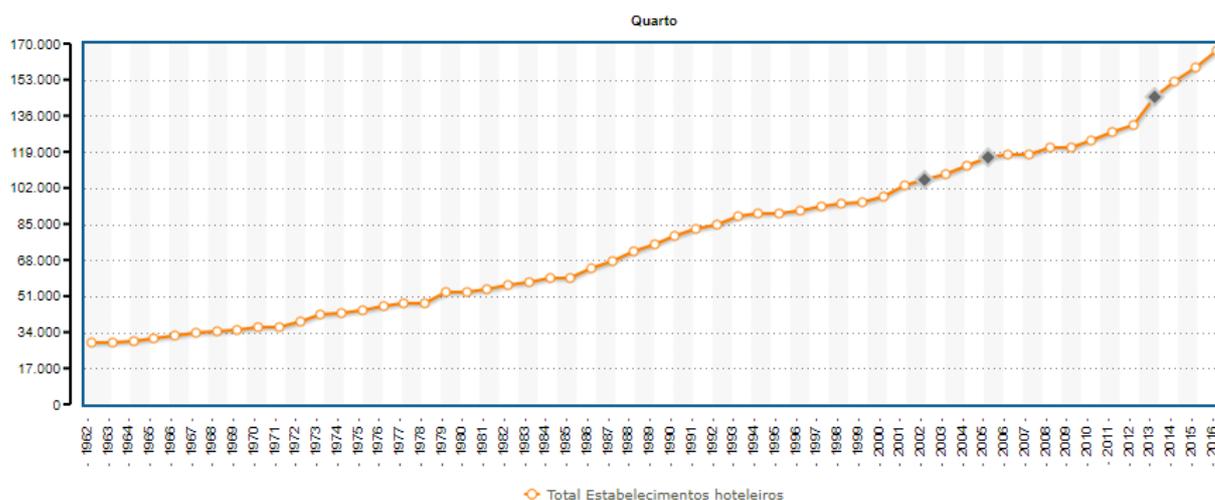
	1975	2016
Hotéis	21.029	94.826
Pensões	18.067	-
Estalagens	1.381	368
Pousadas	298	1488
Motéis	998	-
Hotéis-Apartamentos	2.611	15.581
Aldeamentos Turísticos	-	7.873
Apartamentos Turísticos	-	12.217
Alojamento Local	-	24.037

TH e TER	-	10.058
Total	44.384	166.448

Fonte: Pordata (2017c).

Acompanhando as tendências de crescimento referidas anteriormente, constata-se que o número de quartos foi evoluindo gradualmente, assistindo a uma subida mais abrupta nos últimos anos (a partir de 2012 até 2016) (Pordata, 2017c).

Figura 18 - Evolução do Número de Camas nos Estabelecimentos Hoteleiros

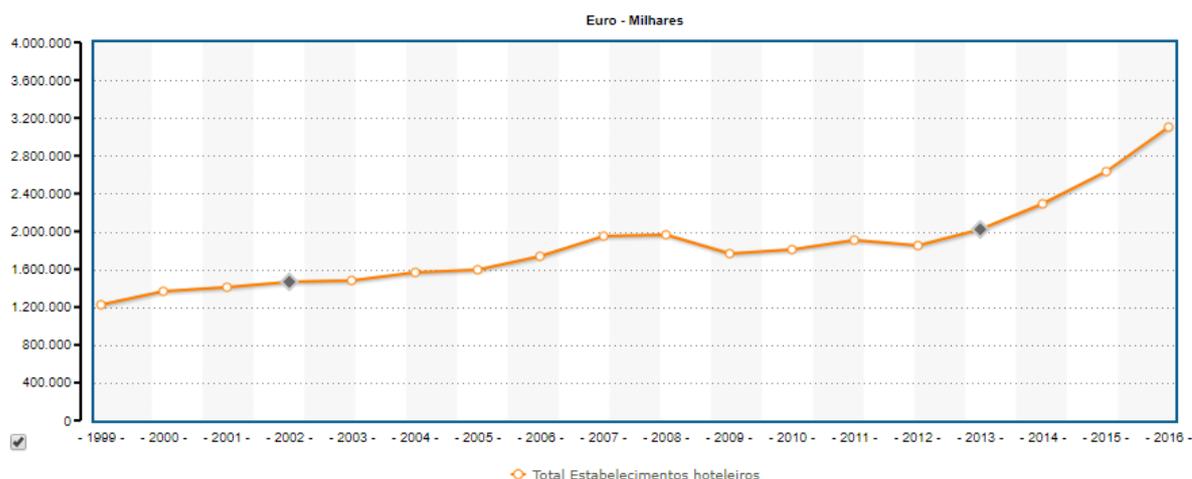


Fonte: Pordata (2017c).

Relativamente aos proveitos totais dos estabelecimentos hoteleiros, dados referentes ao ano 1999 (não se encontram dados referentes a 1975) revelam que o rendimento obtido por meio de dormidas, refeições ou outros serviços prestados pelos vários tipos de estabelecimentos hoteleiros foi de 1.219.505 milhares de euros e em 2016 este chegou aos 3.103.755 milhares de euros (Pordata, 2017d).

No entanto, convém salientar que entre 2008 e 2009 e entre 2011 e 2012, houve uma descida de proveitos totais.

Figura 19 - Evolução dos Proveitos Totais dos Estabelecimentos Hoteleiros



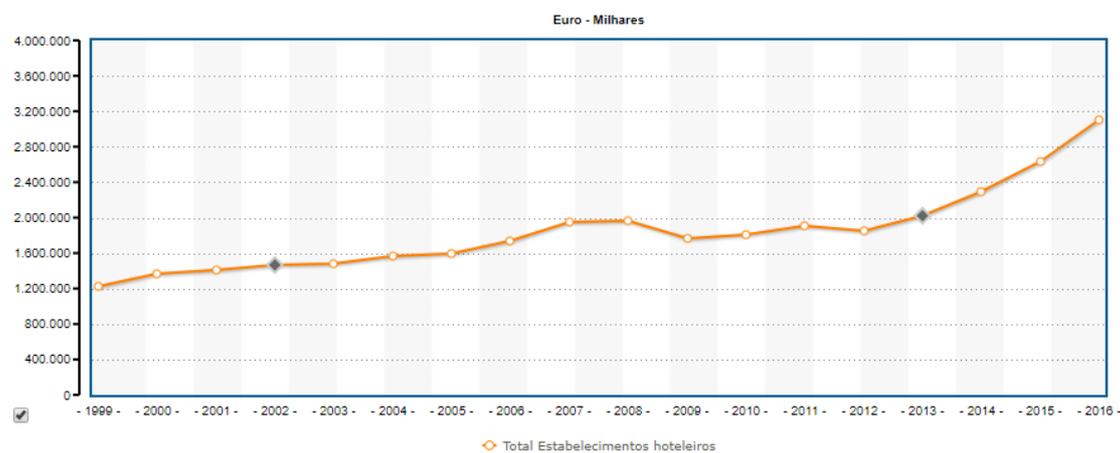
Fonte: Pordata (2017d).

Em seguida, passa-se à caracterização do setor de alojamento com restauração.

2.1.2 Subsetor do Alojamento com Restauração

Para se caracterizar este subsetor, teve-se em conta o salário médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem do Alojamento e Restauração. Assim sendo, em relação ao ordenado médio, por mês, com ou sem horas extra, subsídios ou prémios, verifica-se que a remuneração base foi aumentando ao longo dos anos (entre 1995 e 2016), subindo de 372.5€ para 690.5€ (Pordata, 2018d). Veja-se a figura que se segue.

Figura 20 - Evolução do Total da Remuneração (Base Média)



Fonte: Pordata (2018d).

Quando se analisa esta informação em função do sexo, constata-se que tanto em 1995 como em 2016, as mulheres continuam a receber menos do que homens.

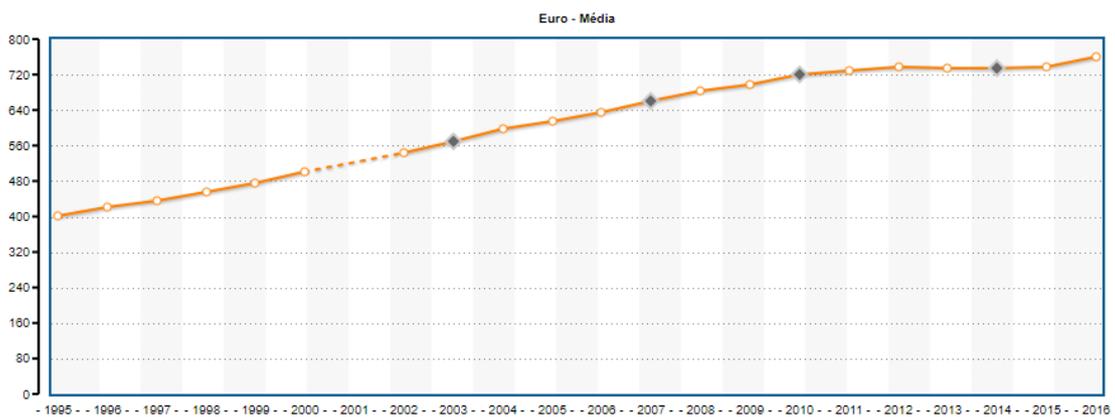
Tabela 26 - Remuneração Base Média por Sexo (1995 e 2016)

	1995	2016
Total	372.5	690.0
Homens	415.4	755.6
Mulheres	339.5	643.1

Fonte: Pordata (2018d).

Já em relação ao ordenado médio, por mês, com horas extra, subsídios ou prémios, de aprendizes, quadros médios e superiores ou outros empregados em estabelecimentos hoteleiros, restaurantes ou bares, verifica-se que em 2016 este é maior que em 1995 (subiu de 400.6€ para 759.0€) (Pordata, 2018e).

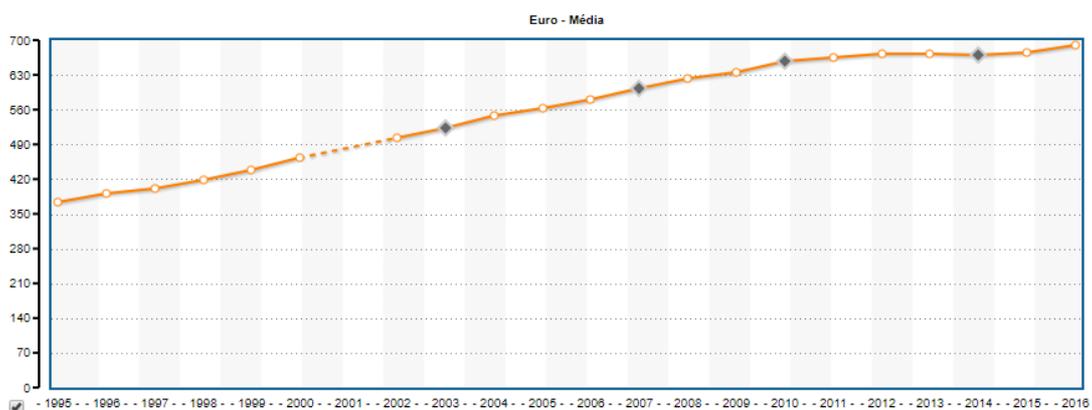
Figura 21 - Ganho Médio Mensal dos Trabalhadores por Conta de Outrem (Total)



Fonte: Pordata (2018e).

Quanto à remuneração base média mensal dos trabalhadores por conta de outrem do Alojamento e Restauração, verifica-se igualmente uma subida de 372.5€, em 1995, para 690.5€, em 2016.

Figura 22 - Remuneração Base Média Mensal dos Trabalhadores por Conta de Outrem do Alojamento e Restauração (Total)



Fonte: Pordata (2018f).

2.1.3 Quadro Comparativo do Setor Hoteleiro com Restauração e do Setor da Restauração

A Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP, 2018), referindo-se ao setor da Restauração e da Hotelaria, destaca como principais características:

- Desde o 3.º trimestre de 2014 até ao 1.º trimestre de 2015, a Restauração e a Hotelaria perderam 52.900 postos de trabalho;
- Na Restauração e Hotelaria, 60% das empresas estão em Alto Risco de Falência;
- A Autonomia Financeira das nossas empresas passou de 0,23 em 2008 para 0,14 em 2013, provocando graves constrangimentos no acesso ao financiamento, seja da Banca ou dos Fundos Comunitários (Fonte: INE);
- Só nos anos de 2012 e 2013, face ao período 2008-2013, perderam-se cerca de 34% das empresas (-3.500), 65% do emprego (-20.000) e 78% do volume de negócios (-1,2 mil milhões euros) (Fonte: INE);
- O IVA nos Serviços de Alimentação e Bebidas em Portugal é de 23%, o mais elevado do conjunto dos 19 países da UEM – União Económica Monetária, que tem um IVA médio de 14,1%;
- O IVA nos Serviços de Alimentação e Bebidas em Portugal é 130% mais elevado do que aquele que é praticado em Espanha, França e Itália (todos com um IVA de 10%).

No que diz respeito ao peso do turismo e do canal Horeca, em 2013, a área de restauração e bebidas, ao nível do número de empresas, do pessoal ao serviço e do

volume de negócios, pesou 64.7%, 61.8% e 36.0%, respetivamente, no turismo internacional. Em relação ao turismo nacional, a mesma área pesou 7.1% (número de empresas), 6.1% (pessoal ao serviço) e 1.9% (VN) (AHRESP, 2015).

Já o alojamento, no turismo internacional pesou 6.6% (número de empresas), 15.6% (pessoal ao serviço) e 1.9% (VN); já no turismo nacional, esta área pesou 0.7% (número de empresas), 1.6% (pessoal ao serviço) e 0.7% (VN) (AHRESP, 2015).

Figura 23 - Peso do Turismo e do Canal Horeca

Actividade Económica	N.º Empresas			Pessoal ao Serviço			Volume de Negócios		
	N.º	% Turismo	% Nacional	N.º	% Turismo	% Nacional	N.º	% Turismo	% Nacional
TOTAL NACIONAL	1.055.813	-	-	3.435.566	-	-	323.288.633.001 €	-	-
TOTAL TURISMO	115.481	-	10,9%	341.909	-	10,0%	16.688.148.402 €	-	5,2%
CANAL HORECA	82.294	71,3%	7,8%	264.526	77,4%	7,7%	8.430.897.474 €	50,5%	2,6%
Restauração e Bebidas	74.664	64,7%	7,1%	211.199	61,8%	6,1%	6.010.519.307 €	36,0%	1,9%
Alojamento	7.630	6,6%	0,7%	53.327	15,6%	1,6%	2.420.378.167 €	14,5%	0,7%

Fonte: AHRESP (2015).

2.2 Análise da Componente 'Inovação' como Fator de Sucesso nas PME's Excelência e Líder do Subsetor da Hotelaria com Restauração

Num ambiente empresarial cada vez mais competitivo, a inovação pode contribuir para o desenvolvimento da empresa, destacando-a das outras e dotando-a de vantagem competitiva face à sua concorrência, entendendo-se por inovação a comercialização de novos produtos e/ou serviços, que se tornam mais competitivos e permitem que as empresas se insiram em mais e novos mercados (Galindo & Méndez, 2014; Tiwari & Buse, 2007).

Atualmente, a competitividade está associada à posição da empresa no mercado, perante o consumidor e na forma como esta compete com a empresa (Davis & Albright, 2004). E em nosso entender, a inovação pode ser uma forma da empresa ganhar vantagem competitiva sobre as outras empresas concorrentes, pois ao desenvolver novos produtos conquista novos mercados, daí que a inovação seja entendida como essencial para o estabelecimento e manutenção da vantagem competitiva sustentável da empresa, sendo fulcral para as PME, mas também para as grandes empresas (Cooper, 2008).

Existem várias definições de inovação, mas esta pode ser descrita como um produto ou processo produtivo novo, ou melhorado, usado ou vendido com sucesso (Pavitt, 1984). A este propósito, Schumpeter (1997) identificou cinco áreas onde as empresas podem inovar:

- Criação de produtos novos ou melhorados;
- Introdução de novos processos de produção;
- Desenvolvimento de novos mercados de vendas;
- Desenvolvimento de novos mercados de abastecimento;
- Reestruturação da empresa.

No que diz respeito às PME, verifica-se que a inovação pode ser dificultada pela falta de recursos financeiros e/ou pela falta, ou impossibilidade, de oportunidades para recrutar trabalhadores com qualificações para funções especializadas, prevendo-se que as práticas de inovação aberta não são exclusivas das grandes empresas, estando também presentes nas PME e a tendência é para que se dê cada vez mais atenção à inovação (Van de Vrande, Jong, Vanhaverbeke & Rochemont, 2009).

Na verdade, as PME investem na inovação com o objetivo de proteger as suas margens de lucro e reduzir os custos, originando oportunidades de operação e para atingir vantagem competitiva, sendo a inovação um processo maioritariamente assente na evolução tecnológica, a qual facilitou e estimulou a criação e o desenvolvimento de novos produtos (Burgelman, Christensen & Wheelwright, 2004; Jalonen, 2007). Em relação ao turismo, as novas tecnologias contribuíram para o desenvolvimento de novas competências, materiais, serviços e formas organizacionais (OCDE, 2004), existindo cinco características que distinguem a inovação no setor do turismo: a *Clusterização* de atividades, a Sazonalidade, a Espacialidade, a Relação de turistas e indústria turística, e a Relação entre turistas e comunidade (Hall & Williams, 2008; Shaw & Williams, 2002).

Na tabela que se segue, apresentam-se os fatores, as causas e as consequências da relação entre turismo e inovação.

Tabela 27 - Relação Turismo-Inovação

Fatores	Causas	Consequências
Alterações na organização de trabalho, tempo livre e distribuição de receitas na Economia	Aumento do rendimento disponível, tempo livre e preferências de Consumo	Desenvolvimento de novos tipos de férias e novos tipos de Turismo (acessível a classes médias e baixas)
Fontes de Inovação no Turismo provêm fora do Setor Turístico	Empresas no setor dos Serviços tendem a procurar novas tecnologias e inovações a nível externo (fornecedores)	Turismo beneficiou de invenções e mudanças regulatórias aplicadas em outros setores
Turismo não recebe apenas inovações de outros setores económicos; é um poderoso motor de Inovação	Empresas de outros setores aproveitaram oportunidades de negócio emergentes no Turismo	Novas linhas de negócio ligadas ao Turismo e Programas de reabilitação urbana
O Turismo atua como transmissor de novas ideias e inovações	Mobilidade de trabalho e Mobilidade de consumidores	Inovações dirigidas ao Retalho baseadas em ideias adquiridas em viagens

Fonte: Esteves (2015, p. 35).

Deste modo, hoje a inovação é assumida como uma componente essencial das empresas, contribuindo para a sua vantagem competitiva e crescimento (Corsaro *et al.*, 2012). As PME são o motor da economia europeia, e também da portuguesa, contribuindo significativamente para a criação de emprego, inovação, aspetos essenciais a competitividade e o emprego (Comissão Europeia, 2007). Em Portugal, as PME ocupam grande parte do tecido empresarial e verifica-se que são “as empresas que mais se reinventam e procuram inovar a cada dia, a cada período económico e em cada ciclo político. São a base empresarial da nossa economia e que, apesar da atual conjuntura, se mantêm muitas vezes como os melhores exemplos” (PwC, 2013, p. 8).

Mediante a maior competitividade existente no setor do turismo, nomeadamente,

ao nível do setor hoteleiro e do alojamento com restauração, a inovação serve para a atrair um mercado turístico emergente e para se manterem ao nível da concorrência que é cada vez mais feroz (Hall & Williams, 2008).

CAPÍTULO 3 - Metodologia

Neste capítulo pretende-se apresentar a metodologia adotada neste estudo, sendo importante sublinhar que os métodos a utilizar num estudo devem ser selecionados em função da sua adequação à natureza do fenómeno ou problema em estudo (Groenewald, 2004).

Metodologia é uma palavra de origem grega, sendo o resultado da união de dois termos: *methodos*, que significa organização, e *logo*, que significa palavra e por isso, refere-se ao estudo e à razão (Reis, 2010).

No contexto investigativo, a metodologia compreende os métodos e as técnicas que orientam o processo de investigação (Fortin, 2003), sendo que estes são escolhidos à luz da problemática em estudo, proporcionando ao investigador a “compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo. Ela observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresenta sem se preocupar em controlá-los” (Fortin, 2003, p. 373). Segundo o mesmo autor, a metodologia traduz-se num “plano criado pelo investigador com vista a obter respostas válidas às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas” (Fortin, 2003, p. 372).

Portanto, a metodologia adotada num estudo compreende os métodos, as técnicas e os instrumentos utilizados, devendo ser escolhida de acordo com a temática, situação ou problema em estudo.

3.1 Análise quantitativa, análise estatística e estudo de caso

O método quantitativo emerge “do processo científico da relação causa-efeito, para estabelecer generalizações aplicáveis a diversas situações” (Meirinhos & Osório, 2010, p. 51), recorrendo ao uso da quantificação na recolha e tratamento da informação, por meio de técnicas estatísticas, objetivando os resultados (Diehl, 2004). De facto, para (Rodrigues, 2011, p. 172)

uma abordagem mais quantitativa usará técnicas relacionadas com o tratamento de um grande número de variáveis e de observações. Terá a necessidade de fazer uma análise

focalizada na procura de padrões de relacionamento em variáveis, ou relações de causalidade entre uma variável dependente e (diversas) variáveis independentes.

Quando se realiza uma análise quantitativa, está-se a optar pelo método quantitativo, também designado de método hipotético-dedutivo, o qual segue uma lógica dedutiva e objetiva, onde o investigador recolhe os factos, investiga a relação entre ambos e controla os fenómenos (Bell, 2004). Este tipo de análise “procurará operacionalizar conceitos, estabelecer relações de causalidade, generalizar as conclusões do seu estudo à população e permitir que o estudo realizado seja passível de ser reproduzido” (Rodrigues, 2011, p. 172). Este tipo de análise distancia-se da realidade em estudo, a fim de assegurar a objetividade e evitar a própria interpretação do investigador (Rodrigues, 2011)

A Estatística, enquanto área do saber, estuda técnicas que permitem quantificar, em termos probabilísticos, as incertezas envolvidas ao induzirmos para um universo observações feitas numa amostra (Pocinho, 2009). Ela trabalha com números, ordenando-os e comprando-os.

Hoje conquistou o seu estatuto como ciência, tendo como grande e principal objetivo a elaboração de um resumo numérico que revela o que de mais generalizado e significativo existe num conjunto de observações (Pocinho, 2009). Quando se trata de uma análise descritiva, esta preocupa-se com a organização e descrição, por sua vez, quando se trata de uma análise indutiva ou inferencial, esta preocupa-se com as análises e interpretações. Assim sendo, uma análise estatística descritiva visa descrever os dados, podendo incluir (Ferreira, 2005, p. 8):

- A verificação da representatividade ou da falta de dados;
- A ordenação dos dados;
- A compilação dos dados em tabela;
- A criação de gráficos com os dados;
- O cálculo de valores de sumário, tais como médias;
- A obtenção de relações funcionais entre variáveis.

Por sua vez, a análise estatística inferencial preocupa-se com o raciocínio necessário para, a partir dos dados, se obter conclusões gerais. O seu objetivo é obter uma afirmação acerca de uma população com base numa amostra. Estas inferências ou generalizações podem também ser de dois tipos: estimações ou decisões (testes de hipóteses). (Ferreira, 2005, p. 8)

Portanto, a análise estatística foca-se mais no panorama geral e por isso, não se foca no indivíduo, mas sim nos grupos de indivíduos, proporcionando diversas medições (Pocinho, 2009). A teoria de Cramer é uma das principais teorias que se debruça sobre o método estatístico, contemplando quatro fases distintas (Pocinho, 2009):

- Recolha de dados estatísticos: obtenção da amostra a partir da população, devendo depurar e retificar os dados estatísticos, que no seu conjunto são denominados série estatística;
- Descrição: conjunto de operações, numéricas ou gráficas, efetuadas sobre os dados estatísticos determinando a sua distribuição; procede-se à sua ordenação, codificação e representação por meio de quadros e tabelas;
- Análise: consiste em tirar conclusões sobre a distribuição da população, determinar o seu grau de confiança e ainda formular hipóteses, testando-as, verificando-as, quanto ao fenómeno em estudo;
- Predição: é uma previsão do comportamento do fenómeno em estudo, tendo em conta a definição da distribuição estatística.

Um estudo de caso refere-se ao estudo de um caso único e particular, e o qual implica o estudo intensivo e detalhado da entidade ou determinada realidade – o caso (Coutinho & Chaves, 2002). Os benefícios inerentes ao estudo de caso passam pela sua aplicabilidade a situações humanas, contextos contemporâneos da vida real, salientando-se que

Investigadores de várias disciplinas usam o método de investigação do estudo de caso para desenvolver teoria, para produzir nova teoria, para contestar ou desafiar teoria, para explicar uma situação, para estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações, para explorar, ou para descrever um objeto ou fenómeno. (Dooley, 2002, pp. 343-344)

Contudo, convém explicar que um estudo de caso se pode referir ao estudo de uma pessoa, de um grupo, organização ou nação e não é necessariamente um tipo de estudo exclusivamente característico da investigação qualitativa, podendo ser utilizado noutras abordagens de investigação, como por exemplo no paradigma positivista (quantitativo) (Lessard-Hébert, Goyette & Boutin, 1994; Ponte, 1994; Punch, 1998). E em relação ao paradigma quantitativo, apraz referir que o valor do estudo de caso

“reside em que não apenas se estuda um fenómeno, mas também o seu contexto. Isto implica a presença de tantas variáveis que o número de casos necessários para as tratar estatisticamente seria impossível de estudar” (Yacuzzi, 2005, p. 9).

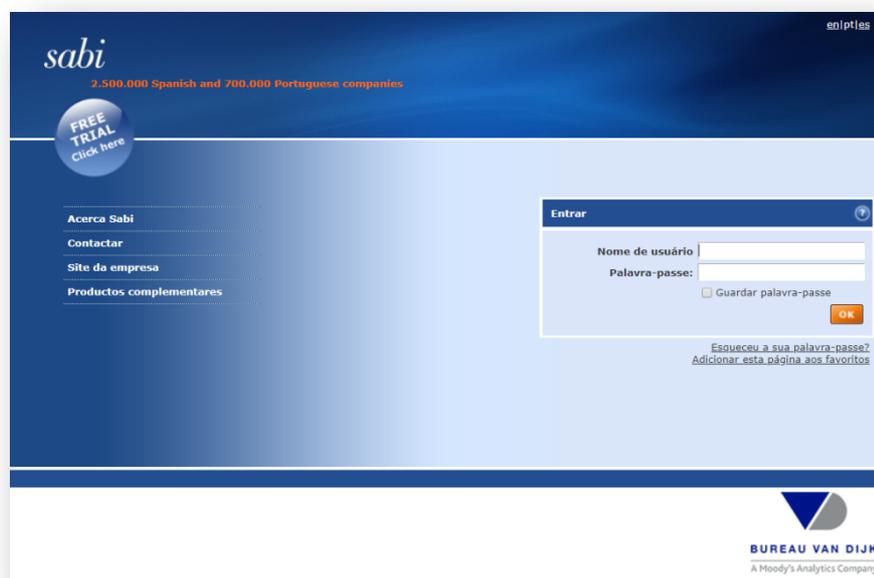
A este respeito, Stake (1999) entende que o estudo de caso pode ser utilizado em investigações quantitativas e qualitativas, contudo, a ênfase tem sido dada à investigação de índole qualitativa. Mas, na verdade, o estudo de caso visa tornar compreensível o caso, mas por meio da particularização, havendo casos em que este tipo de estudo permite tecer generalizações por meio do método quantitativo.

3.2 Amostra

A partir da amostra inicial obtida através do site do IAPMEI relativa às empresas que obtiveram o “Estatuto PME Líder no ano 2016”, selecionaram-se as empresas do setor da Hotelaria com restauração (CAE 55111).

Através dos números de contribuinte, extraíram-se os relatórios de gestão da base de dados SABI.

Figura 24 - Homepage SABI



Fonte: SABI.

Da lista inicial constam 109 empresas com volumes de faturação que variam dos 556.000 euros aos 14.924.000 euros.

Exportou-se para um ficheiro Excel as variáveis: VN (Volume de negócios), EBITDA, FSE (Fornecimento e serviços externos), CV (Custo das vendas), GP (Gastos com o pessoal) e NC (Nº de colaboradores). A partir dessas variáveis calculou-se as % de EBITDA, FSE+CMV, e GP, e ainda o VN por colaborador e GP por colaborador. Retiraram-se os *outliers* relativamente ao EBITDA (10% máximo e 10% mínimo) de forma a evitar situações anormais na amostra. Identificou-se a empresa que mais faturou e a empresa com melhor EBITDA.

Calculou-se o máximo, a média e o mínimo de cada uma das variáveis. Construiu-se o seguinte quadro resumo:

Tabela 28 - Quartil Geral

Quartil Geral										
	Volume de Negócios	EBITDA		FSE+CMVMC		Gastos Pessoal		Nº Colaboradores	Faturação P/ Colaborador	Gastos por Colaborador
Empresa que mais faturou	14 924	6 871	46%	5 992	40%	3 761	25%	218	68	17
Empresa com melhor % Ebitda	7279	3 392	47%	2 745	38%	1 742	24%	93	78	19
Maximo	14 924	6 871	47%	5 992	69%	3 761	49%	218	109	23
Média	2 169	643	27%	960	45%	615	29%	39	65	15
Minimo	556	76	12%	191	25%	136	12%	10	32	8

Fonte: Elaboração própria.

Percebemos de imediato que as diferenças encontradas eram substanciais, como se pode observar na empresa que mais faturou, se ao VN retirarmos os CMV + FSE + GP os valores são bastante diferentes do EBITDA $6.871=46\% \rightarrow \text{cálculo} = (14.924-5.992-3.761=5.171=35\%)$.

Numa nova análise na amostra geral percebemos que várias empresas contabilizaram resultados não operacionais (proveitos ou custos), o que provocou um enviesamento dos resultados ao nível do EBITDA.

Assim decidimos criar uma nova variável **EBITDA AJUSTADO**, que resulta da fórmula direta (VN – CV – FSE – GP).

Chegamos a um novo quadro geral:

Tabela 29 - Quartil Geral com EBITDA ajustado

Quartil Geral (83 empresas)										
	Volume de Negócios	EBITDA (AJ)		FSE+CMVMC		Gastos Pessoal		Nº Colaboradores	Faturação P\ Colaborador	Gastos por Colaborador
Empresa que mais faturou	14 924	5 171	35%	5 992	40%	3 761	25%	218	68	17
Empresa com melhor % Ebitda (AJ)	2 057	813	40%	799	39%	445	22%	32	64	14
<i>Maximo em cada variável</i>	14 924		40%		69%		49%	218	109	23
<i>Média em cada variável</i>	2 285		25%		46%		29%	41	66	15
<i>Minimo em cada variável</i>	556		11%		25%		12%	10	32	8

Fonte: Elaboração própria.

Face à grande disparidade do volume de vendas entre as várias empresas (Max: 14.924; Med: 2.285; Min: 556) e das restantes variáveis, decidiu-se dividir a análise em quatro quadrantes (Q1, Q2, Q3, Q4), de acordo com o seu volume de negócios.

- O Q1 engloba as empresas (21) com volume de negócios inferior a 1.000.000 euros;
- o Q2, engloba empresas (31) com volume de negócios entre 1.000.001 euros e 2.000.000 euros;
- o Q3 engloba empresas (21) entre os 2.000.001 e os 4.000.000 euros;
- o Q4 engloba as empresas (10) com volume de negócios superior a 4.000.000 euros.

Em cada quartil as empresas foram ordenadas tendo em conta o seu volume de faturação e o seu **EBITDA AJUSTADO**.

Retiraram-se novamente os *outliers* de cada um dos Quartis relativamente ao EBITDA (10% máximo e 10% mínimo) de forma a evitar situações anormais nas amostras de cada Quartil.

No Q1 ficaram 19 empresas:

Tabela 30 - Quartil 1 (Volume de negócios até 1M€)

QUARTIL 1 - 19 EMPRESAS												
Nome	Volume de Negócios	CMVMC+FS E	%	Gastos com o pessoal	%	EBITDA	%	EBITDA (Ajustado)	%	Número de Empregados	VN/Nc	Custo empregado
ENCANTOS & EMOÇÕES - HOTELARIA E TURISMO, LDA	969	430	44%	332	34%	228	24%	207	21%	26	59	12 709,23 €
VIDECA - CONSTRUÇÕES E TURISMO, LDA	945	380	40%	324	34%	212	22%	241	26%	21	71	15 428,57 €
ALCIDES CABRAL DE MELO - RESTAURAÇÃO & HOTELARIA, L	907	489	54%	181	20%	233	26%	237	26%	15	87	12 008,07 €
HVG - HOTELARIA E TURISMO, LDA	897	384	43%	287	32%	273	30%	226	25%	24	66	11 058,33 €
AMÉLIA MARQUES, LDA	890	438	49%	320	36%	143	16%	132	15%	35	44	9 142,88 €
FUNDADOR - INDÚSTRIA HOTELEIRA, S.A.	871	364	42%	247	28%	283	32%	260	30%	20	75	12 350,00 €
SOCIEDADE HOTELEIRA SÃO JOSE, LDA	825	367	44%	188	23%	453	55%	270	33%	12	97	15 008,07 €
SIVO - SOCIEDADE IMOBILIÁRIA DA VARZEA DA OURADA, S.	824	542	66%	161	20%	349	42%	121	15%	11	100	14 638,38 €
HOTEL ZODIACO, LDA	819	262	32%	280	34%	272	33%	277	34%	18	79	15 555,88 €
HOTELARIA DO CABO MONDEGO, LDA	782	353	45%	151	19%	296	33%	278	36%	20	75	7 550,00 €
HOTEL DA BOLSA, LDA	734	276	38%	237	32%	222	30%	221	30%	16	85	14 812,50 €
ANTÓNIO CAREPA SOUSINHA & FILHOS, LDA	723	401	55%	210	29%	121	17%	112	15%	13	93	10 153,85 €
HOTEL ALELUIA, INVESTIMENTOS TURÍSTICOS, LDA	684	350	51%	157	23%	177	26%	177	26%	16	85	9 812,50 €
SOMERALLI - EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS MERALIS, S.A.	643	283	44%	136	21%	239	37%	224	35%	11	100	12 363,04 €
ACT 4 HT - HOTELARIA E TURISMO, LDA	633	335	53%	200	32%	76	12%	98	15%	12	97	10 000,00 €
MALAPOSTA - ACTIVIDADES TURÍSTICAS E IMOBILIÁRIAS, S	627	257	41%	194	31%	167	27%	176	28%	14	91	13 857,14 €
HUNTING NUMBERS, UNIPessoal, LDA	609	254	42%	277	45%	88	14%	78	13%	21	71	13 190,48 €
AQUALEISURE HOTEL - ACTIVIDADES HOTELEIRAS, LDA	582	314	54%	167	29%	104	18%	101	17%	11	100	15 181,82 €
QUINTA DOS POETAS - INVESTIMENTOS TURÍSTICOS, LDA	556	200	36%	202	36%	88	16%	154	28%	17	82	11 882,35 €

Fonte: Elaboração própria.

no Q2, 27 empresas;

Tabela 31 - Quartil 2 (Volume de negócios de 1M€ até 2M€)

Quartil 2 - 27 empresas												
Nome	Volume de Negócios	CMVMC+FS E	%	Gastos com o pessoal	%	EBITDA	%	EBITDA (Ajustado)	%	Número de Empregados	VN/Nc	G.P / Nc
PRINÇOTEL - ACTIVIDADES HOTELEIRAS, LDA	1 690	578	34%	566	33%	578	34%	546	32%	36	47	15 722,22 €
STEYLER FÁTIMA, ACTIVIDADES HOTELEIRAS, LDA	1 121	358	32%	410	37%	392	35%	353	31%	22	69	18 636,36 €
SOCIEDADE TURÍSTICA E HOTELEIRA VALE DO DOURO, S.A.	1 493	577	39%	461	31%	319	21%	455	30%	38	38	12 131,58 €
FELIZ AUGUSTO, LDA	1 286	499	39%	396	31%	413	32%	391	30%	25	62	15 840,00 €
PEREIRA & GUERRA, LDA	1 944	891	46%	462	24%	687	35%	591	30%	37	53	12 486,49 €
ANTÓNIO DAS NEVES MARTO FILHOS, LDA	1 890	583	31%	746	39%	547	29%	561	30%	46	41	16 217,39 €
EMOÇÕES & PALADARES - SERVIÇOS TURÍSTICOS, LDA	1 064	461	43%	291	27%	326	31%	312	29%	17	82	17 117,65 €
ALVES, GOMES & CARVALHO, LDA	1 968	738	38%	663	34%	555	28%	567	29%	46	43	14 413,04 €
OPHOTÉIS - SOCIEDADE DE EXPLORAÇÃO HOTELEIRA, S.A.	1 530	808	53%	301	20%	417	27%	421	28%	21	71	14 333,33 €
BLACK TULIP HOTELS, S.A.	1 381	688	50%	326	24%	377	27%	367	27%	23	68	14 173,91 €
HOTEL METRO SOL - EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS, LDA	1 192	632	53%	244	20%	297	25%	316	27%	17	82	14 352,94 €
INVESTEL - INVESTIMENTOS HOTELEIROS, LDA	1 409	750	53%	306	22%	394	28%	353	25%	26	59	11 769,23 €
VIANAPRAIA - ACTIVIDADES HOTELEIRAS, S.A.	1 369	659	48%	377	28%	401	29%	333	24%	20	75	18 850,00 €
CECÍLIO FERNANDEZ, LDA	1 303	824	63%	172	13%	306	23%	307	24%	15	87	11 466,67 €
BAGOEIRA - EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS, LDA	1 386	732	53%	341	25%	307	22%	313	23%	34	47	10 029,41 €
CASTELO FOZ - ACTIVIDADES HOTELEIRAS, LDA	1 567	845	54%	371	24%	320	20%	351	22%	25	62	14 840,00 €
E.T.I. - EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS E IMOBILIÁRIOS, S.A.	1 644	730	44%	555	34%	370	23%	359	22%	41	40	13 536,59 €
LIMA & FERNANDES, LDA	1 029	449	44%	365	35%	188	18%	215	21%	19	78	19 210,53 €
MARTINS & MARTINS, LDA	1 354	936	69%	162	12%	257	19%	256	19%	10	103	16 200,00 €
ÁGUAS DO SURF - EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS DE PENICHE, LDA	1 540	801	52%	451	29%	256	17%	288	19%	30	54	15 033,33 €
UNIVERSO - EXPLORAÇÃO DE HOTÉIS, RESTAURANTES, BARES E SNACK BARES, UNIPessoal LDA	1 130	740	65%	195	17%	211	19%	195	17%	15	87	13 000,00 €
ARETAGOLD - ACTIVIDADES TURÍSTICAS E HOTELEIRAS, S.A.	1 163	502	43%	461	40%	208	18%	200	17%	26	59	17 730,77 €
TÉRMS DA PIEDADE, LDA	1 377	688	50%	453	33%	240	17%	236	17%	36	42	12 583,33 €
FLAGWORLD, LDA	1 580	912	58%	446	28%	304	19%	222	14%	35	45	12 742,86 €
HOTEL ESTRELA DE FÁTIMA, LDA	1 746	965	55%	540	31%	321	18%	241	14%	41	43	13 170,73 €
SWEET COUNTRY - HOTELS, LDA	1 576	965	61%	404	26%	312	20%	207	13%	25	63	16 160,00 €
QUINTA DA VARZEA, TURISMO, LDA	1 589	890	56%	502	32%	187	12%	197	12%	34	47	14 764,71 €

Fonte: Elaboração própria.

no Q3, 19 empresas;

Tabela 32 - Quartil 2 (Volume de negócios de 2M€ até 4M€)

QUARTIL 3 - 19 EMPRESAS												
Nome	Volume de Negócios	CMVMC+FS E	%	Gastos com o pessoal	%	EBITDA	%	EBITDA (Ajustado)	%	Número de Empregados	VN/Nc	G.P / Nc
CITYLODGE - SOCIEDADE DE INVESTIMENTOS E GESTÃO DE HOTÉIS, LDA	2 681	980	37%	781	29%	921	34%	920	34%	48	56	16 270,83 €
BAJOMICO - ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS E SIMILARES, LDA	2 670	1 105	41%	693	26%	904	34%	872	33%	42	64	16 500,00 €
PATRIHOTEL - GESTÃO HOTELEIRA, S.A.	2 684	1 131	42%	715	27%	773	29%	838	31%	35	77	20 428,57 €
SOCIEDADE HOTELEIRA DE PORTUGAL, LDA	2 466	966	39%	735	30%	809	33%	765	31%	46	54	15 978,26 €
ROMAINVESTE - INVESTIMENTOS TURÍSTICOS, S.A.	3 646	1 111	30%	1 424	39%	1 107	30%	1111	30%	68	54	20 941,18 €
CALOURA HOTEL RESORT, S.A.	2 157	729	34%	786	36%	618	29%	642	30%	57	38	13 789,47 €
SONEL ALGARVE - ACTIVIDADES TURÍSTICAS, S.A.	3 374	1 859	55%	553	16%	943	28%	962	29%	31	109	17 838,71 €
ALÍSIOS II - IMOBILIÁRIA E TURISMO, S.A.	2 805	907	32%	1 103	39%	770	27%	795	28%	56	50	19 696,43 €
EXPO ASTÓRIA - HOTÉIS, S.A.	2 703	1 427	53%	510	19%	776	29%	766	28%	43	63	11 860,47 €
INVESTIMENTOS HOTELEIROS DA BAÍA DE CASCAIS, S.A.	3 622	1 002	28%	1 605	44%	1 010	28%	1015	28%	71	51	22 605,63 €
HERCULANOS - SOCIEDADE DE INVESTIMENTOS HOTELIROS, S.A.	2 382	776	33%	1 023	43%	803	34%	583	24%	59	40	17 338,98 €
THE BEAUTIQUE HOTELS - SOCIEDADE DE GESTÃO HOTELIROS, S.A.	2 946	1 661	56%	622	21%	571	19%	663	23%	37	80	16 810,81 €
HOTELARIA E TURISMO - O ALAMBIQUE DE OURO, LDA	3 422	2 154	63%	533	16%	684	20%	735	21%	37	92	14 405,41 €
HOTÉIS DO CHARME, S.A.	2 763	1 190	43%	987	36%	686	25%	586	21%	49	56	20 142,86 €
HOTÉIS DO BOM JESUS, S.A.	2 959	1 298	44%	1 106	37%	614	21%	555	19%	80	37	13 825,00 €
HOTEL ORCA PRAIA - EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS, S.A.	2 554	1 069	42%	1 014	40%	529	21%	471	18%	56	46	18 107,14 €
ÁREAS DO SEIXO - EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS, LDA	3 241	1 991	61%	675	21%	532	16%	575	18%	49	66	13 775,51 €
GAT ROOMS LISBOA, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA	2 132	1 412	66%	345	16%	232	11%	375	18%	24	89	14 375,00 €
QUINTA DO FURÃO - SOCIEDADE DE ANIMAÇÃO TURÍSTICA E AGRÍCOLA DE SANTANA, LDA	2 136	865	40%	906	42%	424	20%	365	17%	52	41	17 423,08 €

Fonte: Elaboração própria.

e no Q4, 8 empresas:

Tabela 33 - Quartil 2 (Volume de negócios superior a 4M€)

QUARTIL 4 - 8 EMPRESAS												
Nome	Volume de Negócios	CMVMC+FS E	%	Gastos com o pessoal	%	EBITDA	%	EBITDA (Ajustado)	%	Número de Empregados	VN/Nc	G.P / Nc
VALE DO GARRÃO - URBANIZAÇÃO E CONSTRUÇÃO, LDA	7 279	2 745	38%	1 742	24%	3 392	47%	2792	38%	93	78	18 731,18 €
GREGÓRIO TELO DE MENEZES, LDA	4 032	1 319	33%	1 183	29%	1 656	41%	1530	38%	58	70	20 396,55 €
HIPÓLITO FRANCO & ANTÓNIO NÓBREGA, S.A.	5 858	2 113	36%	1 589	27%	2 812	48%	2156	37%	96	61	16 552,08 €
SOCIEDADE HOTELEIRA DE TURISMO - SOTELMO, S.A.	14 924	5 992	40%	3 761	25%	6 871	46%	5171	35%	218	68	17 252,29 €
SOCIEDADE TERMAL DE UNHAIS DA SERRA, S.A.	4 992	2 519	50%	881	18%	1 792	36%	1592	32%	64	78	13 765,63 €
MARTELEIRA - HOTELARIA, LDA	4 183	1 880	45%	1 202	29%	1 201	29%	1101	26%	90	46	13 355,56 €
TURLIMA - EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS DO VALE DO LTM, S.A.	10 300	5 579	54%	2 413	23%	2 382	23%	2308	22%	132	78	18 280,30 €
SOCIEDADE CONCESSIONÁRIA DO HOTEL ROMA, S.A.	5 455	2 215	41%	2 309	42%	951	17%	931	17%	113	48	20 433,63 €

Fonte: Elaboração própria.

totalizando 75 empresas em análise.

Construiu-se um quadro resumo para cada quartil, com os seguintes dados:

- nas linhas, Empresa com maior volume de negócios, empresa com melhor EBITDA sobre o volume de negócios, o máximo, a média e o mínimo das empresas do quartil;
- nas colunas agregaram-se os dados dos seguintes indicadores, VN (Volume de negócios), EBITDA, CMVMC+FSE, GP (Gastos com o Pessoal), Nº Colaboradores, VN por colaborador, GP por colaborador.

- O Q1 engloba as empresas (19) com volume de negócios inferior a 1.000.000 euros;

Tabela 34 - Análise Quartil 1

Quartil 1 - Empresas com Volume de negócios até 1.000 Milhão de Euros - 19 empresas										
	Volume de Negócios	EBITDA (AJ)		FSE+CMVMC		Gastos Pessoal		Nº Colaboradores	Faturação P\ Colaborador	Gastos por Colaborador
Empresa que mais faturou	969	207	21%	430	44%	332	34%	26	37	13
Empresa com melhor % Ebitda (AJ)	782	278	36%	353	45%	151	19%	20	39	8
<i>Maximo em cada variável</i>	969		36%		66%		45%	35	75	17
<i>Média em cada variável</i>	764		25%		46%		29%	18	47	13
<i>Minimo em cada variável</i>	556		13%		32%		19%	11	25	8

Fonte: Elaboração própria.

- o Q2, engloba empresas (29) com volume de negócios entre 1.000.001 euros e 2.000.000 euros;

Tabela 35 - Análise Quartil 2

Quartil 2 - Empresas com Volume de negócios entre 1.000 e 2.000 Milhões de Euros - 27 empresas										
	Volume de Negócios	EBITDA (AJ)		FSE+CMVMC		Gastos Pessoal		Nº Colaboradores	Faturação P\ Colaborador	Gastos por Colaborador
Empresa que mais faturou	1 968	555	28%	738	38%	666	34%	46	43	14
Empresa com melhor % Ebitda (AJ)	1 690	353	32%	578	34%	566	33%	36	47	16
<i>Maximo em cada variável</i>	1 968		32%		69%		40%	46	135	19
<i>Média em cada variável</i>	1 456		23%		49%		28%	28	57	15
<i>Minimo em cada variável</i>	1 029		12%		31%		12%	10	38	10

Fonte: Elaboração própria.

- o Q3 engloba empresas (19) entre os 2.000.001 e os 4.000.000 euros;

Tabela 36 - Análise Quartil 3

Quartil 3 - Empresas com Volume de negócios entre 2.000 e 4.000 Milhões de Euros - 19 empresas										
	Volume de Negócios	EBITDA (AJ)		FSE+CMVMC		Gastos Pessoal		Nº Colaboradores	Faturação P\ Colaborador	Gastos por Colaborador
Empresa que mais faturou	3 646	1 111	30%	1 111	30%	1 424	39%	68	54	21
Empresa com melhor % Ebitda (AJ)	2 681	920	34%	980	37%	781	29%	48	56	16
<i>Maximo em cada variável</i>	3 646		34%		66%		44%	80	109	23
<i>Média em cada variável</i>	2 808		25%		44%		30%	49	61	17
<i>Mínimo em cada variável</i>	2 132		17%		28%		16%	24	37	12

Fonte: Elaboração própria.

- o Q4 engloba as empresas (8) com volume de negócios superior a 4.000.000 euros.

Tabela 37 - Análise Quartil 4

Quartil 4 - Empresas com Volume de negócios superior a 4.000 Milhões de Euros - 8 empresas										
	Volume de Negócios	EBITDA (AJ)		FSE+CMVMC		Gastos Pessoal		Nº Colaboradores	Faturação P\ Colaborador	Gastos por Colaborador
Empresa que mais faturou	14 924	5 171	35%	5 992	40%	3 761	25%	218	68	17
Empresa com melhor % Ebitda (AJ)	7 279	2 792	38%	2 745	38%	1 742	24%	93	78	19
<i>Maximo em cada variável</i>	14 924		38%		54%		42%	218	78	20
<i>Média em cada variável</i>	7 128		31%		42%		27%	108	66	17
<i>Mínimo em cada variável</i>	4 032		17%		33%		18%	58	46	13

Fonte: Elaboração própria.

CAPÍTULO 4 – Análise e discussão de resultados

Para uma análise mais objetiva, construíram-se 5 matrizes organizadas por cada um dos itens, Volume de Faturação, EBITDA, Máximo, Média e Mínimo.

Em cada uma das matrizes integram-se nas linhas os Quartis (Q1 a Q4) e dessa forma podemos proceder a uma análise comparativa e mais minuciosa em cada um dos quartis.

Tabela 38 - Análise Volumes de faturação

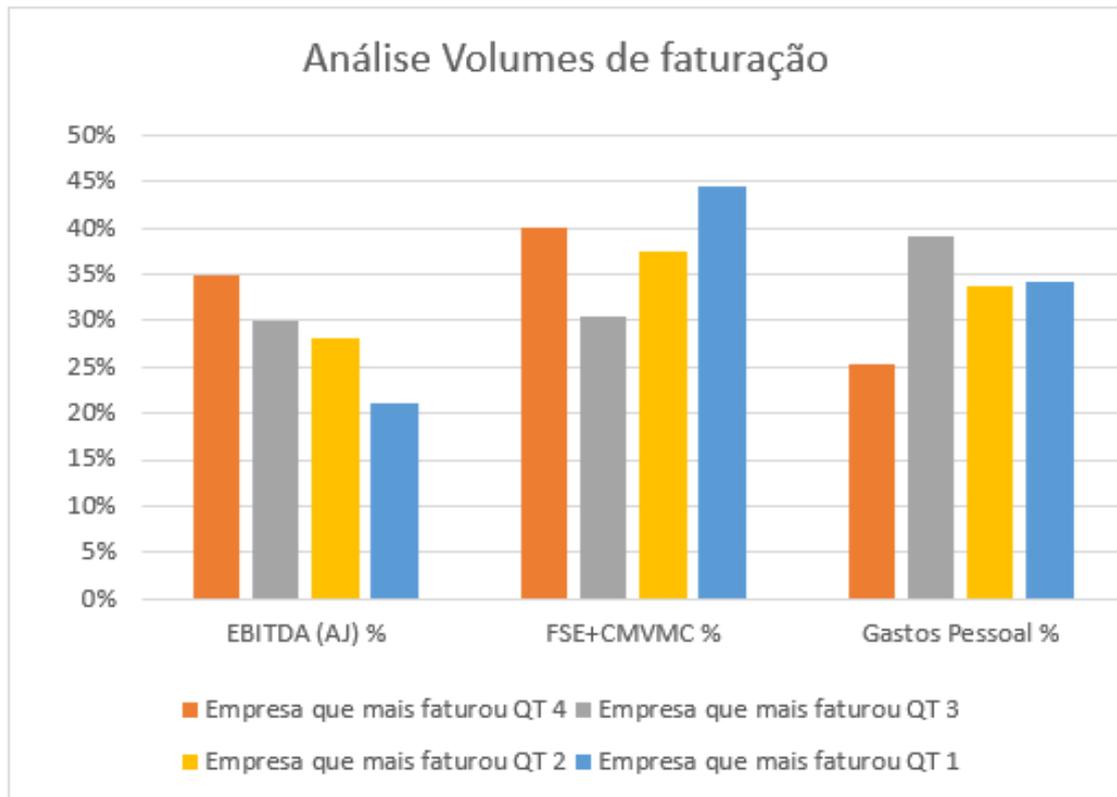
Análise Volumes de faturação										
	Volume de Negócios	EBITDA (AJ)	EBITDA (AJ) %	FSE+CMV MC	FSE+CMV MC %	Gastos Pessoal	Gastos Pessoal %	Nº Colaboradores	Faturação P/ Colaborador	Gastos por Colaborador
Empresa que mais faturou QTotal	14 924	5 171	35%	5 992	40%	3 761	25%	218	68	17
Empresa que mais faturou QT 4	14 924	5 171	35%	5 992	40%	3 761	25%	218	68	17
Empresa que mais faturou QT 3	3 646	1 111	30%	1 111	30%	1 424	39%	68	54	21
Empresa que mais faturou QT 2	1 968	555	28%	738	38%	666	34%	46	43	14
Empresa que mais faturou QT 1	969	207	21%	430	44%	332	34%	26	37	13

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados obtidos indicam que o EBITDA ajustado aumenta à medida que aumenta a faturação das empresas. A faturação por colaborador também cresce à medida que as empresas crescem.

Analisando as restantes variáveis:

Figura 25 - Análise de Volumes de faturação



Fonte: Elaboração própria.

O número de colaboradores é naturalmente proporcional, mas os gastos por colaborador crescem de q1(13) até q3(21) reduzindo depois no q4(17).

Os GP enquanto no 1º e 2º quadril são de 34%, passa para 39% no q3, mas depois reduz para 25% no q4, sendo de relevar que se trata de uma empresa que fatura 14.924 milhões de euros, por isso bastante distante das anteriores.

Relativamente ao EBITDA ajustado, é de relevar que o mesmo cresce à medida que aumenta o VN, sendo que enquanto no q3 é essencialmente motivado pelo controlo dos FSE+CMV nos q1, q2 e q4 tem a ver com os GP.

Relativamente à análise pelo EBITDA Ajustado:

Tabela 39 - Análise de empresa com melhor % de EBITDA ajustado

Análise de Empresa com melhor % EBITDA AJU										
	Volume de Negócios	EBITDA (AJ)	EBITDA (AJ) %	FSE+CMV MC	FSE+CMV MC %	Gastos Pessoal	Gastos Pessoal %	Nº Colaboradores	Faturação P\ Colaborador	Gastos por Colaborador
Empresa com melhor % Ebitda Qtotal	2 057	813	40%	799	39%	445	22%	32	64	14
Empresa com melhor % Ebitda QT 4	7 279	2 792	38%	2 745	38%	1 742	24%	93	78	19
Empresa com melhor % Ebitda QT 3	2 681	920	34%	980	37%	781	29%	48	56	16
Empresa com melhor % Ebitda QT 2	1 690	353	32%	578	34%	566	33%	36	47	16
Empresa com melhor % Ebitda QT 1	782	278	36%	353	45%	151	19%	20	39	8

Fonte: Elaboração própria.

A empresa com melhor EBITDA (40%) da amostra inicial pertencia ao q2 e apresentava um valor de 40%. (amostra inicial)

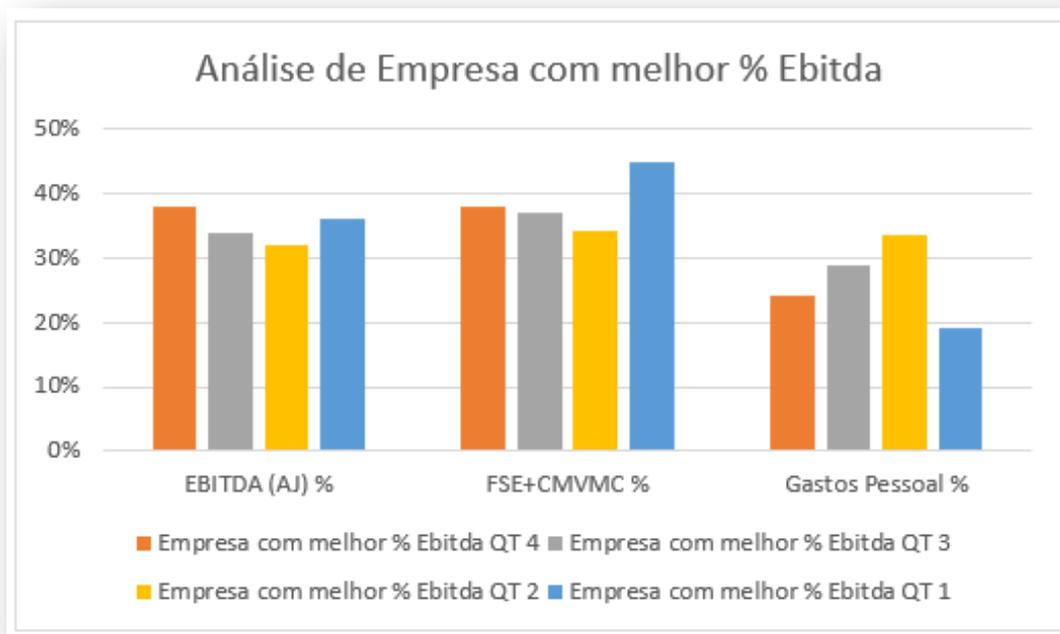
Após a segunda filtragem em que retiramos novamente os 10% acima e abaixo da amostra de cada quartil para melhorar a qualidade dos dados, percebe-se que a empresa que apresenta melhor EBITDA (38%) pertence ao q4.

A relevar temos o facto da empresa em questão não ser a empresa que mais fatura.

Relativamente às variáveis, obtemos CMV+FSE (38%), GP (24%), a empresa em questão tem 19 colaboradores, uma faturação por GP (78) e GP por colaborador (19).

Numa análise mais cuidada percebe-se que as empresas do q1 têm melhor relação GP sobre o VN (19%) e por outro lado a pior relação CV+FSE sobre VN (45%). Relativamente aos q2, q3 e q4 percebe-se que o aumento do VN provoca um aumento dos FSE+CMV sobre o VN, respetivamente (q2=34%, q3=37%, q4=38%) e uma redução dos GP sobre o VN, respetivamente (q2=33%, q3=29%, q4=24%).

Figura 26 - Análise de empresa com melhor % de EBITDA



Fonte: Elaboração própria.

De seguida analisaram-se os máximos, mínimos e médias das amostras dos quadrantes.

Como se pode perceber na análise dos máximos em cada quartil, existem várias empresas no setor em análise com FSE+CMV acima dos 60% essencialmente nos q1 a q3.

Relativamente aos GP os máximos em cada quartil situam-se entre os 40% e os 45%, o que comparativamente com os indicadores das empresas com melhor EBITDA existem diferenças substanciais.

Tabela 40 - Análise dos máximos nos Quartis

Análise dos máximos de cada Quartil (em cada variável)										
	Volume de Negócios	EBITDA (AJ)	EBITDA (AJ) %	FSE+CMV MC	FSE+CMV MC %	Gastos Pessoal	Gastos Pessoal %	Nº Colaboradores	Faturação P\ Colaborador	Gastos por Colaborador
Maximo Qtotal	14 924	0	40%	0	69%	0	49%	218	109	23
Máximo QT 4	14 924	0	38%	0	54%	0	42%	218	78	20
Máximo QT 3	3 646	0	34%	0	66%	0	44%	80	109	23
Máximo QT 2	1 968	0	32%	0	69%	0	40%	46	135	19
Máximo QT 1	969	0	36%	0	66%	0	45%	35	75	17

Fonte: Elaboração própria.

As médias de EBITDA em cada quartil situam-se entre os 23 e os 31%, sendo a média 25% e situa-se no q3. Como se pode perceber na análise das médias em cada quartil, os FSE+CMV situam-se entre os 42% e os 49%.

Relativamente aos GP a média situa-se entre os 27% e os 30%.

Tabela 41 - Análise das médias nos Quartis

Análise das médias de cada Quartil (em cada variável)										
	Volume de Negócios	EBITDA (AJ)	EBITDA (AJ) %	FSE+CMV MC	FSE+CMV MC %	Gastos Pessoal	Gastos Pessoal %	Nº Colaboradores	Faturação P\ Colaborador	Gastos por Colaborador
Média Qtotal	2 285	0	25%	0	46%	0	29%	41	66	15
Média QT 4	7 128	0	31%	0	42%	0	27%	108	66	17
Média QT 3	2 808	0	25%	0	44%	0	30%	49	61	17
Média QT 2	1 456	0	23%	0	49%	0	28%	28	57	15
Média QT 1	764	0	25%	0	46%	0	29%	18	47	13

Fonte: Elaboração própria.

Os mínimos de EBITDA em cada quartil situam-se entre os 12% e 13% nos q1 e q2 e os 17% nos q3 e q4, sendo a média 11% pertencente a uma empresa do q1. Como se pode perceber na análise das médias em cada quartil, os FSE+CMV situam-se entre os 28% e os 33%.

Relativamente aos GP a média situa-se entre os 12% e os 19%.

Tabela 42 - Análise dos mínimos nos Quartis

Análise dos mínimos de cada Quartil (em cada variável)										
	Volume de Negócios	EBITDA (AJ)	EBITDA (AJ) %	FSE+CMV MC	FSE+CMV MC %	Gastos Pessoal	Gastos Pessoal %	Nº Colaboradores	Faturação P\ Colaborador	Gastos por Colaborador
Mínimos QTotal	556	0	11%	0	25%	0	12%	10	32	8
Mínimos QT 4	4 032	0	17%	0	33%	0	18%	58	46	13
Mínimos QT 3	2 132	0	17%	0	28%	0	16%	24	37	12
Mínimos QT 2	1 029	0	12%	0	31%	0	12%	10	38	10
Mínimos QT 1	556	0	13%	0	32%	0	19%	11	25	8

Fonte: Elaboração própria.

No caso em estudo, numa amostra inicial de 105 empresas, retiramos os outliers (10% acima e 10% abaixo das amostras) do EBITDA, para evitar situações anormais no estudo.

Após esse primeiro trabalho percebemos que mesmo assim existiam várias empresas com resultados não operacionais que influenciavam o EBITDA e por isso o estudo em causa.

Refizemos a amostra criando uma nova variável, (EBITDA AJUSTADO = VN – (CMV+FSE) – GP), e percebemos que existiam diferenças consideráveis entre as empresas devido ao seu volume de negócios.

Decidimos então dividir a amostra em 4 quartis (q1 a q4) em que em q1 integramos as empresas até 1 milhão de euros de faturação, q2 empresas com VN superior a 1 milhão de euros e inferior a 2 milhões de euros, q3 empresas com VN entre 2 e 4 milhões de euros e finalmente q4 empresas com VN superior a 4 milhões de euros.

Para refinar a amostra em cada quartil repetimos o exercício de filtragem e retiramos os *Outliers* (10% acima e 10% abaixo) de cada um dos quartis.

Ficamos, então, com 19 empresas em q1, 27 empresas em q2, 19 empresas em q3 e 8 empresas em q4 num total de 73 empresas.

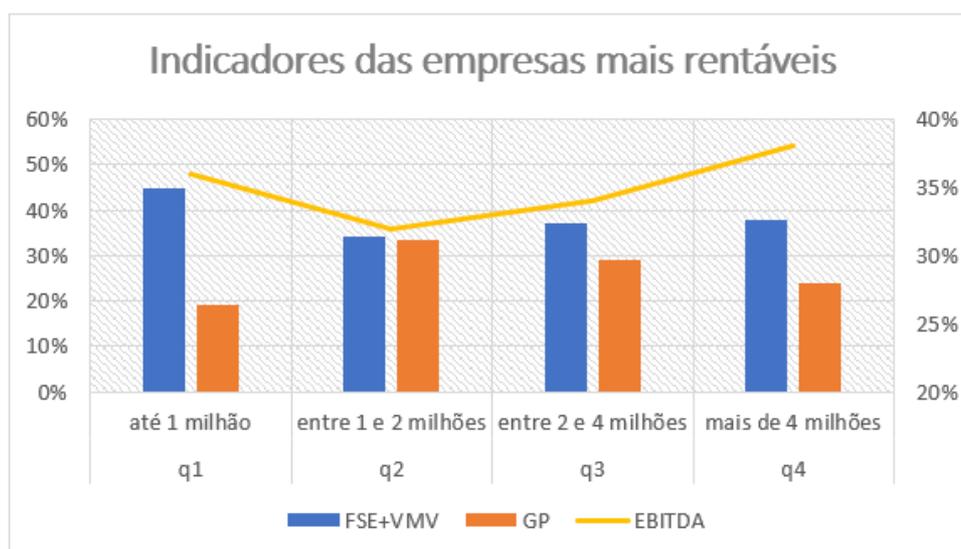
Os resultados obtidos, permitem-nos concluir e demonstrar às empresas do setor em estudo, CAE 55111 – Hotelaria com restauração, que é possível propor uma definição de objetivos para os seus indicadores de gestão conforme mapa seguinte:

Tabela 43 - Indicadores das empresas mais rentáveis por volume de negócios

Indicadores das empresas mais rentáveis por VN				
	q1 até 1 milhão	q2 entre 1 e 2 milhões	q3 entre 2 e 4 milhões	q4 mais de 4 milhões
FSE+VMV	45%	34%	37%	38%
GP	19%	33%	29%	24%
GP per capita	8	16	16	19
EBITDA	36%	32%	34%	38%

Fonte: Elaboração própria.

Figura 27 - Indicadores das empresas mais rentáveis



Fonte: Elaboração própria.

De qualquer forma mesmo as empresas mais rentáveis de cada quartil podem perceber através das análises, que existem empresas no seu setor e quartil com melhores indicadores em cada uma das variáveis, para isso basta recorrermos ao quadro dos mínimos em cada variável:

Tabela 44 - Mínimo das variáveis em cada quartil

Mínimo das variáveis em cada quartil				
	q1 até 1 milhão	q2 entre 1 e 2 milhões	q3 entre 2 e 4 milhões	q4 mais de 4 milhões
FSE+VMV	32%	31%	28%	33%
GP	19%	12%	16%	18%
GP per capita	8	10	12	13
EBITDA	49%	57%	57%	50%

Fonte: Elaboração própria.

Percebe-se que somente no q1 a empresa mais rentável é simultaneamente a empresa com melhor GP sobre o VN e naturalmente a que apresenta melhor GP per capita.

Para finalizar apresentamos nos quadros seguintes uma comparação entre as empresas mais rentáveis em cada quartil, e os mínimos em cada uma das variáveis nas empresas estudadas nesse mesmo quartil que, com todas as condicionantes, pode servir como orientação para as empresas mais rentáveis perceberem que mesmo sendo as mais rentáveis, existem no seus quartis empresas com variáveis FSE+CMV, GP e GP per capita mais reduzidos.

Tabela 45 - Comparação entre a empresa mais rentável face ao mínimo no Quartil 1

Comparação Real / Mínimo Q1			
	Real	Mínimo	Diferença
FSE+CMV	45%	32%	-13%
GP	19%	19%	0%
GP per capita	8	8	0
EBITDA	36%	49%	13%

Fonte: Elaboração própria.

No Q1 como referimos, a empresa mais rentável é simultaneamente a que tem o menor GP. Já no que diz respeito aos FSE+ CMV a empresa mais rentável do quartil apresenta um rácio de 45% enquanto o mínimo do quartil é de 32%.

Tabela 46 - Comparação entre a empresa mais rentável face ao mínimo no Quartil 2

Comparação Real / Mínimo Q2			
	Real	Mínimo	Diferença
FSE+CMV	34%	31%	-3%
GP	33%	12%	-22%
GP per capita	16	10	-6
EBITDA	32%	57%	25%

Fonte: Elaboração própria.

No Q2 percebemos que a diferença entre a empresa mais rentável e o mínimo do quartil é de -3% nos FSE+CMV e de -22% nos GP.

Tabela 47 - Comparação entre a empresa mais rentável face ao mínimo no Quartil 3

Comparação Real / Mínimo Q3			
	Real	Mínimo	Diferença
FSE+CMV	37%	28%	-9%
GP	29%	16%	-13%
GP per capita	16	12	-4
EBITDA	34%	57%	23%

Fonte: Elaboração própria.

No Q3 a diferença entre a empresa mais rentável e o mínimo do quartil é de -9% nos FSE+CMV e de -13% nos GP.

Tabela 48 - Comparação entre a empresa mais rentável face ao mínimo no Quartil 4

Comparação Real / Mínimo Q4			
	Real	Mínimo	Diferença
FSE+CMV	38%	33%	-5%
GP	24%	18%	-6%
GP per capita	19	13	-5
EBITDA	38%	50%	12%

Fonte: Elaboração própria.

E finalmente no Q4 a diferença entre a empresa mais rentável e o mínimo do quartil é de -5% nos FSE+CMV e de -6% nos GP.

Este trabalho não se encontra isento de limitações, ainda que se tenha ao longo das análises criado vários filtros para tornar a amostra o mais equilibrada possível.

CAPÍTULO 5 - Conclusões

Em qualquer estudo setorial, para se poder tirar conclusões válidas e fundamentadas, é importante em primeiro lugar uma amostra substancial, depois uma boa metodologia e por fim uma linha de orientação que conduza a resultados que possam satisfazer os objetivos previamente estabelecidos para o estudo.

Neste estudo o objetivo principal foi perceber se existem diferenças nos indicadores de gestão em especial no EBITDA das várias empresas do setor à medida que as mesmas aumentam o seu volume de negócios.

Com base no conhecimento da realidade da gestão das empresas, incluindo do posicionamento dos concorrentes, os gestores podem perceber e comparar a performance e rentabilidade da empresa que gerem e dessa forma implementarem medidas com vista a melhorar os seus indicadores.

Do estudo, pode concluir-se que a rentabilidade das empresas estudadas é proporcional ao seu volume de negócios, assistindo-se a um grande crescimento do EBITDA quando o volume de negócios ultrapassa os quatro milhões de euros; podemos então inferir que se trata de um mercado volume/preço.

Dessa forma um dos objetivos dos gestores neste setor, passará pela conquista de mercado de forma a aumentar o volume de negócios e consequentemente a rentabilidade das empresas. Por outro lado, o acesso deste estudo aos responsáveis pela gestão das empresas do setor permitirá que os diversos gestores possam perceber os vários indicadores das empresas do setor e dessa forma perceber e traçar caminhos para se aproximarem das medianas do mercado ou das empresas mais rentáveis.

Acredita-se que, com acesso a informação 'direccionada' e com a criação de ferramentas tecnológicas acessíveis a um maior leque de PME's, as PME's portuguesas podem cada vez mais definir a Excelência como missão e competir no contexto da globalização e crescimento sustentável.

Por fim, em termos de originalidade, acredita-se que a estrutura deste estudo, poderá ser replicada noutros setores com os devidos ajustamentos, pelo que em estudos futuros pretendemos participar na criação de um 'Observatório Empresarial'

de forma a permitir o estudo de outros setores e assim contribuir para a melhoria da performance do tecido empresarial Português.

Referências bibliográficas

- Agência para a Competitividade e Inovação (2016a). PME Líder e PME Excelência. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider.aspx>.
- Agência para a Competitividade e Inovação (2016b). PME Líder 2017. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider/PME-Lider/Regulamento-PME-Lider.aspx>.
- Agência para a Competitividade e Inovação (2016c). PME Excelência 2017. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/Paginas/Criterios-PME-Excelencia-2017.aspx>.
- Agência para a Competitividade e Inovação (2016d). Critérios PME Excelência 2017. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider/PME-Excelencia/Regulamento-PME-Excelencia.aspx>.
- Almeida, H. (2009). *Evolução das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas*. Tese de doutoramento. Braga: Universidade do Minho.
- Andrade, C. (2007). *Dinâmicas de Gestão nas PME – O setor da Restauração e das Bebidas*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
- Antão, P. & Bonfim, D. (2008). *Decisões das empresas portuguesas sobre estrutura de capital. Relatório de Estabilidade Financeira 2008*. Lisboa: Banco de Portugal.
- Araújo, A. & Neto, A. (2003). A Contabilidade Tradicional e a Contabilidade Baseada em Valor. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, 16-32.
- Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (2018). Caracterização do Setor – Restauração e Hotelaria. Disponível em: <http://www.ahresp.com/article.php?id=1383>.
- Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (2015). Caracterização do Setor – Restauração e Hotelaria. Disponível em: <http://www.ahresp.com/files/filemanager/COMUNICACAO/Documentos/untitled%20folder2/AHRESP%20-%20Caracterizacao%20do%20Setor%20-%202013.pdf>.
- Azeitão, J., & Roberto, J. (2009). O Planeamento Estratégico e a Gestão Estratégica nas PME. *Revista TOC*, 120, 57-68.

- Azeredo, B. (2015). *O Planeamento Estratégico como Instrumento de Melhoria da Comunicação Organizacional Interna: Um Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Banco de Portugal (2016). Nota de Informação Estatística 120|2016. Análise setorial do alojamento, restauração e similares 2011-2016. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/nie_estudo_5_2011.pdf.
- Barbosa, F. (1999). *Competitividade: conceitos gerais*. In S. Rodrigues (Org.), *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas.
- Barth, J., Lin, D. & Yost, K. (2011). Small and Medium Enterprise Financing in Transition Economies. *Atlantic Economic Journal* 39, 19-38.
- Bateman, T. & Snell, S. (1998). *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Bell, J. (2004). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa, Gradiva.
- Bernanke, B. (2008). *Gestão de Risco em Instituições Financeiras No Federal Reserve Bank of Chicago*. Conferencia. Anual sobre a Estrutura do Banco e da Concorrência, Chicago Illinois.
- Boldrini, J., Schiebe-Bienfait, N. & Chene, E. (2011). Improving SMEs' Guidance Within Public Innovation Supports. *European Planning Studies*, 19(5), 775-776.
- Burgelman, R., Christensen, C. & Wheelwright, S. (2004). *Strategic Management of Technology and Innovation*. Singapore: McGraw-Hill.
- Caldeira, A. (2004). Indicadores de competitividade empresarial para a formulação de estratégias. *Revista Gerenciais*, 3, 87-99.
- Caldeira, J. (2013). *100 Indicadores de Gestão – Key Performance Indicators*. Lisboa: Conjuntura Actual Editora S.A.
- Carmo, V. & Pontes, C. (1999). Sistemas de informações gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas. *Ciência da Informação*, 28(1), 49-58.
- Carvalho, J. (2013). *Planeamento Estratégico - O seu guia para o sucesso*. Porto: Vida Económica.
- Cassell, C., Clegg, C., Gray, M. & Nadin, S. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*.

- Chiavenato, I. (2000). *Administração – teoria, processo e prática*. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier.
- Coelho, A. (2002). Aspectos Críticos numa Empresa Familiar: Estudo de um Caso. *GESTIN: Revista da Escola Superior de Gestão*.
- Comissão Europeia (2003). Recomendação da Comissão de 6 de maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas.
- Comissão Europeia (2007). *Como lidar com a nova cultura de notação. Guia prático do financiamento através de empréstimos para as PME*. Bruxelas: CE.
- Cooper, R. (2008). Perspective: The stage-gate idea-to-launch process – update, what’s new, and NexGen System. *Journal of Product Innovation Management*, 5, 213-232.
- Correia, S. (2014). Qual o desempenho económico-financeiro da minha empresa? *Revista Portuguesa de Contabilidade*, 16(IV), 613-644.
- Corsaro, D., Ramos, C., Henneberg, S. C., & Naudé, P. (2012). The impact of network configurations on value constellations in business markets - The case of an innovation network. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 54-67.
- Costa, E. (2006). *Gestão Estratégica*. São Paulo: Saraiva.
- Coutinho, C. & Chaves, J. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), 221-243.
- Coutinho, P. (2008). Indicadores setoriais: ferramenta para auxiliar na gestão da qualidade. *Sindicato da Indústria Gráfica no Rio Grande do Sul e da Associação Brasileira da Indústria Gráfica - Regional Rio Grande do Sul*, 154.
- Cragg, P., Caldeira, M. & Ward, J. (2011). Organizational information systems competences in small and medium-sized enterprises. *Information & Management*, 48, 351-363.
- Davis, S. & Albright, T. (2004). An Investigation of the Effect of the Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance. *Management Accounting Research*, 15, 135-153.
- Deeks, J. (1973). The small firm – asset or liability? *Journal of Management Studies*, 10(1), 25-27.

- De Kok, J. (2003). *Human Resource Management within Small and Medium-Sized Enterprises*. Amesterdão: Thela Thesis.
- Deshpande, S. & Golhar, D. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study. *Journal of Small Business Management*.
- Diehl, A. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.
- Dooley, L. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*, (4), 335-354.
- Donnelly, J., Gibson, J. & Ivancevich, J. (2000). *Administração*. Amadora: McGraw Hill.
- Drucker, P. (1999). *Sobre a Profissão de Gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Eiteman, D., Stonehill, A. & Moffett, M. (2002). *Administração Financeira Internacional*. São Paulo: Bookman.
- Encarnação, C. (2009). *Indicadores Económico-Financeiros: Os Impactos da Alteração Normativa em Portugal*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE Business School.
- Esteves, T. (2015). *Inovação no Turismo de Lisboa*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Europeia.
- Faga, H. (2006). *Como conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables*. Montevideo: Ediciones Granica S.A.
- Falconi, V. (2009). *O verdadeiro poder*. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços.
- Fernandes, C., Peguinho, C., Vieira, E. & Neiva, J. (2013). *Análise Financeira – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Fernandes, V. (2014). *Caracterização do Perfil de Competências do Gestor*. Dissertação de Mestrado. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Ferreira, P. (2005). *Estatística Descritiva e Inferencial. Breves Notas*. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Fortin, M. (2003). *O Processo de Investigação – Da Concepção à Realização*. Loures: Lusociência.
- Galindo, M.-Á., & Méndez, M. T. (2014). Entrepreneurship, economic growth, and innovation: Are feedback effects at work? *Journal of Business Research*, 67, 825-829.

- Garnacho, A. (2013). *Determinantes da rentabilidade dos Capitais Próprios de Empresas do Índice EURONEXT 100*. Dissertação de Mestrado. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.
- Groenewald, T. (2004). A phenomenological research design illustrated. *Internacional Journal of Qualitative Methods*, 3(1).
- Groppelli, A. & Nikbakht, E. (2002). *Administração financeira*. São Paulo: Atlas.
- Guerreiro, R. (1989). *Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma contribuição a Teoria da Comunicação da Contabilidade*. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA-USP.
- Hall, C., & Williams, A. (2008). *Tourism and innovation*. London: Routledge.
- Hawkins, D. (2002). Basic Ratio Analysis and Equity Valuation. *Harvard Business School*, 9, 185-149.
- Hessels, J. & Parker, S. (2013). Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SMEs. *Journal of World Business*, 48(1), 137-148.
- Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (2002). *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning.
- Jacinto, J. (2012). *A Importância do Relatório de Gestão na Divulgação dos Indicadores de Desempenho: O Caso dos Institutos Politécnicos Portugueses*. Dissertação de Mestrado. Leiria: Escola Superior de Tecnologia e Gestão do IPL.
- Jalonen E. (2007). *Portfolio Decision Making in Innovation Management*. Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Technology.
- Khan, S., Cheema, F., Syed, N. & Asim, M. (2013). Human Resource Management Practices in SMEs: An Exploratory Study. *GMJACS*, 3(3), 78-93.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G. & Boutin, G. (1994). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lima, J. (2000). *Temas de Pesquisa e Desafios da Produção Científica sobre PME*. Universidade Federal de Lavras: ANAIS DO I EGEPE.
- Lindo, P. (2015). *A Importância da análise económico-financeira na performance empresarial*. Dissertação de Mestrado. Vila do Conde: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto.
- Luna, F. (1983). *Pequenas e Médias Empresas e a Atuação das Venture Capital*.

- Marques, W. (2011). *Gerenciamento Financeiro: Controlar as Finanças Empresariais*. Cianorte: Clube de Autores.
- Matlay, H. (2002). Training and HRD strategies in family and non-family owned small businesses: a comparative approach. *Education & Training*.
- Maximiano, A. (2000). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas.
- Medeiros, F., Nora, L., Boligon, J., Denardin, E. & Mrini, L. (2012). *Gestão Económica e Financeira: A Aplicação de Indicadores*. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: Revista de Educação*, 2 (2), 49-65.
- Menezes, H. (2001). *Princípios de Gestão Financeira*. Lisboa: Editorial Presença.
- Mercal (s/d). *Guia de Apoio ao Planeamento Estratégico*. Disponível em: http://mercal.pt/imgs/noticias/124151_1_6989_Guia_de_Apoio_ao_Planeamento_Estrategico.pdf.
- Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (2015). *Pequenas e Médias Empresas e a Criação de Emprego Digno e Produtivo*. Lisboa: MSESS.
- Nascimento, S., Pereira, A. & Hoeltgebaum, M. (2010). Aplicação dos modelos de previsão de insolvências nas grandes empresas aéreas brasileiras. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 15(1), 40-51.
- Neely, A., Kennerley, M. & Martinez, V. (2005) *Does the Balanced Scorecard Work? An Empirical Investigation* Proceedings of the EurOMA International Conference, Fontainebleau.
- Neves, J. (2000). *Análise Financeira- Volume I Técnicas Fundamentais*. Porto: Texto editora, Lda.
- Neves, J. (2012). *Análise e Relato Financeiro – Uma Visão Integrada de Gestão*. Lisboa: Textos Editores Lda.
- Oliveira, D. (1999). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, L., Perez Jr., J. & Silva, C. (2010). *Controladoria estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, M. & Bertucci, M. (2003). A pequena e média empresa e a gestão da informação. *Informação e Sociedade: Estudos*.

- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2004). Oslo Manual - Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data (OECD Publishing). Disponível em: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/ocd/science-and-technology/oslomanual_9789264013100-en#page166
- Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, 13, 343-373.
- Pereira, C. (2001). Ambiente, empresa, gestão e eficiência. In A. Catelli (Org.), *Controladoria: uma abordagem da gestão económica - GECON*. São Paulo: Atlas.
- Pocinho, M. (2009). Estatística – Volume I. teoria e exercícios passo-a-passo. Disponível em: http://docentes.ismt.pt/~m_pocinho/Sebenta_estatistica%20I.pdf.
- Ponte, J. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, (3)1, 3-17.
- Poona, S. & Swatmanb, P. (1999). An exploratory study of small business Internet commerce issues. *Information and Management*, 35(1),9-18.
- Pordata (2017a). Estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Estabelecimentos+hoteleiros+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-2562>.
- Pordata (2017b). Capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Capacidade+de+alojamento+nos+estabelecimentos+hoteleiros+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-2563>.
- Pordata (2017c). Quartos nos estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Quartos+nos+estabelecimentos+hoteleiros+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-2564>.
- Pordata (2017d). Proveitos totais dos estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Proveitos+totais+dos+estabelecimentos+hoteleiros+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-2584>.

- Pordata (2018a). Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859>.
- Pordata (2018b). Pessoal ao serviço nas pequenas e médias empresas. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Pessoal+ao+servi%C3%A7o+nas+pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas-2931>.
- Pordata (2018c). Volume médio de negócios por dimensão. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Volume+m%C3%A9dio+de+neg%C3%B3cios+das+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-3012>.
- Pordata (2018d). Salário médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem do Alojamento e Restauração: remuneração base e ganho por sexo. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Sal%C3%A1rio+m%C3%A9dio+mensual+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+do+Alojamento+e+Restaura%C3%A7%C3%A3o+remunera%C3%A7%C3%A3o+base+e+ganho+por+sexo-901>.
- Pordata (2018e). Ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem do Alojamento e Restauração: total e por nível de qualificação. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Ganho+m%C3%A9dio+mensual+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+do+Alojamento+e+Restaura%C3%A7%C3%A3o+total+e+por+n%C3%ADvel+de+qualifica%C3%A7%C3%A3o-545>.
- Pordata (2018f). Remuneração base média mensal dos trabalhadores por conta de outrem do Alojamento e Restauração: total e por nível de qualificação. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Remunera%C3%A7%C3%A3o+base+m%C3%A9dia+mensual+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+do+Alojamento+e+Restaura%C3%A7%C3%A3o+total+e+por+n%C3%ADvel+de+qualifica%C3%A7%C3%A3o-446>.
- Portal Educação (s/d). Objetivos de uma Gestão Organizacional. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/objetivos-de-uma-gestao-organizacional/27934>.
- Punch, K. (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*. London: SAGE Publications.

- PwC (2013). Principais desafios da indústria em Portugal – 2013. Uma abordagem coerente para a dinamização do setor. Disponível em: http://www.pwc.pt/pt/publicacoes/imagens/2013/pwc_principais_desafios_industria.pdf.
- Reis, F. (2010). *Como elaborar uma dissertação de mestrado segundo Bolonha*. Lisboa: Editora Pactor, Grupo Lidel.
- Rodrigues, M. (2011). O Tratamento e Análise de Dados. In H. Silvestre & Araújo, J. (Orgs.), *Metodologia para a Investigação Social* (pp. 171-210). Lisboa: Escolar Editores.
- Rodrigues, S. (2002). *Business Strategy and Organisational Performance: an Analysis of the Portuguese Mould Industry*. Tese de Doutoramento. Wolverhampton.
- Santos, A. (2012). *O Impacto das Competências de Marketing na definição de Estratégia e as suas implicações na performance das empresas - Um estudo das PME's Familiares Portuguesas*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Santos, L. (1983). *Incursões no Domínio da Estratégia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Santos, M. (2011). *Texto de Apoio sobre Planeamento Estratégico Aplicado às Organizações Sem Fins Lucrativos*. Disponível em: http://home.uevora.pt/~mosantos/download/PlaneamEstrategONGS_28Jul11.pdf.
- Santos, N. (2015). *Indicadores Financeiros: Seus Conceitos e Fundamentos*. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/indicadores-financeiros-seus-conceitos-e-finalidades-neuton>.
- Santos, R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Schumpeter, J. (1997). *Teoria do Desenvolvimento Económico; uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo económico*. São Paulo: Nova Cultural.
- Serra, F. & Ferreira, M. (2010). *A Evolução Histórica do conhecimento em estratégia*. Leiria: GlobAdvantage; Instituto Politécnico de Leiria.
- Shaw, G., & Williams, A. (2002). *Critical issues in tourism*. Oxford: Blackwell Publishers.

- Silva, L., Dabó, M., Cassamá, N. & Baldé, R. (2012). *Manual de Gestão Organizacional. Programa de Formação Inicial para ANEs*. Lisboa: Ministério dos Negócios Estrangeiros, da Cooperação Internacional e das Comunidades.
- Sousa, A. (1990). *Introdução à Gestão*. Lisboa: Verbo.
- Stake, R. (1999). Case Studies. In N. Denzin & Y. Lincoln (Orgs.), *Handbook of qualitative research* (pp. 236-247). Newsbury Park: Sage.
- Stecher, W. & Meyer, (2003). *Manual de Gestão para as Pequenas e Médias Empresas*. Paris.
- Superior Tribunal de Justiça (2016). *Construindo e gerenciando indicadores: guia metodológico*. Brasília: STJ.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Amadora: McGraw Hill.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Tiwari, R. & Buse, S. (2007). Barriers to Innovation in SMEs: an the Internationalization of R&DMitigate Their Effects? *Proceedings of the First European Conference on Knowledge for Growth: Role and Dynamics of Corporate R&D* (Concord 2007). Seville: Spain.
- Trizotto, J. & Geisler, L. (2008). Indicadores de inovação. In E. Coral, A. Ogliari & A. Abreu (Org.), *Gestão Integrada da Inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*. São Paulo: Atlas.
- Turismo de Portugal, I.P. (2016). *Relatório de Sustentabilidade*. Lisboa: Turismo de Portugal, I.P.
- Van de Vrande, V., de Jong, J., Vanhaverbeke, W., & de Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6-7), 423-437.
- Vieira, E. (2001). *Técnicas financeiras – Análise global e cálculo*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Vinha, E. (2009). *Formar para Inovar: um estudo de caso com pequenas e médias empresas (PME)*.
- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. In Working Papers: Serie documentos del trabajo, 296-306. Buenos Aires: Universidad del CEMA.

Zaharie, M. & Osoian, C. (2013). Job Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Organizations. *Studia UBB, OEconomica*, 58(2), 86-94.