



Sandra Isabel  
Parreira Marques  
Perdigão Castanho

## **Modelo de Negócio para o 11Hotel School**



Relatório de projeto do Mestrado em Gestão em  
Hotelaria de Saúde e Bem-estar

### **ORIENTADOR**

Prof<sup>a</sup> Doutora Maria Teresa da Costa

Prof<sup>o</sup> Doutor Fernando Angelino

março 2025

Sandra Isabel  
Parreira Marques  
Perdigão Castanho

## **Modelo de Negócio para o 11Hotel School**

### **JÚRI**

*Presidente:* (Grau, Nome, Instituição)

*Orientador:* (Grau, Nome, Instituição)

*Vogal:* (Grau, Nome, Instituição)

*Vogal:* (Grau, Nome, Instituição)

(Fonte Arial, regular, corpo 11)

Data da realização da prova (mês e ano)

(Fonte Arial, regular, corpo 10)

*“Não assumas que uma coisa é impossível só porque te parece difícil.  
Reconhece que, se ela é humanamente possível, também poderás fazê-la”*  
Marco Aurélio

## **Agradecimentos**

Agradeço profundamente aos meus pais, José e Noémia, por me transmitirem o valor da responsabilidade pelas escolhas que fazemos e pela vida que construímos. Foram sempre o meu alicerce, acreditando, apoiando e incentivando cada etapa do meu percurso académico.

Ao meu marido e às minhas filhas, deixo um agradecimento muito especial pela compreensão, incentivo e apoio incondicional ao longo deste desafio, que implicou inevitáveis ajustamentos na dinâmica da nossa família.

Expresso a minha sincera gratidão aos meus orientadores, Professora Doutora Teresa Costa e Professor Doutor Fernando Angelino, pela orientação rigorosa, incentivo permanente e disponibilidade ao longo deste processo.

Aos colegas de curso, em particular ao José e ao Nuno, agradeço pelas partilhas, apoio e companheirismo constantes.

À Escola de Hotelaria e Turismo de Setúbal, e em especial à sua diretora, Dra. Helena Lucas, agradeço a forma generosa e entusiasta com que acolheu este projeto.

Dedico este trabalho à minha avó Antónia, exemplo de força, resiliência e determinação. Pelo seu amor incondicional e dedicação, estará sempre presente em tudo o que faço.

## Resumo

Este relatório de trabalho de projeto de mestrado tem como objetivo propor um modelo de negócio sustentável e eficiente para o 11Hotel School, hotel escola da Escola de Hotelaria e Turismo de Setúbal, com o propósito de aumentar a taxa de ocupação, assegurando simultaneamente a missão educativa da instituição. A investigação insere-se no campo das ciências sociais aplicadas, adotando uma abordagem mista e exploratória, com uma vertente aplicada, orientada para a resolução de um problema concreto.

A metodologia utilizada combina a revisão de literatura, análise de dados estatísticos e técnicas qualitativas, como entrevistas semiestruturadas a diretores de escolas de hotelaria com hotéis escola, inquéritos por questionário a clientes e alunos e observação participante, beneficiando da inserção profissional da investigadora no contexto estudado. A triangulação de dados contribuiu para a validade e riqueza da análise.

Os resultados evidenciam a complexidade da gestão de um hotel escola, nomeadamente a conciliação entre objetivos pedagógicos e operacionais. Verificou-se que a ausência de um plano estratégico de gestão e promoção condiciona o desempenho comercial do hotel, limitando a experiência prática dos alunos. A análise das perceções dos alunos e clientes demonstra o valor da componente prática na formação e o potencial de diferenciação do hotel escola como produto turístico.

A proposta final assenta na aplicação da ferramenta *Business Model Canvas*, integrando uma solução de gestão híbrida que articula objetivos pedagógicos com práticas de gestão profissionalizadas. Este modelo visa melhorar a taxa de ocupação, reforçar a qualidade da experiência formativa e garantir a sustentabilidade económica do 11Hotel School.

Palavras-chave: hotel-escola, gestão hoteleira, estratégia, modelo negócio, formação profissional
---

## **Abstract**

This master's project aims to propose a sustainable and efficient business model for the 11Hotel School, the training hotel of the Setúbal School of Hospitality and Tourism, with the goal of increasing occupancy rates while maintaining the institution's educational mission. The research is positioned within the field of applied social sciences and adopts an exploratory mixed-methods approach focused on solving a practical problem.

The methodology combined literature review, statistical data analysis, and qualitative techniques, including semi-structured interviews with directors of hotel schools, surveys with guests and students, and participant observation, supported by the researcher's professional experience in the case study context. Data triangulation enhanced the validity and richness of the analysis.

The findings highlight the complexity of managing a training hotel, particularly the challenge of balancing pedagogical and operational goals. The absence of a structured strategic and marketing plan limits the commercial performance of the hotel and the scope of practical training for students. Both students and guests value the learning experience and recognize the hotel's potential as a distinctive hospitality product.

The study concludes with a business model proposal based on the Business Model Canvas framework, advocating a hybrid management solution that aligns pedagogical objectives with professional hotel management practices. This model aims to improve occupancy, enhance the student learning experience, and ensure the economic sustainability of the 11Hotel School.

Keywords: Hotel School; Hospitality Management; Vocational Training; Business Model; Strategy
---

## Índice

Introdução.....	1
Objetivos do trabalho de projeto .....	2
Estrutura do trabalho .....	3
Capítulo I.....	5
Enquadramento teórico .....	5
Turismo em Portugal.....	5
Oferta alojamento Hoteleiro.....	9
A evolução e os modelos de gestão dos hotéis escola.....	14
Estratégia e Planeamento .....	19
Modelo de negócio   <i>Business Model Canvas</i> .....	22
Estruturas de gestão na hotelaria.....	25
11Hotel School.....	27
Capítulo II .....	31
Objetivos e metodologia.....	31
Capítulo III .....	36
Apresentação e discussão dos resultados .....	36
Dados do 11Hotel School.....	37
Entrevistas .....	39
Satisfação de clientes .....	51
Satisfação de alunos .....	53
Capítulo IV .....	56
Modelo de Negócio do 11Hotel School – Business Model Canvas.....	56
Proposta de Valor .....	57
Business Model Canvas – 11Hotel School .....	67
Conclusões .....	68
Recomendações.....	69

Limitações ao estudo e sugestões para futuras investigações .....	69
Referências .....	72
Apêndices .....	74
Apêndice I – Guião entrevista a Diretores das escolas com hotéis escola de gestão própria ..	74
Apêndice II – Guião de entrevista a diretores de escolas com hotel escola cuja gestão é de uma empresa hoteleira.....	75
Apêndice III – Guião de entrevista Entrevista representante institucional, Câmara Municipal de Setúbal .....	76
Apêndice IV – Guião de entrevista Docente de Gestão Hoteleira e consultor de gestão hoteleira.....	77
Apêndice V – Guião de entrevista Diretor relações internacionais HOST .....	78
Apêndice VI .....	79
Inquérito satisfação cliente.....	79
Apêndice VII.....	80
Inquérito aos alunos de Gestão Hoteleira em Alojamento.....	80
Apêndice VII.....	83
Transcrição das entrevistas.....	83
Entrevista D1 .....	83
Entrevista D2 .....	85
Entrevista D3 .....	87
Entrevista D4 .....	88
Entrevista D5 .....	91

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Fluxograma.....	20
Figura 2 - Business Model Canvas .....	24
Figura 3 – Triangulação de dados.....	34

## **Índice Tabelas**

Tabela 1– Quadro resumo.....	4
Tabela 2 – Tendências Turismo .....	14
Tabela 3– Modelos de gestão dos hotéis escola .....	19
Tabela 4 - Modelos de gestão de hotéis.....	27
Tabela 5 – Resumo de indicadores .....	30
Tabela 6 – Tabela metodológica.....	35
Tabela 7 - Indicadores financeiros ( 2019-2023).....	39
Tabela 8 - Dados das entrevistas Fonte : Elaborado pela autora .....	40
Tabela 9 - Resultado das entrevistas aos Diretores de Escola com Hotel concessionado .....	42
Tabela 10 – Síntese das entrevistas.....	50

## **Índice Gráficos**

Gráfico 1 - - ( INE) – Evolução da balança turística portuguesa.....	6
Gráfico 2 - Conta satélite de dados do consumo turístico do ano 2023 .....	8
Gráfico 3 - Travel BI a oferta de alojamento turístico na Península de Setúbal .....	10
Gráfico 4 - INE/ Pordata Evolução dos estabelecimentos de alojamentos turísticos em Setúbal .....	11
Gráfico 5 – Evolução da taxa de ocupação no 11Hotel School .....	37
Gráfico 6 – Evolução do número de quartos ocupados no 11Hotel School .....	38
Gráfico 7 – Evolução do preço médio do quarto no 11Hotel School .....	38
Gráfico 8 - Dados relativos à satisfação do cliente quanto à hospitalidade.....	51
Gráfico 9 - Resultados dos inquéritos relativos ao acolhimento pelos alunos .....	52
Gráfico 10 - Dados relativos aos inquéritos relativos a recomendação do hotel.....	52
Gráfico 11 - Dados relativos à satisfação dos alunos do curso de alojamento.....	54
Gráfico 12 - Dados relativos ao impacto do serviço prestado pelos alunos na experiência do cliente.....	54
Gráfico 13 - Satisfação dos alunos com a experiência no hotel - escola .....	55
Gráfico 14 - Dados relativos a sugestões de melhoria .....	55

## **Introdução**

O turismo na sua globalidade está diretamente relacionado com a experiência do cliente e interligado com a hotelaria (Abranja, 2020) A indústria hoteleira, fundamental no desenvolvimento do turismo em qualquer região, assume um papel importante na experiência do cliente, especialmente por ser um serviço prestado por pessoas e para pessoas. Assim, torna-se fundamental formar profissionais que proporcionem experiências memoráveis.

Os hotéis escola surgem como resposta inovadora a este desafio, ao integrarem ambientes reais de aprendizagem, articulando teoria e prática de forma estruturada. Permitem que os alunos desenvolvam competências técnicas e relacionais essenciais, ao contato direto com operações hoteleiras autênticas e contextos profissionais exigentes. Esta abordagem imersiva contribui não só para a qualificação dos recursos humanos do setor, mas também para a valorização dos territórios, através da dinamização turística e social.. De acordo com Tripodi et al. (2021), a interação prática proporciona aos profissionais oportunidades únicas para aplicar conhecimentos teóricos em contextos reais, contribuindo, assim, para a formação de competências técnicas e comportamentais indispensáveis ao sucesso no setor.

A gestão de um hotel escola constitui um grande desafio, pois envolve as operações diárias de um estabelecimento hoteleiro e, também a responsabilidade educacional de formar profissionais para o setor hoteleiro. É um modelo educacional que integra a teoria com a prática com o objetivo de criar um ambiente dinâmico onde os alunos podem praticar os conhecimentos teóricos nas atividades operacionais do hotel.

A gestão de um hotel escola é complexa e exige uma abordagem variada que considere dois objetivos fundamentais, os pedagógicos e os relacionados com a rentabilidade e a eficiência operacional do hotel escola. Sigala e Baum (2003) destacam os desafios enfrentados pelas instituições de ensino, que procuram o equilíbrio entre os objetivos pedagógicos e as necessidades da indústria hoteleira.

Sendo um laboratório prático onde os estudantes de hotelaria podem aplicar o conhecimento teórico, devemos considerar alguns elementos importantes da rentabilidade de um hotel escola:

**Sustentabilidade financeira** – assegurar os custos operacionais, investir em infraestruturas e tecnologia. Se o hotel escola tiver dificuldades financeiras pode comprometer a sua operação e a formação de qualidade.

**Experiência prática para os alunos** – um hotel rentável tem clientes fidelizados, o que constitui uma operação consistente e, por conseguinte, proporciona mais oportunidades reais de interação entre alunos e clientes.

**Notoriedade e atração de talentos** – um hotel escola financeiramente estável e bem-sucedido atrai alunos e profissionais qualificados.

No contexto português, destacam-se projetos como o 11Hotel School, unidade hoteleira pedagógica integrada na Escola de Hotelaria e Turismo de Setúbal. Sendo parte da rede do Turismo de Portugal, este hotel escola tem como missão formar profissionais alinhados com as exigências atuais do setor, dispondo de infraestruturas de referência que proporcionam aos alunos uma experiência educacional diferenciadora. A relevância do seu modelo reside na articulação entre objetivos pedagógicos e operacionais, levantando o desafio de conciliar a missão educativa com a sustentabilidade financeira.

Partindo deste enquadramento, o presente estudo propõe-se analisar e desenvolver uma proposta de valor para o 11Hotel School, colocando a questão de investigação central: de que forma o 11Hotel School pode articular a sua missão pedagógica com a sustentabilidade económica, mediante a definição de um modelo de negócio estruturado?

## **Objetivos do trabalho de projeto**

Para o presente trabalho de projeto, foi definido o seguinte objetivo geral: **Apresentação de uma proposta de modelo de negócio para o 11Hotel School.**

Para atingir este propósito foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o contexto atual de funcionamento e gestão do 11Hotel School
- Investigar modelos de gestão de outros hotéis escola.
- Identificar oportunidades de mercado, considerando tendências do setor e características da região de Setúbal.

- Desenvolver um modelo de negócio estruturado, sustentado pela ferramenta *Business Model Canvas*.
- Propor estratégias de gestão e promoção que possam aumentar a taxa de ocupação, melhorar a experiência formativa e garantir a sustentabilidade financeira do hotel-escola.

## **Estrutura do trabalho**

O trabalho encontra-se organizado por capítulos terminando com as conclusões.

Capítulo I: Enquadramento teórico introduz os conceitos relacionados com o Turismo em Portugal, a oferta do alojamento hoteleiro e o contexto específico do 11Hotel School. Inclui uma revisão detalhada dos modelos de gestão aplicados em hotéis escola, assim como os fundamentos da estratégia, planeamento e modelos de negócio com foco na hotelaria educativa.

Capítulo II: Objetivos e da metodologia adotada, é dedicado às questões metodológicas do trabalho.

Capítulo III: Apresentação e discussão dos resultados, aqui é apresentada a análise dos dados recolhidos, incluídos indicadores operacionais do 11Hotel School, os resultados das entrevistas realizadas e as respostas dos inquiridos nos questionários aplicados a clientes e alunos.

Capítulo IV: Apresentação da proposta de modelo de negócio para o 11Hotel School, aqui é apresentado a proposta, em detalhe do modelo de negócio BMC.

Por último são apresentadas as conclusões, destacando as contribuições para o conhecimento e para a prática da gestão de hotéis escola. São também reconhecidas as limitações do estudo e apresentadas recomendações para futuras pesquisas que possam aprofundar e expandir o tema abordado.

De forma a clarificar e sistematizar os principais elementos do presente projeto — objetivos gerais e específicos, questão de investigação e metodologia, apresenta-se a Tabela 1, que funciona como um quadro resumo estruturado, permitindo uma visão integrada e de fácil consulta sobre o enquadramento da investigação.

Categoria	Descrição
Objetivo Geral	Apresentar uma proposta de modelo de negócio para o 11Hotel School.
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar o contexto atual de funcionamento e gestão do 11Hotel School.</li> <li>- Investigar modelos de gestão de outros hotéis escola.</li> <li>- Identificar oportunidades de mercado, considerando tendências do setor e características da região de Setúbal.</li> <li>- Desenvolver um modelo de negócio estruturado, sustentado pela ferramenta <i>Business Model Canvas</i>.</li> <li>- Propor estratégias de gestão e promoção para aumentar a taxa de ocupação, melhorar a experiência formativa e garantir a sustentabilidade financeira.</li> </ul>
Questão de Investigação	De que forma o 11Hotel School pode articular a sua missão pedagógica com a sustentabilidade económica, mediante a definição de um modelo de negócio estruturado?
Metodologia	Abordagem mista e exploratória, integrando revisão de literatura, análise estatística e técnicas qualitativas (entrevistas semiestruturadas, inquéritos e observação participante)

Tabela 1 – Resumo dos objetivos, questão de investigação e metodologia do estudo  
Fonte: Elaborado pela autora.

Os objetivos deste trabalho conduzem à elaboração de uma proposta de valor inovadora para o 11Hotel School, visando alinhar missão educativa e sustentabilidade operacional. Ao investigar práticas de gestão, modelos nacionais e internacionais de hotéis escola, e oportunidades de mercado, o estudo estrutura um modelo de negócio adaptado que procura aumentar a taxa de ocupação e enriquecer a experiência formativa dos alunos. Assim, pretende-se posicionar o 11Hotel School como uma referência formativa e turística, capaz de conciliar excelência pedagógica, eficiência de gestão e diferenciação no panorama regional e nacional.

## **Capítulo I**

### **Enquadramento teórico**

#### **Turismo em Portugal**

O Turismo é um setor sempre em crescimento, excetuando-se nos anos de acontecimentos atípicos, como os anos da pandemia Covid-19.

Atualmente a realização de atividades turísticas já é amplamente acessível a todas as camadas da sociedade, até meados do séc. XX era limitada a alguns privilegiados. Após a II Guerra Mundial, foram criadas as condições para o crescimento da atividade turística (Umbelino, 2017):

- Rendimento das famílias;
- Direito a tempo livre regular (férias e dias de descanso, remunerados);
- Evolução dos meios de transporte (acessibilidade e mobilidade);
- Evolução tecnológica (informação e comunicação);

Portugal, enquanto destino turístico tem-se consolidado nos últimos anos, sendo muito evidente o aumento do número de visitantes, mais uma vez excetuando-se os anos da pandemia Covid-19.

Em 2023, Portugal registou uma chegada de 26,5 milhões de turistas internacionais, um crescimento impressionante de 19,2% em relação a 2022, acompanhado por aumentos de 12,5% nos hóspedes de alojamento e 10,3% nas dormidas, segundo o INE. Estes dados refletem não só a forte atratividade do destino, mas também uma crescente competitividade na captação e

retenção de visitantes. Segundo os dados divulgados pelo Banco de Portugal relativos à Balança de Pagamentos do ano de 2023, o saldo das Viagens e Turismo no nosso país teve uma variação de mais 20,7% em relação ao ano anterior, as receitas das exportações de turismo aumentaram 18,8% (Gráfico 1), (INE, 2024).

Estes dados apontam para uma oportunidade estratégica: captar parte desta procura crescente através da diferenciação, articulando a componente formativa com experiências autênticas e personalizadas que respondam às expectativas de turistas cada vez mais exigentes e informados.

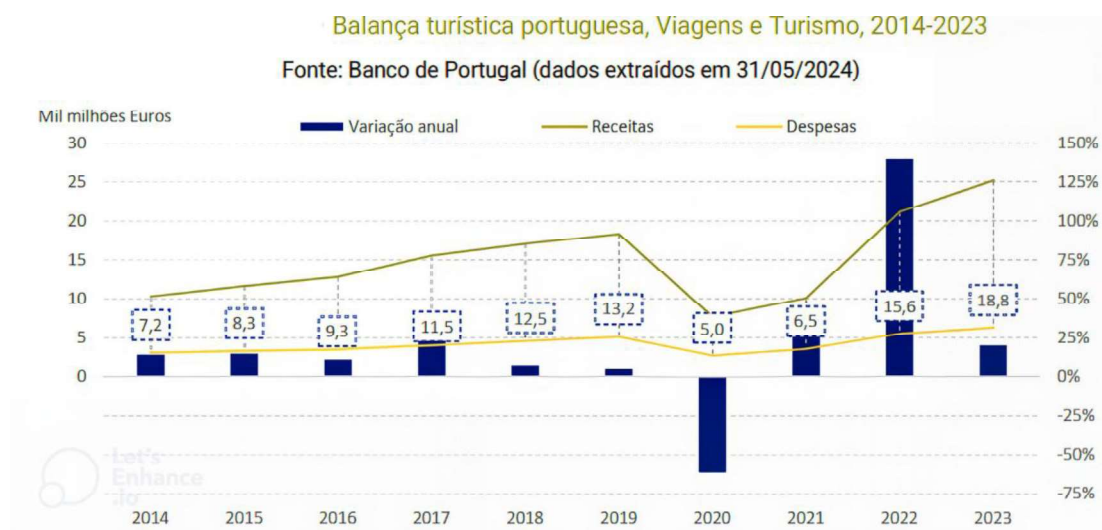


Gráfico 1 – Evolução da balança turística portuguesa  
 Fonte: INE

O turismo em Portugal tem assumido um papel cada vez mais relevante na dinamização económica do país, com especial destaque para a atividade de alojamento hoteleiro. Em 2023, os proveitos e rendimentos nos estabelecimentos de alojamento hoteleiro atingiram 6 015,3 milhões de euros, o que representa um crescimento de 20% face a 2022 (INE, 2024). A região de Lisboa e o Algarve foram responsáveis por mais de metade deste valor (56,5%), enquanto a Península de Setúbal contribuiu com 24%, revelando um desempenho significativo no contexto nacional.

Este crescimento tem também sido reconhecido por empresários locais. Segundo Bernardo Guedes, proprietário da unidade hoteleira Casa Palmela, existe atualmente um movimento turístico forte e consolidado na região de Setúbal (Antunes, 2023). De acordo com a Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa (ERT-RL), Setúbal registou 172.086 dormidas no

primeiro semestre de 2023, o que representa um aumento de 18,3% face ao mesmo período do ano anterior. A capacidade de alojamento da cidade situa-se atualmente nas 2.400 camas, refletindo um crescimento sustentado da oferta turística.

Apesar da evolução positiva da atividade turística, torna-se necessário garantir que este crescimento se mantenha equilibrado e sustentável. Como refere Guedes, é essencial preservar a autenticidade e identidade local, evitando a massificação e promovendo uma oferta que respeite os valores da comunidade e os recursos naturais. A região de Setúbal apresenta, nesse sentido, uma vantagem competitiva única: a sua localização privilegiada junto à serra da Arrábida, a proximidade de Lisboa, e uma oferta diversificada que integra sol e mar, gastronomia, enoturismo, turismo de natureza e experiências culturais.

Este cenário exige uma proposta de valor orientada não apenas para aproveitar o fluxo crescente de visitantes, mas também para contribuir ativamente na preservação da autenticidade local.

O Plano Estratégico de Turismo para a Região de Lisboa 2020-2024 reforça esta visão, identificando o Polo da Arrábida como um território prioritário para o desenvolvimento do produto Turismo de Natureza, através da criação e qualificação de estruturas que sustentem atividades ao ar livre, bem como a valorização da oferta de sol e mar (ERT-RL, 2019).

Neste contexto, a Escola de Hotelaria e Turismo de Setúbal encontra-se particularmente bem posicionada para contribuir para esse desenvolvimento. O facto de oferecer um curso técnico de Turismo de Natureza e Aventura permite articular a formação com as tendências e oportunidades do setor. Esta valência pode ser diretamente aplicada no I Hotel School, através da criação de atividades complementares para os clientes hospedados, ampliando assim a experiência turística e a componente formativa dos alunos.

Em entrevista, Jorge Humberto Silva, diretor do Departamento Operacional da ERT-RL, confirma que o turismo em Portugal cresceu significativamente no primeiro trimestre de 2023, com a Região de Lisboa a registar um aumento de 50%, o que inclui naturalmente a Península de Setúbal. Jorge Humberto Silva destaca ainda os recursos turísticos da região como principais atrativos — sol e mar, gastronomia, natureza e enoturismo —, considerando fundamental proporcionar experiências diferenciadoras aos visitantes.

Estas devem contribuir para um dos grandes objetivos do plano estratégico: a coesão turística regional, promovendo o aumento de fluxos turísticos em territórios de menor densidade, nomeadamente fora do centro de Lisboa (Silva, 2023).

Em 2023, o setor do turismo consolidou-se como um dos pilares da economia portuguesa, com o consumo turístico a representar 16,5% do PIB nacional e a ser responsável por praticamente metade do crescimento real do produto interno bruto, segundo a Conta Satélite do Turismo, gráfico 2. De facto, o Valor Acrescentado Bruto gerado pela atividade e o consumo no território registaram crescimentos superiores à média da economia nacional, refletindo o dinamismo do setor como motor de desenvolvimento. Além disso, a atividade de alojamento continua a destacar-se como principal componente do consumo turístico, seguida pelos serviços de restauração e bebidas, contabilizando milhares de milhões de euros anuais. Este padrão confirma que, apesar da rápida expansão da oferta, a maior parte do impacto económico advém dos serviços convencionais. Perante deste contexto, torna-se essencial que projetos inovadores, como o 11Hotel School, apostem em experiências diferenciadoras e formação prática integrada, transcendendo o simples alojamento para contribuir de forma estratégica para o desenvolvimento do turismo na cidade de Setúbal.



Gráfico 2 - Conta satélite de dados do consumo turístico do ano 2023

Fonte: Travel BI

## **Oferta alojamento Hoteleiro**

A integração de Setúbal na Área Metropolitana de Lisboa traduz-se numa ambiguidade estrutural do ponto de vista turístico, configurando simultaneamente oportunidades e constrangimentos para o desenvolvimento da atividade local. Por um lado, esta pertença institucional permite a Setúbal beneficiar de estratégias de promoção regional conjunta e captar fluxos turísticos decorrentes da proximidade a Lisboa, destino já consolidado tanto em termos de notoriedade internacional como de infraestruturas. Contudo, esta condição implica competir direta e indiretamente com áreas urbanas de maior dimensão e tradição turística, como Lisboa e Cascais, obrigando à permanente diferenciação da oferta e reposicionamento estratégico do destino.

Neste contexto, a valorização dos recursos naturais endógenos — nomeadamente a baía de Setúbal, o Parque Natural da Arrábida e a Reserva Natural do Estuário do Sado — surgem como eixo diferenciador fundamental, associando-se a uma abordagem que privilegia a sustentabilidade, a integração ambiental e a autenticidade territorial. O Plano Estratégico de Desenvolvimento de Setúbal 2026, promovido pela Câmara Municipal, reflete a preocupação em harmonizar crescimento turístico com inovação urbana, qualidade dos serviços e preservação ambiental.

Esta visão estratégica encontra eco direto na proposta de valor do 11Hotel School, cuja missão pedagógica e formativa deve ter como prioridade a capacitação para práticas sustentáveis, o envolvimento dos alunos em iniciativas de valorização do território, a criação de parcerias regionais e o reforço da oferta diferenciadora alicerçada em experiências autênticas. Assim, o posicionamento do hotel-escola contribui não só para a sua própria competitividade, mas também para o fortalecimento do destino Setúbal no quadro de um turismo contemporâneo, sustentável e orientado para a coesão regional.

Nos últimos anos, Setúbal tem assistido a uma transformação positiva na sua imagem pública, tornando-se uma cidade com maior atratividade, mais moderna e dinâmica. A própria população passou a incluir o turismo no seu vocabulário quotidiano, acompanhando o crescimento da atividade. Um dos sinais dessa transformação é o aumento do turismo residencial, sobretudo por parte de cidadãos franceses, traduzido na aquisição de residências secundárias — uma forma de alojamento reconhecida pela legislação portuguesa (Cunha, 2007).

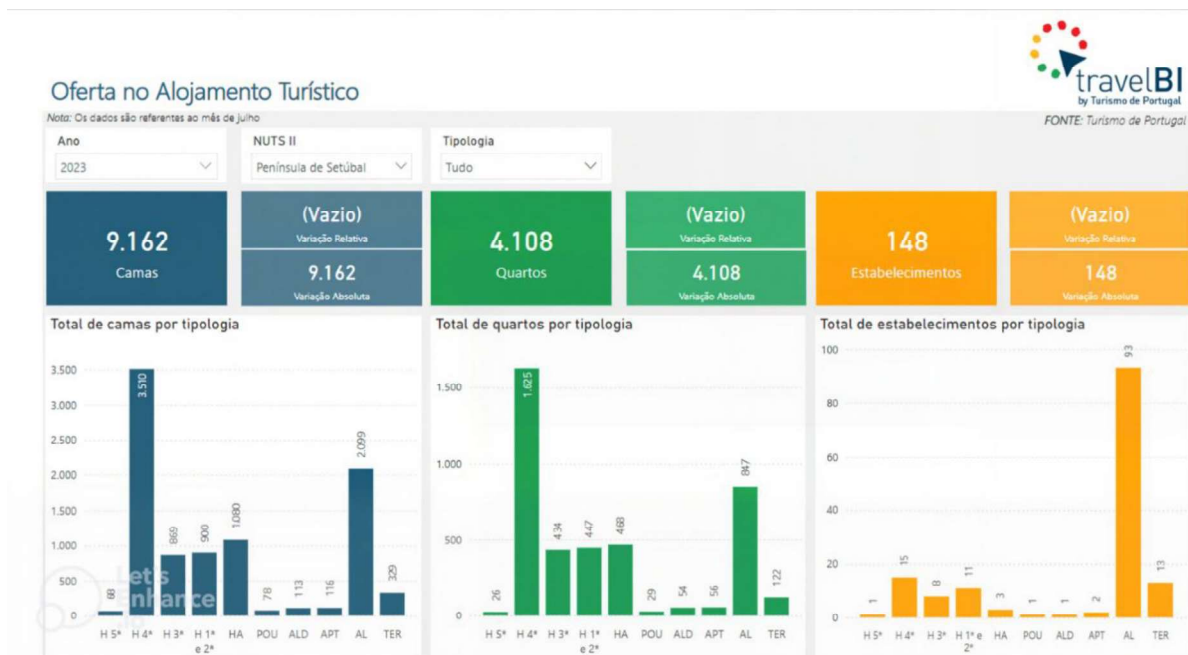


Gráfico 3 - Oferta de alojamento turístico na Península de Setúbal

Fonte: Travel BI

Em 2023, segundo dados da plataforma TravelBI, a oferta de alojamento turístico na Península de Setúbal incluía 148 estabelecimentos, com um total de 4.108 quartos e 9.162 camas, demonstrando a relevância crescente desta sub-região no mapa turístico nacional (Gráfico 3).

Administrativamente, a Península de Setúbal está incluída na unidade territorial NUTS II – Área Metropolitana de Lisboa, abrangendo nove municípios: Alcochete, Almada, Barreiro, Moita, Montijo, Palmela, Seixal, Sesimbra e Setúbal. Esta atualização da Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins Estatísticos (NUTS), realizada pelo Instituto Nacional de Estatística (Portugal B., 2024), reforça a identidade territorial da Península e a sua importância estratégica no contexto regional.

Para este projeto, o foco de análise incide sobre a cidade de Setúbal, cuja dinâmica turística tem vindo a evoluir de forma progressiva. De acordo com os dados estatísticos da Câmara Municipal de Setúbal, em 2018 existiam 37 estabelecimentos hoteleiros, com uma capacidade total de 2.471 camas. Já os dados mais recentes, relativos a 2023 e disponibilizados pela PORDATA, indicam a existência de 43 unidades de alojamento turístico, número que coincide com o registado em 2019 (Gráfico 4).

Este contexto exige uma resposta orientada para a diferenciação, valorização da experiência do cliente e sustentabilidade. A estagnação do crescimento quantitativo reforça a importância de inovar na proposta de valor, promovendo serviços de excelência, integração pedagógica e ligação autêntica ao território. Assim, o IHotel School encontra espaço para atuar como polo qualificador e dinamizador da oferta local, contribuindo para a diversificação do produto turístico da cidade.

### Alojamentos turísticos

Alojamentos turísticos

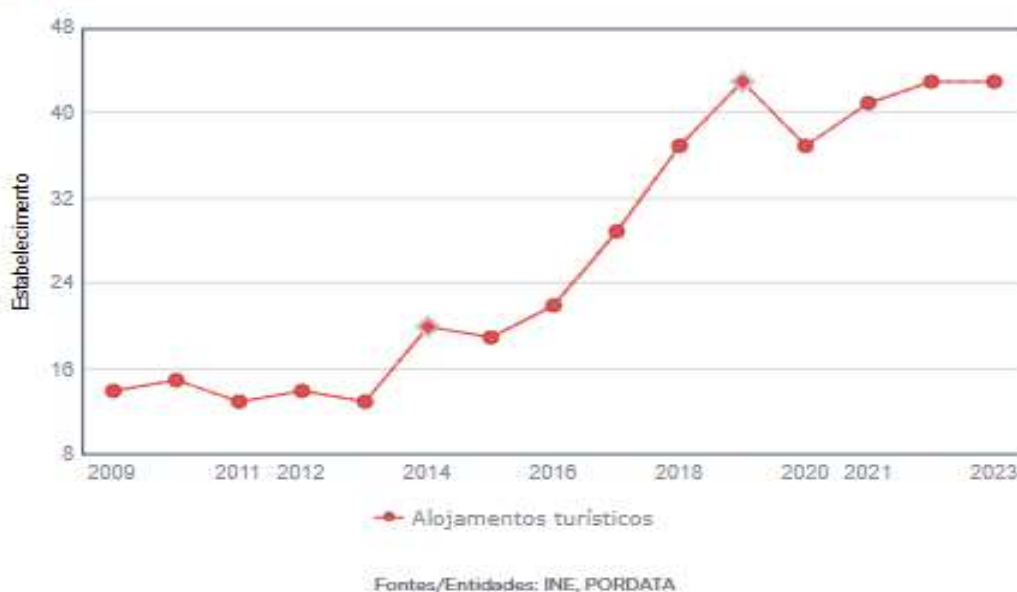


Gráfico 4 - Evolução dos estabelecimentos de alojamentos turísticos em Setúbal  
Fonte: INE/Pordata

Por forma a estreitar mais os dados e ser mais específico, o Travel BI dá-nos informação só da tipologia “Hotel” em Setúbal e, segundo o RNT – Registo Nacional de Turismo, estão registados 15 hotéis na cidade de Setúbal, sendo que 7 pertence a grupos hoteleiros.

O maior crescimento de alojamento tem sido o Alojamento local, que tem um enquadramento jurídico diferente, pois não reúnem os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos, esta figura foi criada pelo Decreto-Lei nº 39/2008 de 07 março.

Em setembro de 2024 encontram-se registados no RNT, no concelho de Setúbal 924 Alojamentos Locais.

A consolidação do setor hoteleiro em Setúbal destaca a crescente valorização da qualidade, da diferenciação e da sustentabilidade na oferta turística local. Neste cenário, o 11Hotel School assume um papel estratégico ao contribuir para a qualificação da oferta e para a formação de profissionais alinhados com as exigências contemporâneas do turismo.

O setor da hotelaria e do turismo atravessa um processo de transformação, caracterizado por desafios e oportunidades decorrentes de mudanças de natureza social, tecnológica e ambiental. Atualmente, a sustentabilidade deixou de ser um diferencial e tornou-se uma exigência global. Os hotéis priorizam práticas ecológicas, adotando fontes de energia renovável, redução de desperdícios e reutilização de recursos, respondendo ao desejo dos turistas por opções de alojamento responsáveis e certificadas ambientalmente. A promoção de destinos menos explorados também ganha importância, fomentando o desenvolvimento de áreas rurais e menos visitadas, ao mesmo tempo que reduz o impacto ambiental provocado pelo turismo de massa (INESP – Human Capital, 2025).

A tecnologia é um elemento fundamental de inovação na experiência do hóspede. Serviços personalizados, viabilizados por inteligência artificial, estão cada vez mais presentes em recomendações de atividades, atendimento por *chatbots* multilíngues e quartos inteligentes, onde o controle de iluminação, temperatura e entretenimento é realizado por dispositivos próprios dos clientes. Realidade aumentada e virtual tornam-se ferramentas frequentes para explorar hotéis e destinos antes da reserva, agregando valor à experiência de escolha e reforçando a confiança do consumidor (Revfine, 2025).

Também se verifica a consolidação do turismo de experiência, caracterizado pela procura crescente de autenticidade e de transformação pessoal por parte dos viajantes. A imersão cultural, a participação em festividades locais, a degustação da gastronomia regional e o contacto genuíno com as comunidades anfitriãs assumem-se como componentes centrais da oferta turística.

Simultaneamente, atividades ao ar livre, desportos náuticos, bem como práticas de bem-estar e relaxamento, são progressivamente integrados nos pacotes turísticos, respondendo à procura por saúde e equilíbrio. Acresce ainda a relevância do turismo temático, nomeadamente o enoturismo e o turismo gastronómico, que reforçam a diversificação da oferta e permitem a criação de experiências orientadas para interesses específicos.

A inovação assume-se como elemento estratégico essencial para a competitividade hoteleira, integrando soluções tecnológicas e operacionais que posicionam os estabelecimentos na vanguarda do setor (Elphick, 2022). O nomadismo digital e o turismo de negócios aliado ao lazer (*bleisure*) configuram-se como tendências em expansão, impulsionando os hotéis a investir em espaços de *coworking*, conectividade avançada e serviços adaptados a estadias prolongadas. Em paralelo, o marketing digital, as redes sociais e a influência de criadores de conteúdo revelam-se fundamentais na captação e fidelização de clientes, tornando a adaptação a estas dinâmicas uma condição indispensável para a competitividade no setor turístico contemporâneo.

O turismo em Setúbal tem vindo a crescer de forma notória, impulsionado pelo aumento do alojamento local e pela afirmação de uma oferta hoteleira cada vez mais focada na qualidade, na diferenciação e na sustentabilidade. Esta evolução está em sintonia com as grandes tendências globais: a sustentabilidade, que deixou de ser opção para se tornar exigência; a inovação tecnológica; a procura pela autenticidade e pelo bem-estar; e a adaptação a novos perfis de viajantes, como os nómadas digitais e os que combinam trabalho e lazer (*bleisure*). Neste contexto, o 11Hotel School assume-se como um ator central: forma profissionais preparados para os desafios atuais e, ao mesmo tempo, contribui para reforçar a competitividade da região, valorizando o território e integrando-o na experiência turística dos seus hóspedes.

Para além do enquadramento teórico, considerou-se pertinente sistematizar as principais tendências globais do setor turístico e a sua aplicabilidade ao 11Hotel School. A tabela 2 apresenta essa síntese, relacionando cada tendência com as respetivas implicações estratégicas para a unidade. A sua inclusão justifica-se por facilitar a compreensão do modo como fenómenos como a sustentabilidade, a inovação tecnológica ou o nomadismo digital podem ser integrados no modelo de negócio do hotel escola, reforçando simultaneamente a proposta de valor educativa e turística.

<b>Tendência</b>	<b>Implicações para o 11Hotel School</b>
Sustentabilidade	Implementar práticas de gestão sustentável, adotar energias renováveis, reduzir desperdício e envolver os alunos em projetos ambientais.
Promoção de destinos emergentes	Criar parcerias regionais, desenvolver projetos com comunidades locais e integrar experiências autênticas na oferta pedagógica.
Inovação tecnológica	Integrar tecnologia no ensino e nas operações, aplicar soluções digitais e utilizar o Future Labs Hotel como laboratório experimental.
Experiência e autenticidade	Promover menus e eventos regionais, dinamizar projetos culturais, gastronômicos e de bem-estar com participação ativa dos alunos.
Nomadismo digital & bleisure	Criar espaços de coworking, investir em conectividade avançada e adaptar alojamento a estadias prolongadas.
Marketing digital & influência	Envolver os alunos na gestão de redes sociais, aplicar estratégias de marketing de influência e reforçar a promoção digital.
Desafios operacionais	Atualizar currículos, definir indicadores de inovação e sustentabilidade e garantir equipamentos pedagógicos modernos.
Segmentos de clientes	Diversificar a oferta para diferentes perfis (millennials, executivos, famílias, nichos temáticos) através de experiências modulares e eventos.
Fontes de receita	Expandir receitas através de serviços inovadores, monetizar experiências pedagógicas e fortalecer parcerias institucionais.
Parceiros-chave	Intensificar colaboração com startups, centros de inovação e entidades locais para testar e aplicar soluções no hotel-escola.

Tabela 2 – Tendências do turismo e implicações estratégicas para o 11Hotel School

Fonte: Elaborado pela autora.

### **A evolução e os modelos de gestão dos hotéis escola**

A indústria hoteleira apresenta um conjunto de atributos que a tornam única no panorama dos serviços, nomeadamente a sua natureza intensiva em contacto humano, a imprevisibilidade da procura e a diversidade de operações. Como referem Thomas e Harris (2001), os limites da atividade hoteleira continuam a ser algo indefinidos, o que contribui para a complexidade da sua gestão e dificulta a criação de modelos operacionais uniformes e replicáveis.

Segundo Juahari (2006), existem algumas competências-chave que são fundamentais para o sucesso da atividade hoteleira, a saber: orientação para o cliente, uma estratégia de marketing eficaz e uma gestão eficaz das operações e dos custos.

Também é importante a qualidade do serviço e o desempenho dos colaboradores, nomeadamente na relação com os clientes. Acresce a procura por elevados padrões profissionais e éticos, o cuidado com a imagem pessoal e as capacidades de comunicação.

Todos estes aspetos são fundamentais durante a formação e educação dos profissionais para o mercado de trabalho, sendo que as escolas de Hotelaria e Turismo desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de currículos adaptados às exigências do mercado, assim como dispor das melhores condições à componente prática. Foi destas necessidades que nasceu a primeira escola na Suíça.

### **Suíça – Modelo Pioneiro**

A origem dos hotéis escola remonta ao final do século XIX, com a fundação da École Hôtelière de Lausanne (EHL) em 1893, na Suíça. Considerada a primeira instituição de ensino hoteleiro do mundo, a EHL foi fundada por Jacques Tschumi, figura influente no setor, com o objetivo de formar profissionais altamente qualificados (Chen, Dellea & Bianchi, 2016). O modelo suíço baseia-se na integração plena entre ensino teórico e prática operacional, com os estudantes a residirem no campus e a participarem ativamente nas operações dos vários departamentos do hotel.

Atualmente, a EHL possui também um campus em Singapura e mantém parcerias internacionais para programas de intercâmbio e estágios, preparando os alunos para uma carreira internacional. É uma instituição privada, gerida pelo EHL Group.

Também na Suíça, destaca-se o Glion Institute of Higher Education, fundado em 1962 por Walter Hunziker e Frédéric Tissot. Esta escola foi pensada como uma instituição internacional, combinando teoria e prática em áreas como cozinha, bar, restaurante e alojamento. Juntamente com a Les Roches (fundada em 1954), ambas são atualmente geridas pelo grupo Eurazeo, que detém investimentos em empresas como a AccorHotels. Este modelo reforça a ideia de integração formativa e empresarial, com forte enfoque na excelência operacional.

### **Estados Unidos – A Inovação em Gestão**

Nos Estados Unidos, destaca-se a Universidade de Cornell, onde em 1922 foi criada a Cornell School of Hotel Administration. O projeto surgiu a pedido de investidores e da American Hotel Association, com o objetivo de profissionalizar a gestão hoteleira (Cornell, 2024).

A escola criou laboratórios reais, como o Statler Hotel, atualmente com 153 quartos, que funciona como espaço de aprendizagem prática de excelência. O hotel é premiado e integra programas de desenvolvimento de liderança, evidenciando o compromisso com uma formação aplicada e rigorosa. A Escola pertence à Nolan School, integrada no SC Johnson College of Business.

### **Ásia – Integração Académica e Parcerias Privadas**

Em Macau, a Universidade de Turismo de Macau (UTM) fundou em 1995 o seu hotel escola, a Pousada de Mong-Há, com 29 quartos, gerida pela própria universidade. A UTM, instituição pública com autonomia, aderiu ao sistema de avaliação do desempenho dos serviços públicos, o que reforça a qualidade e a responsabilidade na prestação de serviços hoteleiros com fins pedagógicos (UTM, 2017).

Em Hong Kong, o Hyatt Regency Hong Kong, Sha Tin foi construído pela Universidade Chinesa de Hong Kong, sendo gerido pelo grupo Hyatt Hotels & Resorts. Este modelo de parceria entre academia e empresa integra salas de aula e laboratórios de simulação hoteleira no campus, permitindo uma transição gradual do aluno da prática simulada para o contexto real de hotelaria.

Outro exemplo de sucesso é o Hotel ICON, pertencente à Hong Kong Polytechnic University. Inaugurado em 2011, o hotel é gerido de forma colaborativa entre profissionais e académicos, num modelo integrado que combina gestão comercial e objetivos educacionais (Brian King, 2019). O hotel está inserido no mesmo edifício da escola e serve como plataforma para projetos de investigação aplicada, como o “*Tomorrow’s Guestrooms*”, que estuda soluções inovadoras para o futuro da hotelaria.

A análise internacional e nacional revela a existência de modelos diversificados de gestão de hotéis escola, que vão desde a gestão direta pela própria instituição de ensino, passando pela concessão da exploração a entidades externas, até ao estabelecimento de parcerias ou contratos com cadeias hoteleiras de renome.

Nos Estados Unidos, alguns exemplos demonstram a eficácia de modelos colaborativos, como é o caso do Hilton University of Houston, um hotel situado no campus da universidade.

A gestão é partilhada entre a cadeia Hilton e a universidade, com cargos de direção ocupados tanto por profissionais da Hilton como por docentes com funções pedagógicas. Este modelo garante uma integração equilibrada entre exigência comercial e missão educativa, sendo bem avaliado pelos hóspedes, que destacam o envolvimento e hospitalidade dos alunos.

Em Hong Kong, destaca-se o T-Hotel, totalmente gerido por alunos sob orientação profissional. Os estudantes participam em todas as áreas operacionais, desde as reservas ao serviço de quartos, *housekeeping* e restauração. Este modelo, apesar de exigir elevados níveis de supervisão, garante uma imersão prática intensiva, proporcionando uma experiência formativa extremamente rica (Brian King, 2019; thotel, 2024).

A École Hôtelière de Lausanne, na Suíça, mantém a gestão direta pela escola, dando continuidade à tradição de ensino profissional que combina formação teórica e prática no campus, complementada com estágios externos (Chen, Dellea & Bianchi, 2016).

Em Portugal, as Escolas de Hotelaria e Turismo do Turismo de Portugal adotam modelos distintos de gestão nas suas unidades de hotel escola:

Setúbal e Faro: a gestão é assumida diretamente pela escola. A principal prioridade é a formação prática, mas a ausência de equipas permanentes e a dependência de docentes para a operação limitam a capacidade de resposta e a rentabilidade. A ocupação é fundamental para a realização das práticas, sendo por isso privilegiadas parcerias institucionais e intercâmbios.

Porto: o hotel escola, The Editory Artist, é explorado pelo grupo Sonae. A escola colabora através de um protocolo que permite aos alunos integrarem a operação de um hotel cinco estrelas, proporcionando formação em ambiente de elevada exigência, mantendo os padrões da indústria.

Lisboa: o Hotel da Estrela tem funcionado sob gestão privada através de concurso público, tendo sido gerido pelo grupo Lágrimas e posteriormente pela Unlock Boutique Hotels. Apesar da integração pedagógica inicial, o hotel será convertido em residência estudantil a partir de 2024, devido à escassez de alojamento para estudantes (Antunes & Botelho, 2024).

Na Madeira, após um período de concessão ao CEFLF (Centro de Estudos, Línguas e Formação do Funchal), o hotel escola volta à gestão direta da escola pública, com direção própria e articulação curricular, conforme estabelecido no Decreto Regulamentar Regional n.º 12/2023/M.

Estes modelos demonstram que não existe uma solução única para a gestão de hotéis escola. Cada abordagem apresenta vantagens e desafios distintos, variando consoante os objetivos institucionais, os recursos disponíveis e o contexto territorial.

Modelos geridos diretamente pelas escolas tendem a valorizar mais a formação pedagógica, mas enfrentam constrangimentos na gestão comercial. Por outro lado, modelos concessionados ou partilhados com empresas especializadas permitem maior profissionalismo na operação hoteleira, mas podem comprometer o envolvimento formativo direto dos alunos, se não forem cuidadosamente estruturados.

Como refere DiMicelli (1998), a aprendizagem pela prática é essencial num setor em que o “saber fazer” determina a qualidade do serviço. As instituições de ensino reconhecem hoje que os alunos devem sair para o mercado com competências técnicas e relacionais sólidas, que só podem ser adquiridas em contacto com clientes reais e operações autênticas.

É nesse sentido que importa refletir sobre a missão e o modelo de negócio do 11Hotel School. A unidade pode beneficiar de um modelo híbrido que preserve a componente pedagógica, mas que integre práticas de gestão profissional, de forma a garantir ocupação regular, qualidade no serviço e uma experiência formativa mais completa.

Como sintetiza Jeffrey G. Eisenbarth, vice-presidente do Rollins College, nos EUA:

***“Colleges are good at higher education, but not so good at designing, developing, and running hotel properties.”***

Esta afirmação reforça a ideia de que o sucesso de um hotel escola depende tanto da pedagogia como da gestão.

A diversidade de modelos de gestão aplicados em hotéis escola demonstra a inexistência de uma solução única para conciliar a vertente pedagógica com a eficiência operacional. A tabela 3 apresenta uma síntese comparativa das principais tipologias identificadas, com exemplos nacionais e internacionais, destacando benefícios e desafios associados a cada modelo. A sua inclusão justifica-se pela necessidade de sistematizar informação crítica para fundamentar a escolha do modelo mais adequado ao 11Hotel School.

Modelo de Gestão	Descrição Geral	Exemplo Internacional	Exemplo em Portugal	Vantagens	Desvantagens
<b>Gestão Direta pela Escola</b>	Total responsabilidade da instituição educativa sobre a operação e formação.	Pousada Mong-Há da Universidade de Turismo de Macau	Escolas de Hotelaria e Turismo de Setúbal e Faro	Alinhamento pedagógico forte; prática integrada no currículo.	Dificuldade em garantir eficiência comercial; depende de docentes para a operação.
<b>Gestão Mista / Colaborativa</b>	Parceria entre escola e entidade (empresa ou grupo hoteleiro).	Hotel Icon; Hilton University of Houston	Nenhum exemplo encontrado	Fusão de exigência académica com padrões profissionais; formação realista e exigente.	Exige coordenação contínua entre parceiros; pode haver conflitos de interesse.
<b>Concessão Privada</b>	Hotel é concessionado a empresa privada, mas com integração de estágios e práticas.	Hyatt Regency Hong Kong	Hotel da Estrela Lisboa e The Editory Artist	Gestão profissionalizada; potencial para receitas externas.	Formação pode tornar-se secundária se não houver supervisão pedagógica sólida.
<b>Modelo Laboratorial / Campus Integrado</b>	Hotel faz parte da escola, no campus, como laboratório de prática com clientes reais.	Statler Hotel (Cornell, EUA)	Nenhum modelo encontrado	Contacto com clientes reais em ambiente protegido; aprendizagem imersiva.	Requer alta supervisão; limitação de capacidade e calendário.

**Tabela 3**– Modelos de gestão de hotéis escola: características, exemplos, vantagens e desvantagens

Fonte: Elaborado pela autora.

## Estratégia e Planeamento

A estratégia, enquanto conceito central na gestão, tem sido alvo de múltiplas interpretações ao longo do tempo. Hambrick (1983, citado em Chaffee, 1985) define-a como um conceito multidimensional e situacional, o que explica a diversidade de abordagens existentes. De forma geral, a estratégia pode ser entendida como o conjunto de ações planeadas para alcançar uma visão de longo prazo, com base na análise do contexto interno e externo da organização.

Segundo Michael Porter (1996), a estratégia consiste em criar uma posição única e valiosa, através de um conjunto de atividades distintas das dos concorrentes. Trata-se de criar valor e entregar uma proposta diferenciadora ao cliente, não apenas competir em preço ou eficiência.

O autor identifica três estratégias genéricas que permitem alcançar vantagem competitiva: liderança pelo custo, diferenciação e foco. A primeira aposta na oferta a preços inferiores aos

da concorrência; a segunda baseia-se em características únicas do produto ou serviço; e a terceira consiste em direcionar a oferta para um segmento de mercado específico. Contudo, Porter (1998) alerta que nenhuma posição estratégica é imune à imitação — é necessário fazer escolhas e assumir *trade-offs*, ou seja, compromissos conscientes entre diferentes opções estratégicas, como custo versus qualidade, para garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva.

Um aspeto central da estratégia é o posicionamento da marca ou serviço na perceção do consumidor. Este posicionamento é o resultado da forma como a empresa comunica a sua proposta de valor e distingue-se dos concorrentes (Mourad & Serralvo, 2018). Pode ser baseado nas características do produto, nos benefícios percebidos, na utilidade funcional, na segmentação do público-alvo ou numa comparação direta com os concorrentes. Um posicionamento eficaz contribui significativamente para a fidelização dos clientes e influencia diretamente a sua decisão de compra.

No entanto, para que uma estratégia seja bem-sucedida, é necessário recorrer ao planeamento. O planeamento estratégico consiste na projeção de ações orientadas para alcançar os objetivos definidos, promovendo a qualidade e a rentabilidade da organização. Mintzberg (citado em Brock, 2003) defende uma visão crítica do planeamento formal, considerando que este deve ser flexível, contínuo e capaz de responder às mudanças do ambiente externo. Mais do que uma sequência rígida de etapas, o planeamento deve ser entendido como um processo criativo, analítico e adaptável.

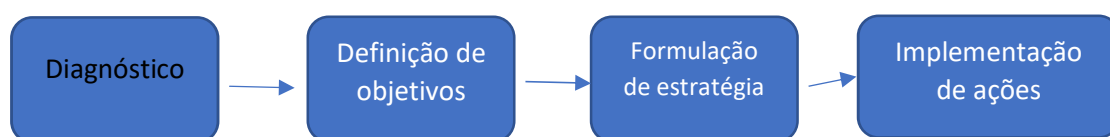


Figura 1 – Fluxograma do planeamento estratégico

Fonte : Elaborado pela autora

Na hotelaria e no turismo, o planeamento estratégico é particularmente relevante devido à natureza dinâmica do setor, marcada por sazonalidade, variação da procura, crise económica e novas tendências de consumo.

Ritchie (1999) destaca que, para enfrentar os desafios da globalização e da concorrência internacional, as organizações turísticas devem adotar uma abordagem estratégica assente na inovação, diferenciação e sustentabilidade. O setor hoteleiro, em particular, exige o aproveitamento eficiente dos recursos humanos, a otimização das taxas de ocupação, a satisfação contínua do cliente e a integração de novas tecnologias.

Tal como representado na Figura 1, o processo de planeamento estratégico organiza-se em quatro fases essenciais: diagnóstico, definição de objetivos, formulação de estratégias e implementação de ações. A figura 1 foi incluída para sintetizar visualmente estas etapas, reforçando a compreensão do carácter dinâmico e contínuo do planeamento.

Para auxiliar a análise estratégica, existem diversas ferramentas complementares, como:

**Análise SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que permite identificar os principais fatores internos e externos que influenciam o desempenho da organização (Pickton & Wright, 1998).

**Cinco Forças de Porter**, que ajudam a compreender o nível de atratividade de um setor e os elementos que afetam a sua rentabilidade: ameaça de novos concorrentes, poder de negociação dos clientes e fornecedores, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes (Porter, 1979).

**Análise PESTEL** (Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica e Legal), útil para mapear o ambiente externo e antecipar ameaças e oportunidades que condicionam a formulação estratégica.

Deste modo, a estratégia e o planeamento são componentes complementares e indispensáveis na construção de um modelo de negócio sustentável, sobretudo em setores como a hotelaria, onde a experiência do cliente, a capacidade de adaptação e a diferenciação são determinantes para o sucesso.

No caso do 11Hotel School, a ausência de um plano estratégico formal tem limitado o seu desempenho comercial e a consolidação da sua posição no mercado. Embora a missão educativa da unidade seja clara, a falta de uma estratégia bem definida e de um planeamento ajustado às dinâmicas do setor turístico compromete a sua sustentabilidade e reduz as oportunidades de formação prática para os alunos.

Assim, torna-se necessário definir uma estratégia que posicione o 11Hotel School como um hotel diferenciado, que alia excelência formativa a uma operação hoteleira profissional. Para isso, é fundamental elaborar um plano estratégico que inclua a definição de segmentos de mercado prioritários, objetivos de ocupação, proposta de valor clara, estratégias de promoção e mecanismos de monitorização e avaliação.

### **Modelo de negócio | *Business Model Canvas***

O conceito de modelo de negócio tem vindo a assumir um papel central na literatura sobre gestão e estratégia empresarial, sendo amplamente estudado e debatido. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Este conceito traduz-se na estrutura que define a forma como uma empresa opera e gera receitas, englobando diferentes componentes estratégicos, como a segmentação de clientes, a proposta de valor, os canais de distribuição, as fontes de receita e a estrutura de custos.

A importância dos modelos de negócio reside na sua capacidade de estruturar e orientar a estratégia empresarial. Como afirma Zott, Amit e Massa (2011), os modelos de negócio podem ser entendidos como um sistema de atividades interligadas, que refletem a estratégia da empresa e permitem a criação de vantagem competitiva. Para Teece (2010), um modelo de negócio eficaz não apenas descreve como uma empresa funciona, mas também como se diferencia no mercado e se adapta a mudanças no ambiente externo.

No estudo de Cantamessa, Gatteschi, Perboli e Rosano (2018), concluiu-se que um dos principais fatores que contribuem para o fracasso das *startups* é a inviabilidade do modelo de negócio. Muitas empresas emergentes falham não apenas devido à falta de financiamento ou à concorrência, mas porque não conseguem estruturar um modelo de negócio sustentável que lhes permita operar de forma eficiente no longo prazo.

Diferentes autores têm explorado a temática do modelo de negócio, destacando a sua relevância para o sucesso organizacional. Magretta (2002), no seu artigo *Why Business Models Matter*, defende que um modelo de negócio pode ser comparado a uma narrativa estruturada que explica

como uma empresa cria e entrega valor. Segundo a autora, um bom modelo de negócio deve responder a duas questões fundamentais identificadas por Peter Drucker: Quem é o cliente? Quanto é que o cliente está disposto a pagar? Além disso, deve clarificar como a empresa gera receitas e como entrega valor ao cliente de forma eficiente.

O exemplo clássico do sucesso de um modelo de negócio inovador é o caso dos *traveler's check* da *American Express*. Esta ideia surgiu após uma viagem à Europa de J.C. Fargo, presidente da empresa, que enfrentou dificuldades na conversão de moeda estrangeira. A solução encontrada foi a criação de um sistema de cheques de viagem seguros contra perda e roubo, amplamente aceites por comerciantes devido à reputação da *American Express*. O modelo de negócio revelou-se altamente lucrativo, pois os clientes pagavam antecipadamente pelos cheques, garantindo à empresa fluxos de caixa positivos antes de qualquer transação com os comerciantes. Esse caso demonstra como a criação de um modelo de negócio sólido pode transformar uma necessidade de mercado numa oportunidade estratégica.

Uma das ferramentas mais amplamente utilizadas para estruturar modelos de negócio é o *Business Model Canvas* (BMC), desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010). Esta ferramenta permite conceptualizar e desenvolver modelos de negócio de forma visual, estruturada e coerente, sendo composta por nove blocos fundamentais que representam diferentes dimensões da criação, entrega e captura de valor:

**Segmento de mercado** – Identificação dos clientes-alvo da organização. Compreender os diferentes segmentos de mercado permite criar produtos e serviços que melhor atendam às suas necessidades.

**Proposta de valor** – Define os benefícios oferecidos aos clientes, ou seja, o que distingue a empresa da concorrência e justifica a escolha dos seus produtos ou serviços.

**Canais** – Descreve os meios utilizados para alcançar e entregar valor aos clientes, podendo incluir vendas diretas, plataformas digitais, lojas físicas, entre outros.

**Relacionamento com o cliente** – Explica a forma como a organização interage e mantém o envolvimento com os seus clientes, seja através de suporte personalizado, serviços automatizados ou programas de fidelização.

**Fonte de receitas** – Define as formas pelas quais a organização gera receitas, seja através da venda de produtos, subscrições, publicidade ou outras fontes.

**Atividades-chave** – São as operações essenciais para garantir o funcionamento do modelo de negócio e a entrega da proposta de valor ao mercado.

**Recursos-chave** – Englobam os ativos estratégicos necessários para executar o modelo de negócio, como infraestruturas, tecnologia, capital humano e propriedade intelectual.

**Parceiros-chave** – São as alianças estratégicas e redes de colaboração que contribuem para o funcionamento eficiente do negócio, minimizando riscos e otimizando recursos.

**Estrutura de custos** – Representa os custos operacionais necessários para implementar o modelo de negócio, incluindo despesas fixas e variáveis.



Figura 2 - Business Model Canvas

Fonte: dicionariofinanceiro.com

O *Business Model Canvas* é amplamente reconhecido pela sua versatilidade e aplicabilidade em diversos setores, permitindo que empresas e empreendedores analisem, desenvolvam e ajustem os seus modelos de negócio de forma estruturada. A figura 2 apresenta o *Business Model Canvas*, ferramenta de gestão estratégica utilizada para estruturar o modelo de negócio do 11Hotel School. A sua inclusão justifica-se por permitir visualizar de forma clara e integrada os blocos essenciais que suportam a criação, entrega e captura de valor

O modelo de negócio é um elemento central na estratégia de qualquer organização, sendo determinante para a sua viabilidade e competitividade. Além disso, a capacidade de inovar e adaptar o modelo de negócio às mudanças do mercado é fundamental para o crescimento sustentável das empresas.

A literatura sugere que o sucesso organizacional não depende apenas de um bom modelo de negócio, mas também da capacidade da empresa em executá-lo de forma eficaz e em ajustá-lo quando necessário. Como afirmam Chesbrough (2010) e Osterwalder & Pigneur (2010), a inovação no modelo de negócio pode ser um motor de transformação e diferenciação, permitindo que as empresas se destaquem num ambiente competitivo global.

### **Estruturas de gestão na hotelaria**

A indústria hoteleira caracteriza-se por uma grande diversidade de modelos de gestão, que variam consoante a dimensão da unidade, os objetivos estratégicos e os segmentos de mercado que pretendem atingir. Desde pequenos empresários com modelos de gestão familiar até grandes grupos internacionais com estruturas altamente profissionalizadas, as soluções adotadas refletem as diferentes necessidades e expectativas dos clientes.

Um dos modelos mais tradicionais é o da propriedade e gestão própria, em que o hotel pertence ao proprietário e é gerido diretamente por este. Esta abordagem é comum em pequenos hotéis independentes, como boutique hotéis e *guesthouses*. Entre as suas vantagens destaca-se o controlo total sobre a operação, a marca e as receitas. No entanto, este modelo também exige elevados investimentos iniciais e contínuos, bem como conhecimento técnico e experiência no setor hoteleiro.

O modelo de *franchising* é amplamente utilizado por grandes cadeias internacionais. Neste caso, o proprietário do hotel celebra um contrato com uma marca reconhecida, passando a operar sob essa identidade em troca do pagamento de taxas de franquia. Por um lado, este modelo permite à empresa-mãe expandir-se com baixo risco financeiro, enquanto o francheado beneficia do reconhecimento da marca, do apoio à gestão e do acesso a sistemas de qualidade e marketing (Brookes, 2015). Apesar de manter o controlo operacional, o proprietário compromete-se a seguir os padrões e orientações definidos pelo franchisador (Korosh, 2020). Grupos como Marriott International, Hilton e Accor utilizam com sucesso este modelo, assegurando uma presença global padronizada.

Outra abordagem comum é o contrato de gestão, em que o proprietário contrata uma empresa especializada para gerir o hotel mediante o pagamento de uma comissão (fee). Esta solução é particularmente atrativa para investidores imobiliários que preferem delegar a complexidade da operação a profissionais experientes. A empresa gestora assume a responsabilidade pelas operações diárias, incluindo direção e desempenho financeiro do hotel. Apesar da sua

flexibilidade, este modelo pode envolver contratos complexos (Korosh, 2020). Exemplos disso são os contratos estabelecidos por grupos como Accor e IHG Hotels & Resorts.

O contrato de arrendamento constitui uma alternativa mais simples, na qual uma empresa hoteleira aluga o imóvel e explora o hotel de forma independente, pagando uma renda fixa ao proprietário. Esta modalidade, embora menos flexível para o proprietário, apresenta a vantagem de garantir um rendimento estável (Smith, 2012).

Entre os modelos colaborativos destaca-se a *joint venture*, analisada por Giannoukou (2017), que consiste numa parceria estratégica entre duas ou mais entidades para alcançar objetivos comuns. Esta colaboração pode assumir a forma de uma nova entidade jurídica ou de um simples acordo contratual. Entre os benefícios estão a partilha de riscos e custos, o acesso a novos mercados e a combinação de competências. Contudo, esta forma de gestão pode gerar desafios relacionados com a tomada de decisão, a distribuição de lucros e a compatibilização de culturas organizacionais.

Mais recentemente, com o avanço tecnológico e a transformação digital no setor, surgiu o modelo agregador, representado por plataformas como a Airbnb. Este modelo consiste na criação de um ecossistema digital que conecta diversos fornecedores de alojamento e serviços turísticos diretamente aos clientes, centralizando a oferta numa única plataforma e cobrando uma comissão por cada transação (Guttentag, 2015). Esta abordagem disruptiva alterou significativamente o panorama da hotelaria, promovendo uma maior descentralização da oferta e dando origem a novos desafios de regulação e concorrência.

A tabela 4 resume os principais modelos de gestão hoteleira, descrevendo as suas características, vantagens e limitações. A sua inclusão justifica-se por contextualizar a gestão dos hotéis escola no quadro mais amplo da hotelaria.

<b>Modelo de Gestão</b>	<b>Descrição breve</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desafios / Limitações</b>
<b>Propriedade e gestão própria</b>	Proprietário detém e gere o hotel	Controlo total; autonomia operacional	Elevado investimento; exige conhecimento técnico
<b>Franchising</b>	Operação sob marca reconhecida, mediante taxas	Marca forte; apoio à gestão; sistemas de qualidade	Menos autonomia; custos; seguir padrões rígidos

<b>Contrato de gestão</b>	Hotel gerido por empresa especializada (comissão)	Profissionalização; transferência de know-how	Contratos complexos; distanciamento do proprietário
<b>Contrato de arrendamento</b>	Empresa arrenda e explora; paga renda fixa	Rendimento estável; simplicidade	Menor flexibilidade; pouca ligação do proprietário
<b>Joint venture</b>	Parceria entre entidades em exploração conjunta	Partilha de riscos; acesso a mercados; sinergias	Decisão partilhada complexa; possíveis conflitos

Tabela 4 - Modelos de gestão hoteleira: características, vantagens e limitações

Fonte : Elaborada pela autora

## 11Hotel School

O 11Hotel School, integrado na Escola de Hotelaria e Turismo de Setúbal, está instalado no antigo Quartel do Regimento de Infantaria 11, edifício histórico construído no século XVII. Após décadas de abandono, o espaço foi adquirido pela Câmara Municipal de Setúbal em 2005 e requalificado para acolher a escola, inaugurada em 2013. A unidade hoteleira entrou em funcionamento apenas em setembro de 2018, assumindo-se desde então como ferramenta de formação prática e unidade aberta a clientes externos.

A gestão é assegurada pela própria escola, com o apoio de duas técnicas especialistas que acumulam funções pedagógicas e operacionais. Na inauguração, o então Ministro da Economia, Manuel Caldeira Cabral, sublinhou a importância do projeto para a formação prática dos alunos, enquanto o vice-presidente da Câmara Municipal, Manuel Pisco, destacou a relevância do hotel-escola para a oferta turística da cidade (Neto, 2018).

Desde o início, o modelo procurou equilibrar duas dimensões centrais: a função pedagógica e o funcionamento comercial. Através do contacto direto com hóspedes, os alunos desenvolvem competências técnicas e relacionais, contribuindo para uma experiência diferenciadora para os clientes. Contudo, a integração numa entidade pública gera constrangimentos: a rigidez

administrativa, a ausência de orçamento próprio e a limitação de recursos humanos dificultam uma gestão comercial ágil e sustentável.

No plano operacional, o primeiro ano (2018/2019) foi marcado por uma atividade modesta, centrada em clientes internos do Turismo de Portugal. Progressivamente, o hotel passou a acolher grupos externos, incluindo escolas de hotelaria internacionais e participantes de eventos organizados em parceria com a Câmara Municipal de Setúbal. Em 2020, desempenhou um papel social relevante ao alojar profissionais de saúde durante a pandemia de Covid-19. A partir de 2021, a atividade intensificou-se, com destaque para 2022, ano em que se registaram os melhores resultados de ocupação, acolhendo eventos desportivos e culturais de grande escala. Já em 2023, observou-se uma ligeira retração, parcialmente compensada por uma recuperação em 2024.

A experiência prática é assegurada sobretudo através de escalas pedagógicas de *front office* e *housekeeping*, mas a articulação entre o calendário letivo e a operação continua a ser um desafio. Os hóspedes valorizam o envolvimento dos alunos, demonstrando empatia perante a natureza formativa do serviço e destacando o acolhimento personalizado como fator distintivo. No entanto, a ausência de uma equipa de receção permanente limita a consistência do atendimento e compromete a rentabilidade.

Em termos de indicadores de desempenho, a taxa de ocupação, o ADR, o RevPAR e o RevPOR evidenciam progressos, mas permanecem abaixo dos *benchmarks* regionais e nacionais. Esta realidade demonstra que, embora o 11Hotel School se afirme como espaço formativo de excelência e agente diferenciador no território, a sua sustentabilidade económica depende da implementação de uma equipa de gestão estável e de estratégias de marketing e *revenue management* que potenciem a procura sem comprometer a missão pedagógica.

Os indicadores são o resultado de duas variáveis, requer método de cálculo e análise para acompanhar e avaliar o desempenho da empresa (Nuno Abranja, Indicadores chave de desempenho, 2020) :

Taxa de ocupação: refere-se à percentagem de quartos ocupados num determinado período em relação à capacidade do hotel. Este indicador permite ter uma ideia dos quartos e comparação com o ano anterior e perceber se está alinhado com as previsões e tomar decisões relativamente às tarifas a praticar para aumentar as receitas.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ quartos vendidos}}{\text{N}^\circ \text{ total de quartos do hotel}} \times 100$$

*RevPar* : *Revenue per available room*, é um dos indicadores mais importantes na indústria hoteleira, dá-nos a informação da receita por quarto disponível e mede a potencial de receita de um hotel.

$$\frac{\text{Receita do alojamento atual}}{\text{N}^\circ \text{ de quartos disponíveis no Hotel}} \quad \text{ou} \quad \% \text{ de ocupação} \times \text{ADR}$$

*RevPor* : *Revenue per occupied Room*, é um indicador de desempenho do hotel que nos dá a informação sobre a receita por quarto ocupado ( incluindo alimentação, bebidas e outros serviços).

$$\frac{\text{Total da receita (todos os quartos)}}{\text{N}^\circ \text{ de quartos ocupados}}$$

*ADR*: *Average Daily Rate*, é o preço médio diário de todos os quartos. Este indicador é dos mais importantes para avaliar o desempenho operacional de um hotel e comparar a estimativa com a realidade diária.

$$\frac{\text{Total da receita de alojamento}}{\text{N}^\circ \text{ de quartos vendidos}}$$

<b>Indicador</b>	<b>Definição</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Relação com os outros KPIs</b>
Taxa de Ocupação	Percentagem de quartos vendidos em relação ao total de quartos	$(N^{\circ} \text{ quartos vendidos} \div N^{\circ} \text{ total quartos}) \times 100$	Impacta diretamente RevPAR, pois integra-se à fórmula do RevPAR.
ADR (Tarifa Média Diária)	Receita média diária por quarto vendido	Receita de alojamento $\div$ N <sup>o</sup> de quartos vendidos	Base do RevPAR; ADR alta, com ocupação baixa, não garante RevPAR alto.
RevPAR (Receita por Quarto Disponível)	Receita média por quarto disponível	Receita total $\div$ N <sup>o</sup> quartos disponíveis ou ADR x Ocupação(%)	Une ADR e Ocupação para medir receita global da unidade.
RevPOR (Receita por Quarto Ocupado)	Receita total (inclui serviços extras) por quarto ocupado	Receita total (quartos + serviços) $\div$ N <sup>o</sup> quartos ocupados	Aumenta com diversificação de serviços; complementa o ADR.

Tabela 5 – Resumo dos principais indicadores de desempenho (KPIs) em hotelaria

Fonte : Elaborada pela autora

No contexto do 11Hotel School, os indicadores-chave de desempenho (KPIs) não são apenas métricas de gestão: são ferramentas estratégicas que permitem alinhar os objetivos pedagógicos com as práticas operacionais da hotelaria. A tabela 5 apresenta os principais indicadores de desempenho hoteleiro, como a taxa de ocupação, ADR, RevPAR e RevPOR. A sua utilização justifica-se por fornecer uma base analítica objetiva para avaliar a performance do 11Hotel School, articulando pedagogia e eficiência operacional. Este recurso é fundamental para monitorizar resultados, antecipar necessidades e ajustar a proposta de valor de forma dinâmica. Mais do que números, os KPIs dão-nos a capacidade de tomar decisões fundamentadas, equilibrando a missão educativa com a sustentabilidade financeira da unidade. É este equilíbrio que consolida o 11Hotel School como uma referência em hospitalidade educativa, onde a aprendizagem prática se articula com uma gestão eficiente e inovadora.

## Capítulo II

### Objetivos e metodologia

O presente trabalho de projeto tem como objetivo geral apresentar uma proposta de modelo de negócio para o 11Hotel School, o hotel-escola da Escola de Hotelaria e Turismo de Setúbal. Trata-se de um estudo de natureza aplicada, com carácter exploratório e descritivo, orientado para a análise e o desenvolvimento de um modelo de negócio que responda às necessidades e especificidades desta unidade hoteleira pedagógica.

Para atingir este propósito foram definidos cinco objetivos específicos: analisar o contexto atual de funcionamento e gestão do 11Hotel School; investigar diferentes modelos de gestão adotados por outros hotéis escola; identificar oportunidades de mercado, considerando as tendências do setor e as especificidades da região de Setúbal; desenvolver um modelo de negócio estruturado com recurso à ferramenta *Business Model Canvas* e propor estratégias de gestão e promoção capazes de aumentar a taxa de ocupação, melhorar a experiência formativa e garantir a sustentabilidade financeira da unidade.

Para a concretização destes objetivos, recorreu-se a uma metodologia mista e exploratória, que combinou a revisão de literatura e a análise de dados estatísticos com técnicas qualitativas, nomeadamente entrevistas semiestruturadas a diretores de escolas de hotelaria com diferentes modelos de gestão, a docentes com experiência relevante no setor e a representantes institucionais da região. Paralelamente, foram aplicados inquéritos a clientes e alunos do 11Hotel School e realizada observação participante, beneficiando da inserção profissional da investigadora. Esta triangulação de métodos permitiu cruzar dados empíricos e teóricos, assegurando maior validade e profundidade à análise desenvolvida.

No total foram realizadas seis entrevistas, cento e vinte inquéritos de satisfação a clientes que se hospedaram no hotel escola e cinquenta inquéritos a alunos da área de alojamento.

A seleção dos entrevistados obedeceu a um critério intencional, orientado para garantir uma perspetiva diversificada e complementar sobre os modelos de gestão de hotéis escola e o posicionamento do 11Hotel School no contexto regional. Foram, assim, incluídos dois diretores de escolas com hotéis concessionados e a diretora de uma escola com gestão própria, permitindo comparar diferentes abordagens de funcionamento e os seus impactos formativos e

operacionais. A estas visões institucionais somaram-se a de um professor universitário de marketing, também diretor executivo do programa HOST, que trouxe uma leitura técnica e inovadora da gestão hoteleira, e a de um professor de gestão hoteleira envolvido na criação do hotel escola de Setúbal, cuja experiência conferiu uma dimensão histórica e pedagógica à análise. Finalmente, foi entrevistada a responsável pelo programa de enogastronomia da Câmara Municipal de Setúbal, cuja participação permitiu enquadrar a articulação do hotel escola com a estratégia turística e cultural do território. Esta diversidade de perfis assegurou uma recolha de dados mais completa e credível, conjugando práticas de gestão, conhecimento académico e contributos institucionais

Paralelamente, foram recolhidas 120 respostas válidas a inquéritos de satisfação aplicados a clientes que se hospedaram no 11Hotel School, bem como 50 respostas a inquéritos aplicados a alunos da Escola de Hotelaria e Turismo de Setúbal. Estes inquéritos tiveram como objetivo compreender a perceção da qualidade dos serviços prestados e o impacto da experiência formativa.

A investigação incluiu ainda um componente de observação participante, realizada pela autora no exercício das suas funções enquanto técnica especialista, com responsabilidade pela gestão de reservas e do *front office* do 11Hotel School desde 2018. Esta observação foi sistemática, entre as 08h00 e as 18h00, de segunda a sexta-feira, sendo alargada a horários noturnos e fins-de-semana em períodos de maior atividade ou receção de grupos, permitindo uma análise aprofundada das dinâmicas operacionais.

Para assegurar a robustez da análise, foi aplicada a triangulação metodológica, fig 3, cruzando três fontes principais:

**Entrevistas** – para recolher perspetivas institucionais, académicas e profissionais;

**Inquéritos** – para avaliar a perceção de clientes e alunos;

**Observação participante** – para descrever práticas reais de gestão e operação.

No âmbito qualitativo, foram realizadas entrevistas a diretores de escolas de hotelaria com diferentes modelos de gestão, docentes e representantes institucionais. As entrevistas seguiram um guião previamente elaborado (Apêndices I a V), orientado por temas como o modelo de gestão, articulação entre ensino e operação, desafios operacionais, relação com o território e entidades públicas e perspetivas de sustentabilidade. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes, transcritas integralmente e submetidas a uma análise de

conteúdo temática, de acordo com os princípios propostos por Bardin (2011). Este processo permitiu identificar categorias e subcategorias emergentes, que foram posteriormente organizadas em eixos de análise coerentes com a problemática de investigação, que permitiu identificar contributos relevantes para o desenvolvimento do modelo de negócio.

Foram realizadas seis entrevistas, distribuídas da seguinte forma:

- Três diretores de escolas de hotelaria com unidades hoteleiras integradas;
- Um professor de gestão e consultor;
- Uma responsável pelo departamento de Enogastronomia da Câmara Municipal de Setúbal;
- Um professor de Marketing da Universidade Europeia e Diretor do PMS HOST;

No plano quantitativo, foram aplicados dois questionários de satisfação:

- Um inquérito dirigido a clientes do 11Hotel School (n=120), com o objetivo de avaliar a qualidade percebida dos serviços e grau de satisfação global;
- Um inquérito dirigido a alunos do curso de Gestão Hoteleira em Alojamento (n=50), destinado a aferir a perceção sobre a experiência formativa e integração pedagógica no contexto hotel escola;

Os instrumentos foram concebidos na plataforma *Google Forms*, combinando questões fechadas, estruturadas em escalas de Likert de cinco pontos, com questões abertas destinadas a recolher perceções mais livres e detalhadas. A análise das respostas foi efetuada através de técnicas estatísticas descritivas, recorrendo ao Microsoft Excel para o tratamento dos dados, cálculo de frequências, médias e percentagens.

Por fim, procedeu-se à triangulação dos dados (figura 3) que combinou:

- Dados qualitativos provenientes das entrevistas e análise documental;
- Dados quantitativos resultantes dos inquéritos aplicados;
- Observação direta da operação do hotel escola;



Figura 3 – Triangulação de dados da investigação  
Fonte: Elaborado pela autora

Com base na questão central da investigação — Que proposta de modelo de negócio pode ser apresentada para o 11Hotel School, de modo a conciliar a sua missão pedagógica com a sustentabilidade económica, contribuindo para aumentar a taxa de ocupação — recorreu-se à construção de um *Business Model Canvas* (BMC), ferramenta amplamente reconhecida como instrumento estratégico para a conceção e análise de modelos de negócio (Osterwalder & Pigneur, 2010). A sua aplicação permitiu estruturar, de forma clara e visual, os principais elementos do modelo de negócio do 11Hotel School, abrangendo a criação, entrega e captura de valor, e identificar oportunidades de melhoria em áreas como a definição de segmentos de mercado prioritários, clarificação da proposta de valor, diversificação dos canais de distribuição e adoção de estratégias eficazes de gestão de receitas e controlo de custos.

A tabela 6 sintetiza as técnicas utilizadas, amostras e outputs esperados em cada técnica. A sua inclusão justifica-se por clarificar o percurso metodológico e evidenciar a coerência entre objetivos, métodos e resultados esperados.

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Amostra</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tipo de dados</b>
Entrevistas semiestruturadas	Guião de entrevistas (apêndices I –V)	Seis especialistas (Diretores, docentes, técnicos)	Compreender modelos e práticas de gestão de hotéis escola	Qualitativos
Inquérito a clientes	Questionário de satisfação (Apêndice VI)	Cento e vinte clientes do 11Hotel School)	Avaliar a qualidade do serviço e a satisfação global	Quantitativos
Inquérito a alunos	Questionários e perceção formativa (Apêndice VII)	Cinquenta alunos do curso de Gestão Hoteleira em Alojamento	Avaliar a integração formativa e experiência prática	Quantitativos
Observação direta	Registo de observações	Contexto real de operação no hotel escola	Complementar a análise e contextualizar dados	Qualitativos

Tabela 6 – Estrutura metodológica da investigação

Fonte: Elaborado pela autora

A metodologia adotada possibilitou reunir diferentes perspetivas e compreender de forma mais completa o modo como o 11Hotel School funciona no seu dia-a-dia. A combinação entre diferentes metodologias, quantitativas e qualitativas revelou-se essencial para captar dados objetivos, assim como experiências e perceções das pessoas envolvidas. Esta articulação permitiu identificar oportunidades de melhoria e validar a proposta de modelo de negócio com base em evidências concretas, mantendo o equilíbrio entre rigor científico e relevância prática.

## Capítulo III

### Apresentação e discussão dos resultados

O presente capítulo apresenta e analisa os principais resultados obtidos no âmbito da investigação, com base nas entrevistas realizadas a entidades individuais e coletivas (06) e nos inquéritos aplicados a clientes e alunos do 11Hotel School.

Ressaltar que as cinco entrevistas foram direcionadas a intervenientes chave associados ao projeto em questão, designadamente os diretores de Escolas de Hotelaria com o equipamento hotel-escola, à Câmara Municipal de Setúbal e um consultor e professor de gestão hoteleira.

Os guiões das entrevistas foram elaborados para sustentar os objetivos delineados, suportados pela revisão de literatura e orientados para o *Business Model Canvas*.

A duração da entrevista variou entre os quarenta e sessenta minutos, tendo sido efetuada a opção de transcrição sistemática dos áudios gravados, potenciando uma análise mais cuidada.

A análise dos dados foi organizada de forma a proporcionar uma compreensão clara e estruturada das diferentes perspetivas sobre o funcionamento e a gestão dos hotéis escola. As entrevistas permitiram recolher insights valiosos sobre os modelos de gestão adotados, os principais desafios operacionais, o impacto na formação dos alunos e a importância de um hotel-escola na identidade territorial onde está inserido.

Paralelamente, os inquéritos aplicados aos clientes visaram avaliar a sua experiência no 11Hotel School, nomeadamente o nível de satisfação com os serviços prestados, a perceção da hospitalidade e o grau de recomendação. Já os inquéritos dirigidos aos alunos procuraram aferir a relevância do hotel escola na sua formação prática, bem como a perceção do seu impacto no desenvolvimento de competências técnicas e relacionais.

A articulação entre estas diferentes fontes de informação permite sustentar a discussão crítica sobre os fatores que condicionam a eficácia do modelo de gestão atualmente implementado e fundamentar a proposta de melhoria do modelo de negócio para o 11Hotel School.

## Dados do 11Hotel School

No 11Hotel School também se verifica uma crescente na taxa de ocupação, excetuando-se o ano 2020, de facto como podemos observar no gráfico 5, o ano de 2022 foi o ano com maior número de quartos ocupados, ainda que não seja um valor muito grande, mas dada a especificidade do hotel escola considera-se aceitável.

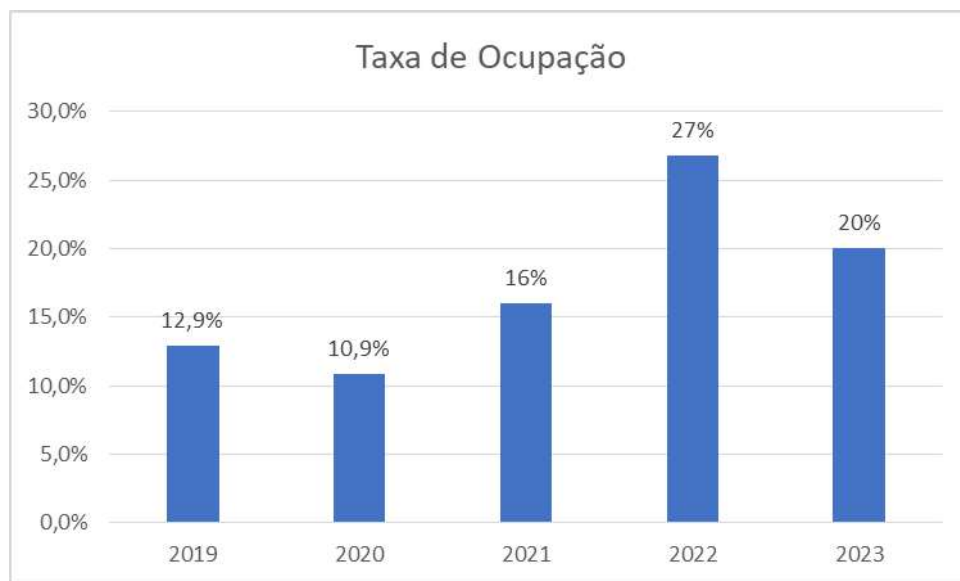


Gráfico 5 – Evolução da taxa de ocupação no 11Hotel School

Fonte: Elaborado pela autora

No ano de 2022 o hotel escola recebeu alguns eventos que fizeram subir a taxa de ocupação, eventos esses que não se repetiram no ano de 2023, e nem surgiram novos eventos para trazer mais ocupação e subir as taxas.

Na realidade não existe um plano de marketing para o 11Hotel School, a ocupação e a confirmação de alguns grupos são sempre analisados pela direção da escola sobre o interesse e capacidade em recebê-los.

Dadas as características de hotel escola, não é possível aceitar alguns grupos e eventos que solicitem salas de reuniões e refeições.

O próximo quadro espelha a totalidade de quartos ocupados em cada ano, gráfico 6.

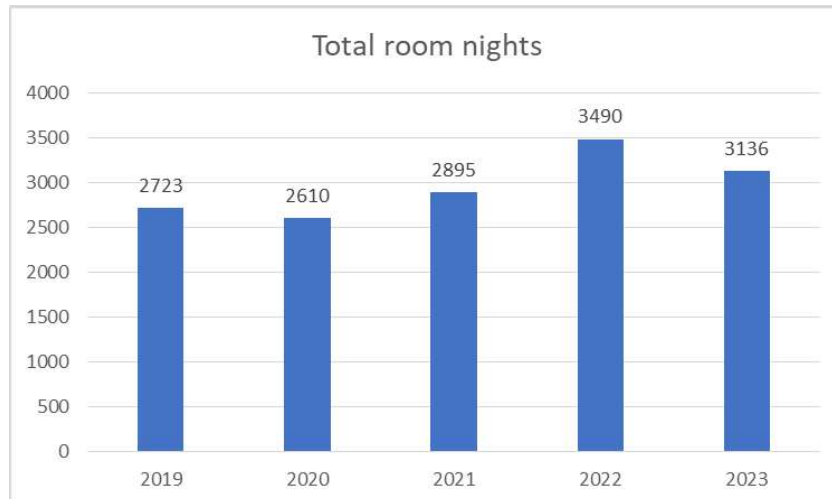


Gráfico 6 – Evolução do número de quartos ocupados no 11Hotel School  
Fonte: Elaborado pela autora

É igualmente relevante analisar a evolução do RevPar ao longo dos anos desde a abertura do hotel, com exceção do ano inicial (ano zero), para o qual não se dispõe de dados. Conforme ilustrado no gráfico 7, os dados evidenciam que a rentabilidade e a vertente comercial não constituem o foco principal da operação, sendo esta orientada prioritariamente para a formação dos alunos.

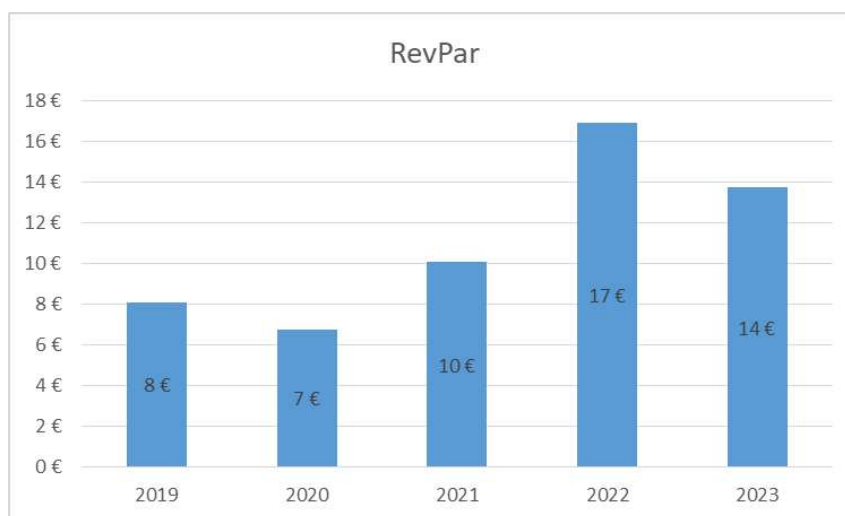


Gráfico 7 – Evolução do preço médio do quarto no 11Hotel School  
Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados financeiros do 11Hotel School mostram avanços pontuais, mas ainda frágeis, com destaque para o pico de 2022 seguido de um recuo em 2023. A estabilidade do ADR contrasta com a baixa taxa de ocupação e o RevPAR reduzido, evidenciando limitações estruturais que comprometem a sustentabilidade económica. Estes dados confirmam a necessidade de uma gestão mais estratégica, capaz de reforçar a rentabilidade sem perder a essência pedagógica do projeto.

A tabela 7 apresenta a evolução da taxa de ocupação, ADR, RevPAR e RevPOR entre 2019 e 2023. A sua inclusão justifica-se por fornecer dados quantitativos que permitem avaliar a sustentabilidade económica do hotel escola.

<b>Ano</b>	<b>Taxa de Ocupação (%)</b>	<b>ADR (€)</b>	<b>RevPAR (€)</b>	<b>RevPOR (€)</b>
2019	12,9	62,02	8	62,02
2020	10,9	64,22	7	64,22
2021	16,0	62,50	10	62,50
2022	27,0	62,96	17	62,96
2023	20,0	70,00	14	70,00

Tabela 7 - Indicadores financeiros do 11Hotel School (2019 – 2023)

Fonte: PMS HOST, 11HotelSchool

## **Entrevistas**

A adoção, nesta investigação, da técnica de entrevista e respetiva análise de conteúdo permitiu aprofundar a compreensão dos significados, valores e explicações associados ao fenómeno em estudo, bem como as representações atribuídas pelos participantes. Tal como refere Guazi (2021), esta abordagem metodológica revela-se fundamental para explorar o “porquê”, o “como” e o que é considerado significativo pelos próprios sujeitos, possibilitando aceder às suas experiências, perspetivas e formas de atuação. Além disso, as entrevistas, enquanto instrumento versátil, podem ser utilizadas tanto como estratégia principal de recolha de dados, como numa perspetiva complementar, revelando-se especialmente úteis na identificação e análise de sentimentos, pensamentos, opiniões, crenças, valores, perceções e atitudes dos entrevistados face aos temas abordados.

Neste trabalho de projeto foram realizadas entrevistas aos diretores das escolas de hotelaria, à Câmara Municipal de Setúbal e ao ex-diretor da escola de hotelaria e turismo do Estoril e atualmente consultor e professor da área de gestão hoteleira.

A análise das entrevistas aos diretores das escolas de hotelaria que tem hotel escola, evidenciou que a gestão própria é extremamente complexa. Sendo que a maior dificuldade assenta na dicotomia exploração hoteleira e ferramenta de formação prática e também na gestão financeira. Estabelecer um equilíbrio entre as aulas teóricas e a gestão operacional de um hotel comercial, é dos maiores desafios para o propósito principal, que é a qualificação profissional dos alunos.

O guião elaborado para as entrevistas aos diretores das escolas (apêndices I e II) inclui na sua maioria perguntas abertas, pelo que foram também elaborados para obter dados mais objetivos. As entrevistas foram elaboradas através de videoconferência entre o mês de Setembro e Outubro 2024, com a duração de 30 minutos. A tabela 8 apresenta a caracterização dos entrevistados, permitindo compreender o perfil dos participantes e o enquadramento da recolha de dados. A sua inclusão justifica-se por garantir transparência e credibilidade na análise qualitativa, de forma a proteger a identidade dos entrevistados, recorreu-se à utilização de códigos:

<b>Departamento</b>	<b>Codificação</b>	<b>Função</b>
Escola Hotelaria Lisboa	DE1	Diretor
Escola Hotelaria Porto	DE2	Diretor
Escola Hotelaria Setúbal	DE3	Diretor
Câmara Municipal Setúbal	DE4	Chefe Gabinete
Consultor e Professor de Gestão Hoteleira	DE5	Professor de Gestão Hoteleira
Universidade Europeia e HOST Portugal	DE6	Professor e Diretor de Marketing

Tabela 8 – Caracterização dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

As entrevistas foram realizadas com Diretores de Escolas que gerem hotéis concessionados, procurando compreender, através das suas perspetivas, de que forma este modelo de gestão influencia o funcionamento educativo e operacional das instituições.

A tabela 9 sintetiza os principais resultados das entrevistas realizadas a diretores de escolas com hotel concessionado, destacando benefícios, desafios e impacto na experiência prática dos alunos. A sua inclusão justifica-se por enriquecer a análise comparativa entre modelos de gestão. Abaixo apresentam-se as principais respostas agrupadas por questão e evidenciando o contraste entre os depoimentos dos entrevistados (DE1 e DE2):

<b>Questão</b>	<b>Diretor Entrevistado 1 (DE1)</b>	<b>Diretor Entrevistado 2 (DE2)</b>
Motivo da gestão concessionada	A decisão pela gestão concessionada do hotel escola foi tomada pelo Turismo de Portugal, sendo imposta à instituição escolar sem autonomia local.	Igualmente, a opção pela concessão partiu do órgão central do Turismo de Portugal.
Benefícios e desafios da concessão	O principal benefício indicado foi a existência de uma gestão de carácter estritamente comercial. O desafio maior referiu-se à dificuldade de compatibilizar o uso do equipamento com as necessidades de prática dos alunos, especialmente após diferentes empresas assumirem a concessão.	O maior benefício identificado está relacionado à oportunidade de aproveitamento das dinâmicas comerciais do grupo concessionário, que têm impacto direto na experiência formativa dos alunos.
Comunicação e colaboração entre escola e empresa gestora	Inicialmente, com a primeira empresa concessionária, a comunicação era satisfatória. Contudo, a transição para outro grupo empresarial conduziu a uma deterioração significativa	A comunicação ocorre formalmente entre diretores das duas entidades e, a nível operacional, entre o assessor de formação da escola, a

	das relações, com limitação de autonomia por parte da direção hoteleira.	coordenadora de estágios e o diretor do hotel.
Participação dos alunos na operação do hotel	No início, os alunos tinham uma semana de prática por semestre. Outras soluções foram testadas, mas a conciliação entre aulas teóricas e prática revelou-se problemática. Ultimamente, os alunos deixaram de ter experiências regulares no hotel escola.	Os alunos colaboram em diversos serviços do hotel, mantendo uma média de uma semana prática por semestre.
Feedback dos alunos sobre a experiência	O feedback inicial era bastante positivo, porém, com o tempo, a experiência foi perdendo relevância e impacto formativo.	O retorno dos alunos é globalmente muito positivo, destacando-se a consolidação do conhecimento e o valor da interação com profissionais e clientes.
Impacto da concessão na operação do hotel	Atualmente, a avaliação do impacto é negativa, pois houve um afastamento entre hotel e escola.	A análise é positiva devido à reputação e experiência do grupo concessionário, que agrega valor à unidade hoteleira.
Influência do modelo na experiência prática dos alunos	O modelo teve influência positiva no início, mas perdeu impacto ao longo do tempo.	Ser uma cadeia reconhecida internacionalmente enriquece o currículo dos alunos e valoriza a experiência prática.
Impacto na reputação e posicionamento da escola	Neste momento, não se verifica um impacto positivo resultante do modelo de concessão.	O impacto é considerado positivo, tendo em conta o reconhecimento da cadeia hoteleira parceira.

Tabela 9 - Resultado das entrevistas aos Diretores de Escola com Hotel concessionado  
Fonte: Elaborado pela autora

Para a questão: Quais os principais desafios que surgem da concessão de um hotel escola a um grupo hoteleiro?

As respostas dos diretores foram:

D1 – “Conflito de interesses, débil alinhamento de estratégia, modelo ultrapassado e que não responde às necessidades e expectativas atuais.”

D2 – “Alinhamento entre as necessidades pedagógicas da Escola, as operacionais do Hotel e as expectativas dos alunos.”

A decisão de conceder a gestão do hotel-escola foi atribuída ao Turismo de Portugal, configurando um modelo de governação centralizada. Entre os benefícios identificados pelos participantes destaca-se a implementação de uma gestão comercial eficiente, bem como o potencial impacto positivo na experiência formativa dos discentes. Contudo, salientam-se desafios relevantes, nomeadamente as dificuldades de integração dos estudantes nas operações hoteleiras e obstáculos comunicacionais com a entidade gestora.

No que concerne ao impacto desta concessão sobre a operação do hotel, as perceções revelam-se divergentes. Um dos entrevistados afirmou que a relação entre escola e hotel se fragilizou, originando um certo afastamento institucional. Em contrapartida, outro participante avalia a parceria de forma positiva, valorizando a experiência, reputação e reconhecimento aportados pela cadeia hoteleira concessionária. No que diz respeito à influência do modelo na experiência prática dos alunos, as opiniões também divergem: enquanto um dos entrevistados considera que o contributo para a formação já não se verifica, o outro realça o prestígio da entidade gestora como fator diferenciador no percurso académico e profissional dos estudantes.

No âmbito da presente investigação, realizou-se uma entrevista ao diretor de uma escola com hotel de gestão própria, D3, visando compreender o papel institucional do hotel-escola, os desafios inerentes à sua administração, bem como os elementos distintivos e estratégicos que influenciam a sua operação.

O diretor destacou que o hotel-escola desempenha um papel fundamental na missão educativa da instituição, principalmente por proporcionar aos alunos oportunidades de aplicação prática dos conhecimentos adquiridos, num contexto real de trabalho. Salientou, ainda, que a existência do hotel facilita a implementação de projetos internacionais de intercâmbio, uma vez que a estrutura dispõe de alojamento próprio para alunos e docentes envolvidos nesses projetos.

Entre os desafios mais relevantes, foram referidos a gestão de recursos humanos, a manutenção das infraestruturas e a articulação entre a organização das aulas e o funcionamento diário do hotel. No entanto, considerou que a presença dos alunos na operação do hotel associa-se a uma experiência única para os hóspedes, frequentemente avaliada de forma altamente positiva.

Quanto aos serviços e facilidades distintivos, o diretor referiu o envolvimento direto dos alunos no acolhimento e atendimento dos clientes, sublinhando o carácter personalizador e diferenciador desta participação. Para aumentar a rentabilidade do hotel-escola, foram implementadas iniciativas de promoção junto de empresas regionais e parceiros, bem como a criação de um *website* que facilita as reservas online e amplia o acesso à informação sobre o hotel.

No que respeita à tipologia de clientes, salientou-se a predominância dos segmentos *corporate*, eventos e estadias associadas a projetos internacionais de intercâmbio. Os preços praticados foram definidos pela direção anterior e mantêm-se inalterados, não constituindo a rentabilidade a principal prioridade do hotel-escola, mas sim o cumprimento da sua missão formativa.

A taxa de ocupação, embora historicamente baixa, tem vindo a registar incrementos anuais, com picos observados nos meses de maior atividade de eventos. Por fim, o diretor reforçou que o compromisso com a componente prática de formação dos alunos constitui o elemento essencial para a proposta de valor do hotel-escola

Segundo o diretor da escola com gestão própria do Hotel-Escola, esta unidade desempenha um papel nuclear na formação prática dos alunos, proporcionando-lhes a oportunidade de aplicar conhecimentos teóricos em contexto real e potenciando a participação em projetos internacionais de intercâmbio.

No plano dos desafios de gestão, salienta-se a necessidade de articular eficazmente a operação hoteleira com o calendário letivo, bem como a complexidade inerente à gestão de pessoas e das infraestruturas físicas. Não obstante, o diretor destaca que a presença dos alunos contribui decisivamente para proporcionar aos hóspedes uma experiência diferenciada, identificada como positiva e enriquecedora.

Para a consolidação de uma proposta de valor robusta, o compromisso institucional com a dimensão prática da formação é identificado como elemento essencial, orientando a missão pedagógica e operacional do hotel-escola e reforçando a sua relevância tanto na perspetiva da aprendizagem como da diferenciação no setor.

A entrevista à chefe de gabinete da Câmara Municipal de Setúbal, D4, realizada no âmbito da proposta de valor para o 11Hotel School da Escola de Hotelaria e Turismo de Setúbal, demonstra que o *11Hotel School* se posiciona como uma estrutura formativa especializada no setor hoteleiro e no fortalecimento da atratividade turística da cidade. O hotel-escola destaca-se enquanto agente promotor da identidade local e da oferta de experiências distintas, evidenciando uma aposta num serviço *premium* e personalizado que valoriza a qualidade e autenticidade da hospitalidade setubalense. Embora limitada em capacidade e número de quartos, a instituição orienta-se para a criação de vivências únicas, alinhadas com as tendências atuais do turismo, que privilegiam a experiência personalizada e a conexão com o território.

A colaboração entre o 11Hotel School e a Câmara Municipal de Setúbal tem-se traduzido na participação do hotel-escola em diversos eventos promovidos por diferentes departamentos municipais, como cultura, desporto e turismo. Destaca-se a capacidade do hotel-escola para acolher não apenas visitantes externos, mas também residentes estrangeiros radicados em Setúbal, funcionando como plataforma de integração e divulgação dos valores locais. A componente experiencial pode ser potenciada através do desenvolvimento de atividades nicho e de pequenos eventos, promovendo um envolvimento mais aprofundado dos participantes com as tradições locais, a gastronomia e o património enogastronómico.

Os projetos pedagógicos, como o 11Hotel School, revelam-se fulcrais para promover a identificação dos futuros profissionais com a cultura setubalense e para assegurar a transmissão de valores autênticos no setor do turismo. A articulação entre pedagogia e atividade empresarial é vista como catalisadora de inovação e de vinculação entre a escola, os agentes empresariais e a comunidade. Tal opção permite a formação de quadros qualificados e sensibilizados para a valorização dos recursos endógenos, contribuindo para o reforço de Setúbal como um destino turístico autêntico.

A viabilidade de criar roteiros turístico-educativos, envolvendo alunos do hotel-escola e clientes em experiências na área do vinho, gastronomia e tradições locais, é salientada como uma oportunidade estratégica. Esta ação requer uma abordagem colaborativa entre os diferentes agentes do setor, promovendo uma narrativa conjunta e integrada que reforce a identidade territorial e evite a segmentação ou dispersão de esforços. O hotel-escola deve ser percecionado não como simples concorrente dos demais operadores turísticos, mas como elemento agregador e referência no contexto da governança colaborativa.

No que respeita às tendências do turismo contemporâneo mais relevantes para o hotel-escola, enfatiza-se a importância das experiências de *lifestyle*, bem-estar, enogastronomia e atividades ao ar livre, aproveitando não apenas as condições físicas da escola, mas também possíveis parcerias que complementem a oferta. Recomenda-se ainda um trabalho aprofundado sobre o segmento *business*, além do tradicional foco no segmento institucional, potenciando a diferenciação pela qualidade do serviço e pela integração com a oferta territorial.

Os principais desafios identificados residem na necessidade de desenvolvimento de uma governação turística mais agregada e articulada, superando a fragmentação entre entidades públicas e privadas. A ausência de uma estratégia concertada tem limitado o aproveitamento do potencial do destino. A criação de uma associação de turismo e a realização de fóruns para discussão aberta são sugeridas como veículos para uma coordenação mais eficaz dos investimentos e iniciativas. É realçada ainda a ausência de um Ministério do Turismo em Portugal como limitação estrutural para o setor.

Ao nível da cooperação, a entrevistada destaca as experiências bem-sucedidas na realização de projetos conjuntos na área da enogastronomia, deixando em aberto a possibilidade de ampliação destas parcerias a outras dimensões, nomeadamente ao alojamento e à articulação de experiências integradas.

Esta análise permite aferir o papel estratégico do 11Hotel School na promoção de Setúbal como destino turístico, sublinhando a importância das sinergias institucionais, da integração de experiências e da valorização da autenticidade local como vetores prioritários para o desenvolvimento sustentável do turismo na região.

A entrevista ao antigo diretor da Escola de Hotelaria do Estoril e atual consultor e professor de gestão hoteleira, D5, realizada no âmbito da proposta de valor para o 11Hotel School da Escola de Hotelaria e Turismo de Setúbal, evidencia que a principal mais-valia do hotel-escola reside na personalização da experiência do cliente, conferindo-lhe um papel ativo e distintivo no contexto do ensino prático, sob orientação de profissionais do setor. Para o entrevistado, a oferta diferenciadora advém da ligação direta entre aluno, professor e cliente, permitindo ao hóspede não apenas usufruir dos serviços, mas também compreender o processo formativo associado.

No que concerne ao reforço da sustentabilidade e atratividade do projeto, são salientadas as parcerias institucionais com autarquias, estabelecimentos de ensino, associações e hoteleiros

regionais, uma vez que estes não veem o hotel-escola como concorrente direto, mas antes como fonte de profissionais qualificados e potenciais benefícios indiretos para a economia local.

É também destacada a complementaridade com empresas de animação turística e restauração, ampliando o impacto do hotel na ocupação e nos serviços disponibilizados.

A proposta de valor de um hotel-escola deverá, centrar-se na experiência educativa única proporcionada ao cliente, valorizando a aprendizagem dos alunos e a sustentabilidade económico-financeira do projeto. A estratégia comercial recomendada inclui o investimento em parcerias e na presença digital, nomeadamente através de canais OTA e redes sociais, como vias essenciais para diversificação de segmentos de mercado e captação de clientes individuais. Quanto ao modelo de gestão, defende-se a administração direta pela escola como meio de garantir a especificidade pedagógica do projeto, sugerindo ainda a possibilidade de concessão a operadores privados sob critérios rigorosos, mas rejeitando modelos híbridos pela sua complexidade na administração pública. É igualmente referida a necessidade de uma equipa mínima eficiente, composta por responsáveis nos principais departamentos e alunos em regime rotativo, e destacada a importância da implementação de práticas de controlo de custos e utilização de indicadores de desempenho, alinhados com objetivos estratégicos definidos para o hotel-escola.

A entrevista realizada ao professor de Marketing da Universidade Europeia e Diretor da HOST<sup>1</sup> Portugal, D5, demonstra a importância de uma estratégia diversificada para a visibilidade e o aumento das reservas num hotel-escola, destacando que, para além dos canais tradicionais como as OTAs (Booking, Expedia, Airbnb), é essencial investir num *website* próprio bem otimizado ao nível do SEO<sup>2</sup> e das palavras-chave, assim como garantir uma presença ativa e profissional nas redes sociais. Defende ainda que a criação regular de conteúdo relevante e interativo, aliado a parcerias estratégicas com entidades ligadas ao setor do turismo, é fundamental para potenciar a notoriedade da unidade.

No âmbito da diversificação de canais de distribuição, o entrevistado recomenda uma aposta clara na captação de clientes diretos e no segmento de lazer, recorrendo a integração do site próprio com um PMS (*Property Management System*) e um CRM (*Customer Relationship Management*), de modo a fidelizar e ampliar a base de clientes. Adicionalmente, valorizar a

---

<sup>1</sup> Programa de gestão de hotéis

<sup>2</sup> Search Engine Optimization

publicidade digital, utilizando ferramentas como *Google Ads* e *Facebook Ads* para alargar o alcance do hotel-escola e comunicar a sua proposta de valor.

A adaptação da proposta de valor do 11Hotel School passa pelo desenvolvimento de uma estratégia de marketing pensada e concretizada por um docente da área, em colaboração com os alunos. Esta colaboração permite que os estudantes participem diretamente na experiência do cliente, criando conteúdo genuíno de marketing, o qual deve ser divulgado de forma regular, profissional e sistemática.

Relativamente às práticas tecnológicas recomendadas para um hotel-escola, é enfatizada a adoção de um PMS robusto, capaz de automatizar a comunicação digital e integrar sistemas como *check-in* online, auto *check-out* e CRM. O *channel manager* também é sugerido para uma gestão eficiente dos variados canais de distribuição e reservas em tempo real, com especial atenção ao direcionamento das reservas para o website do hotel-escola.

Na ótica dos canais de marketing e distribuição digital, é destacado o papel central do website próprio, apoiado por um blog dinamizado pelos alunos, onde são publicadas informações, campanhas e promoções. A articulação regular e sincronizada entre estes canais digitais é vista como crucial para garantir credibilidade, confiança e qualidade na relação com os clientes.

Quando questionado sobre a presença digital ativa como alternativa a uma equipa comercial dedicada, o entrevistado refere que ambas as abordagens são complementares, sublinhando que o digital garante disponibilidade constante, custos reduzidos e maior visibilidade. Salienta, porém, a necessidade de investir fortemente na reputação *online* e na monitorização dos resultados obtidos.

Para incentivar reservas diretas e aumentar o tráfego nos canais próprios, sugere-se a realização de parcerias locais e a promoção de *User Generated Content*, incentivando o envolvimento dos clientes na divulgação do hotel, o que normalmente potencia a visibilidade da marca.

Por fim, o posicionamento do 11Hotel School deve centrar-se na diferenciação dos serviços, garantidos pelos alunos, proporcionando uma experiência imersiva em contexto formativo e divulgada através de conteúdo autêntico nas plataformas digitais.

A tabela 10 apresenta uma síntese das entrevistas realizadas a diferentes perfis (diretores, consultores, representantes institucionais), agrupando as principais constatações por categoria temática. A sua inclusão justifica-se por facilitar a interpretação e reforçar a validade da análise qualitativa por categorias temáticas (gestão, papel pedagógico, experiência dos alunos, rentabilidade, reputação, envolvimento regional e inovação).

As citações curtas ilustram as percepções dos participantes e reforçam a análise qualitativa, garantindo maior validade interpretativa (Duarte, 2005).

<b>Categoria temática</b>	<b>Principais Constatações</b>	<b>Citações Ilustrativas</b>
<b>Desafios de Gestão</b>	Conciliação entre operação hoteleira e missão pedagógica; falta de recursos humanos estáveis; burocracia limita eficiência.	“Os maiores desafios são a gestão das pessoas e a gestão da infraestrutura e a organização das aulas com a gestão do hotel” (D3). “Conflito de interesses, débil alinhamento de estratégia, modelo ultrapassado” (D1).
<b>Papel Pedagógico</b>	Hotel escola como laboratório prático e diferenciador; integração de alunos é valorizada por clientes e parceiros.	“O hotel escola desempenha um papel fundamental na formação dos alunos”(D3).“O cliente entra mesmo na dinâmica da aula prática, fazendo parte do processo” (D5).
<b>Experiência Prática dos Alunos</b>	Experiências positivas em contexto real, mas irregulares em alguns modelos concessionados; maior valorização quando há contacto direto com clientes.	“O feedback é bastante positivo... permite consolidar os conhecimentos adquiridos” (D2). “No último ano os alunos já não tiveram experiências no hotel escola” (D1).
<b>Rentabilidade e Proposta de Valor</b>	Rentabilidade não é prioridade, mas estratégias de marketing e parcerias	“O principal objetivo do hotel escola não é a rentabilidade” (D3).

	São apontadas como necessárias; proposta de valor centra-se na experiência diferenciadora.	“A experiência única, marcada pelo serviço dos alunos, é o que realmente valoriza o cliente” (D5).
<b>Experiência do cliente</b>	A presença dos alunos cria uma experiência única, autêntica e diferenciadora. Os clientes valorizam o contacto direto e percebem o hotel como espaço de aprendizagem e identidade local	“A presença dos alunos proporciona aos clientes uma experiência diferenciadora e única” (D3) “Para mim passa por manter a qualidade na experiência ao cliente, ser diferenciador e deixar memórias nos clientes” (D4)
<b>Envolvimento Regional e Parcerias</b>	Forte ligação ao território; importância das parcerias institucionais, empresariais e culturais; valorização da identidade da cidade de Setúbal.	“A ligação da pedagogia à atividade turística é fundamental para manter a nossa identidade” (D4). “O hotel escola não deve ser visto como concorrente, mas sim como mais-valia para a região” (D5).
<b>Inovação e Canais de Distribuição</b>	Necessidade de presença digital e marketing ativo; OTAs, site próprio e parcerias locais como canais estratégicos.	“É essencial ter um site próprio, otimizado para SEO” (D6). “A aposta nos canais digitais e redes sociais é fundamental” (D5).

Tabela 10 – Síntese das entrevistas por categorias temáticas

Fonte : Elaborado pela autora

## Satisfação de clientes

Foram analisadas 120 respostas a inquéritos de satisfação aplicados aos clientes que se hospedaram no 11Hotel School, através da plataforma Google Forms (ver Apêndice III). Os resultados revelam um elevado grau de satisfação geral, como ilustrado no Gráfico 8. Entre os aspetos mais valorizados pelos clientes destacam-se a localização privilegiada do hotel e a qualidade da limpeza, resultado do envolvimento direto dos alunos na preparação dos quartos, no âmbito das aulas práticas.

Relativamente ao acolhimento prestado pelos alunos, os inquiridos atribuíram classificações muito positivas, próximas do valor máximo (Gráfico 9), o que reforça a perceção de um atendimento cuidado, personalizado e alinhado com a missão pedagógica do hotel escola.



Gráfico 8 - Dados relativos à satisfação do cliente quanto à hospitalidade

Fonte: Elaborado pela autora

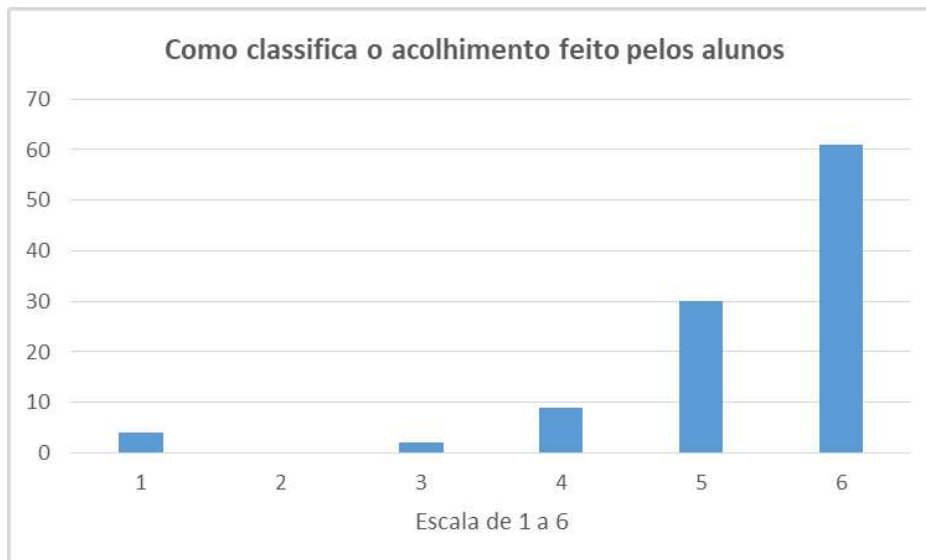


Gráfico 9 - Resultados dos inquéritos relativos ao acolhimento pelos alunos  
 Fonte: Elaborado pela autora



Gráfico 10 - Dados relativos aos inquéritos relativos a recomendação do hotel  
 Fonte: Elaborado pela autora

A maioria dos clientes afirma que recomendaria o 11Hotel School, evidenciando um elevado nível de satisfação com a experiência proporcionada, como podemos observar pelo gráfico 10. Quando questionados sobre os aspetos menos positivos da sua estadia, alguns clientes referiram limitações relacionadas com a infraestrutura do edifício, nomeadamente problemas com o sistema de ar condicionado e instabilidade no fornecimento de água quente.

Adicionalmente, alguns hóspedes manifestaram descontentamento com a ausência de contacto com os alunos, sobretudo quando a estadia coincidiu com períodos não letivos. Nestes casos, a experiência formativa esperada não se concretizou, o que reduziu o carácter diferenciador associado ao conceito de hotel escola.

### **Satisfação de alunos**

Foi realizado um inquérito dirigido aos alunos da Escola de Hotelaria e Turismo de Setúbal que frequentaram os cursos da área de alojamento, tanto de nível IV como de nível V (ver Apêndice IV). O questionário foi aplicado através da plataforma *Google Forms* e obteve cinquenta respostas válidas.

De forma geral, os resultados revelam um elevado grau de satisfação. A maioria dos inquiridos considera que as aprendizagens adquiridas e a experiência prática proporcionada pelo hotel escola foram bastante positivas. Os alunos avaliam, de forma maioritariamente favorável, a qualidade da formação recebida no hotel escola (ver Gráfico 11).

Para além disso, os estudantes reconhecem que o seu desempenho nas operações do hotel escola tem um impacto real e positivo na experiência dos hóspedes (Gráfico 12). Este envolvimento prático contribui significativamente para o desenvolvimento das suas competências profissionais, reforçando a motivação para aprender.

Relativamente à avaliação global da experiência no hotel escola, os resultados continuam a ser positivos (Gráfico 13). Quando questionados sobre possíveis melhorias na formação, a maioria dos alunos sugeriu uma maior aposta na divulgação do hotel escola. Consideram que o aumento da afluência de clientes resultaria em mais oportunidades de participação nas operações diárias — fator que identificam como altamente motivador, pois permite uma aplicação concreta dos conhecimentos teóricos. Esta relação entre teoria e prática é, segundo os alunos, fundamental para a melhoria contínua da qualidade da formação (Gráfico 14).

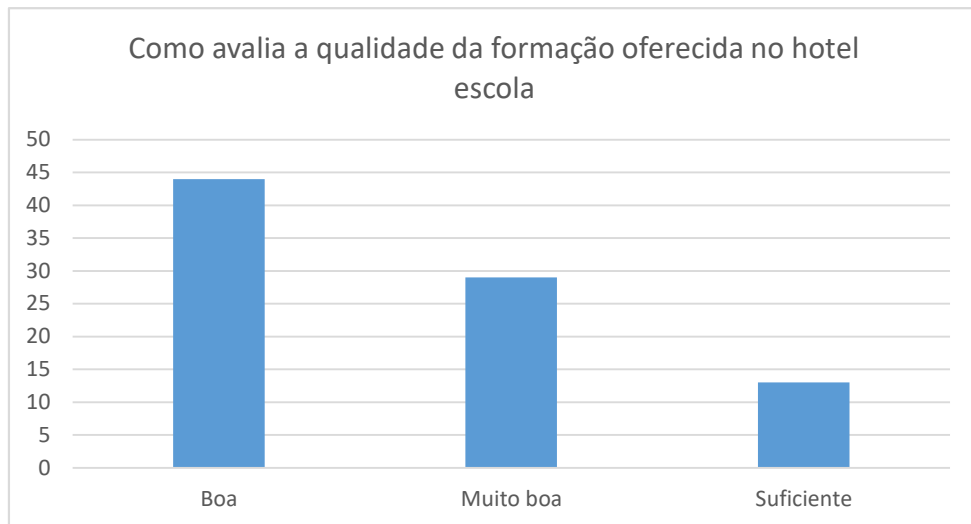


Gráfico 11 - Dados relativos à satisfação dos alunos do curso de alojamento  
 Fonte: Elaborado pela autora

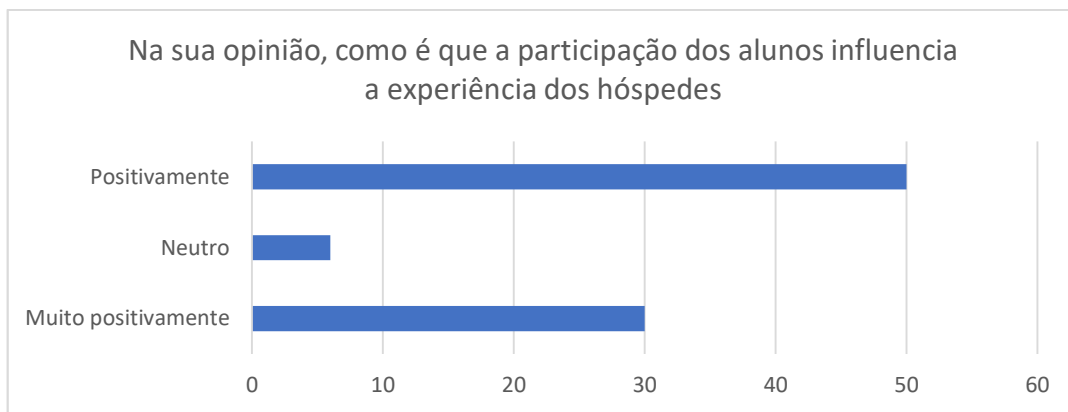


Gráfico 12 - Dados relativos ao impacto do serviço prestado pelos alunos na experiência do cliente.  
 Fonte: Elaborado pela autora

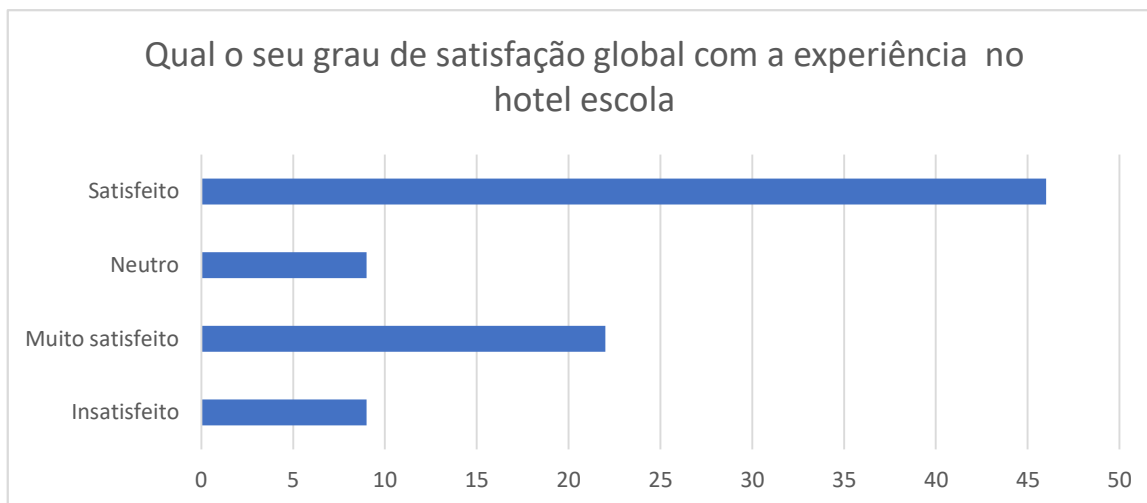


Gráfico 13 - Satisfação dos alunos com a experiência no hotel - escola.

Fonte: Elaborado pela autora

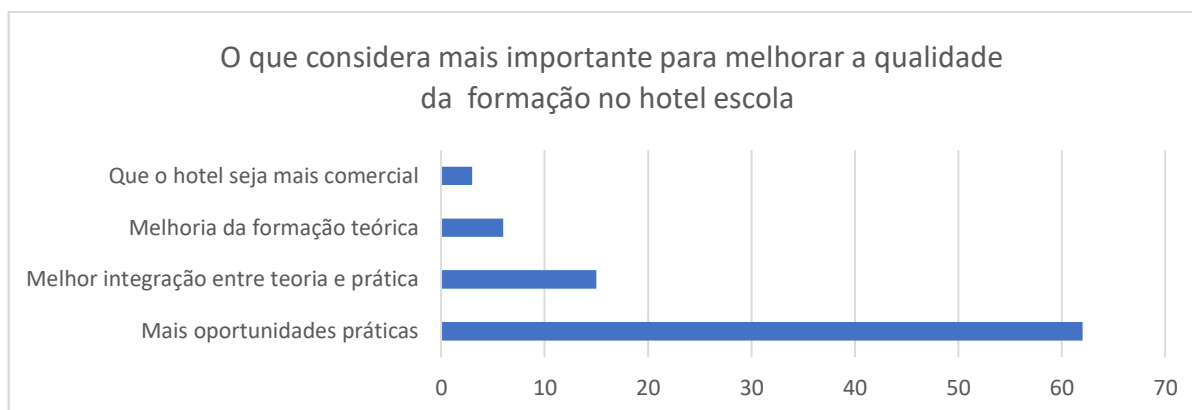


Gráfico 14 - Dados relativos a sugestões de melhoria

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados recolhidos revelam que 75% dos clientes avaliaram o acolhimento como excelente. No entanto, os diretores entrevistados chamam a atenção para a falta de continuidade no *front office*, um aspeto que compromete a consistência do serviço e evidencia a necessidade de reforço estrutural da equipa. Este contraste entre perceções positivas dos hóspedes e limitações operacionais mostra a riqueza da análise mista e reforça a importância de ouvir diferentes vozes do processo.

A análise cruzada dos testemunhos de clientes, alunos e gestores permite identificar pontos de encontro e zonas de tensão.

Os clientes destacam a autenticidade da experiência e mostram tolerância perante pequenas falhas, mas sentem frustração quando não encontram alunos envolvidos diretamente no serviço. Os alunos, por sua vez, valorizam a oportunidade prática, mas pedem maior divulgação do hotel e mais ocasiões de contacto real com hóspedes. Já os gestores encontram-se divididos: alguns privilegiam a missão pedagógica em detrimento da rentabilidade, enquanto outros defendem uma orientação mais comercial, capaz de sustentar financeiramente o projeto sem perder a sua essência formativa

Em síntese, os resultados evidenciam um modelo com forças e fragilidades bem definidas. Do lado das forças, destacam-se a autenticidade da experiência proporcionada aos hóspedes, o envolvimento pedagógico dos alunos e a ligação ao território de Setúbal. Do lado das fragilidades, sobressaem a falta de um plano estratégico de longo prazo, a dificuldade em conciliar o calendário letivo com a operação diária e uma performance financeira aquém das médias do setor. Estas conclusões não apenas fundamentam a análise, mas também preparam o terreno para o Capítulo seguinte, onde se apresentará a proposta de um modelo de negócio que procure equilibrar missão educativa e sustentabilidade económica.

## **Capítulo IV**

### Modelo de Negócio do 11Hotel School – Business Model Canvas

Num cenário marcado pela crescente complexidade e competitividade dos setores da hotelaria e da educação, é essencial adotar ferramentas de gestão que permitam alinhar os objetivos estratégicos com as práticas operacionais. O *Business Model Canvas*, concebido por Osterwalder e Pigneur (2010), destaca-se como um instrumento visual e analítico que facilita a compreensão e a estruturação dos modelos de negócio. Ao representar de forma integrada os principais elementos que sustentam uma organização, esta ferramenta promove a inovação, a eficiência e a coerência entre as suas diversas áreas funcionais.

A sua aplicação no contexto de um hotel escola assume particular relevância, ao permitir conciliar a missão formativa com a necessidade de assegurar a sustentabilidade económica. Ao oferecer uma visão clara das interações entre os diferentes blocos do modelo — desde os recursos essenciais às propostas de valor e canais de distribuição — o Canvas constitui uma

base robusta para a reflexão estratégica e para a tomada de decisões informadas e alinhadas com os objetivos pedagógicos e operacionais da instituição.

O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma proposta de modelo de negócio para o 11Hotel School que concilie a missão pedagógica com a sustentabilidade económica, contribuindo para aumentar a taxa de ocupação. Com base na análise dos resultados foi elaborado um *Business Model Canvas* adaptado à realidade do 11Hotel School, que contempla segmentos diversificados de clientes, proposta de valor baseada na experiência formativa e na prestação de serviços hoteleiros autênticos, canais de comunicação digitais e presenciais, relacionamento personalizado com os clientes, múltiplas fontes de receita, recursos humanos e físicos especializados, atividades-chave focadas na operação e formação, parcerias estratégicas com entidades locais e do setor e uma estrutura de custos orientada para a eficiência e manutenção da qualidade.

A conclusão do estudo sobre o 11Hotel School evidencia que o modelo de negócio estruturado através do *Business Model Canvas* é validado por dados qualitativos e quantitativos recolhidos através das entrevistas, inquéritos e análise documental, reforçando o alinhamento entre a missão educativa, operação hoteleira e impacto territorial.

### **Proposta de Valor**

O 11Hotel School apresenta-se como um laboratório vivo de inovação, proporcionando uma experiência educativa integrada que beneficia simultaneamente alunos e clientes. A experiência prática dos alunos, integrada na operação real do hotel, garante uma aprendizagem diferenciada, enquanto a hospitalidade personalizada valoriza o hóspede, tornando-o agente ativo no processo formativo e na promoção da autenticidade local.

Os segmentos de mercado abrangem tanto estudantes em formação como turistas conscientes, empresas, entidades locais e grupos educativos, evidenciando a multifuncionalidade do hotel-escola e a sua adaptação a diferentes perfis de clientes e parceiros institucionais. As entrevistas destacaram a importância da integração de experiências, da ligação à comunidade e do contributo para o reforço do destino turístico de Setúbal.

A captação e fidelização dos clientes é garantida por uma combinação eficaz de canais digitais (website com motor de reservas, redes sociais), institucionais (parcerias, divulgação em plataformas oficiais) e presenciais (atendimento direto, participação em eventos). O sucesso destes canais é comprovado pelos elevados índices de satisfação e recomendação dos hóspedes. O relacionamento é pautado pela proximidade, atenção personalizada, envolvimento emocional e transparência sobre o conceito “hotel escola”. A satisfação dos clientes e o envolvimento ativo no processo educativo dos alunos validam uma abordagem de relacionamento diferenciadora e inovadora.

A formação prática e pedagógica, a gestão operacional do hotel, a inovação contínua e o desenvolvimento colaborativo de experiências com parceiros institucionais são identificados como atividades-chave para assegurar a eficácia do modelo, corroboradas pelos depoimentos dos entrevistados, que salientam a relevância educativa e o impacto na qualidade do serviço. Os recursos chave – corpo docente qualificado, alunos motivados, infraestruturas modernas e parcerias estratégicas – foram consistentemente apontados nas entrevistas como diferenciais críticos para a sustentabilidade e diferenciação do hotel-escola.

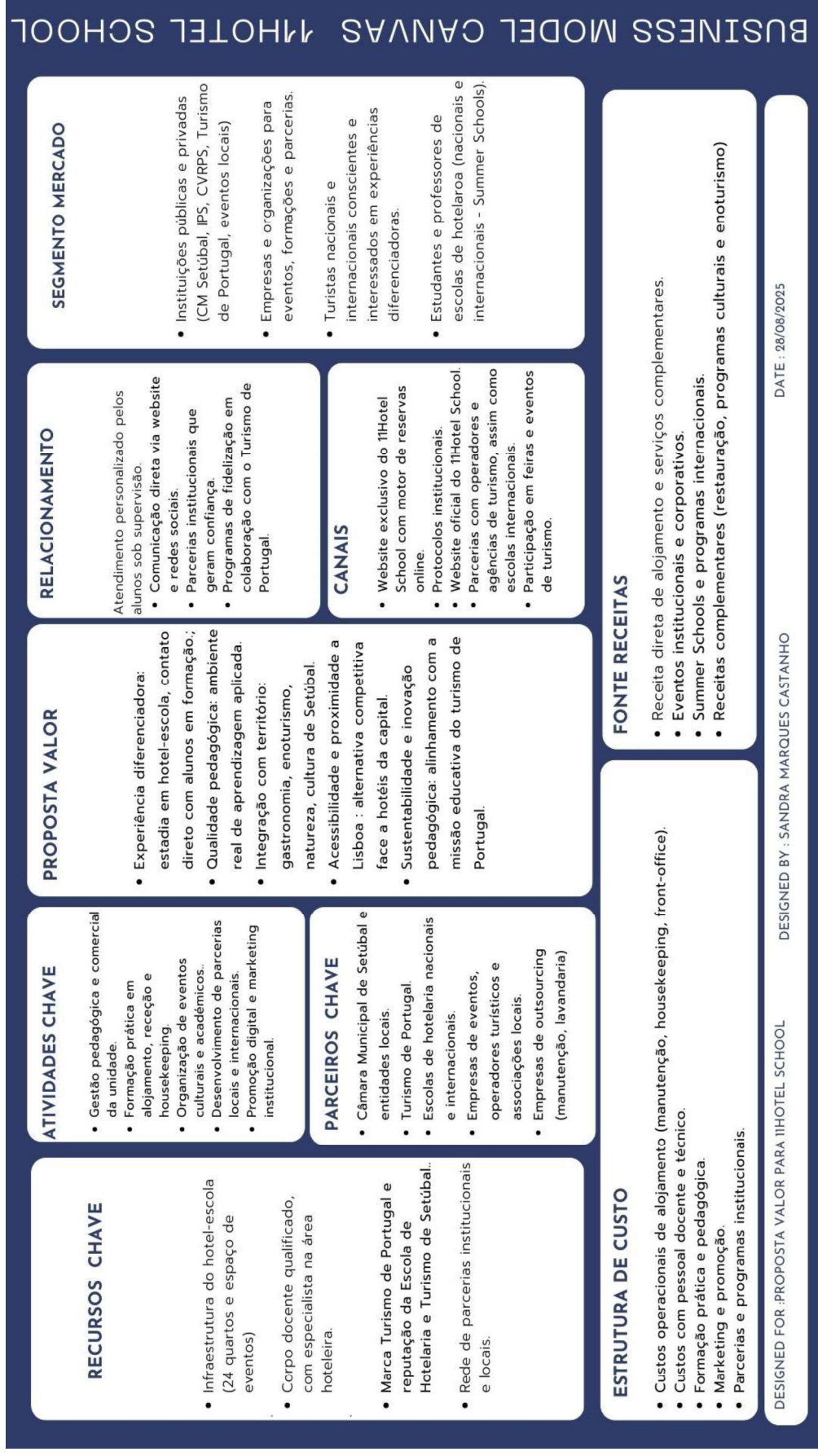
A colaboração ativa com entidades públicas, autárquicas, empresas da região e a Rede de Escolas do Turismo de Portugal fortalece o ecossistema de valor e serve de base para o intercâmbio, projetos de inovação e promoção territorial, potenciando ligações estáveis e confiança institucional.

As categorias de custos foram validadas e detalhadas conforme a dualidade educativa-operacional, com destaque para salários, manutenção, marketing e investimento tecnológico, bem como a adaptação a picos de sazonalidade e projetos inovadores. O rigor na gestão destes custos é fundamental para garantir a missão pedagógica e a qualidade dos serviços.

Para além da receita tradicional de alojamento, o modelo é enriquecido por atividades complementares: restauração, organização de eventos, experiências turísticas e educativas, aluguer de espaços e venda de produtos regionais. Esta diversificação prova-se eficaz na captação de diferentes segmentos e na sustentabilidade do negócio.

Em síntese, a análise validou integralmente os blocos do *Canvas*, demonstrando que o 11Hotel School tira partido de uma abordagem única e coerente, utilizando a sua missão educativa e enraizamento territorial como alavancas de diferenciação, fidelização e inovação.

## Business Model Canvas – 11Hotel School



## Conclusões

A análise realizada ao longo deste trabalho demonstra que a sustentabilidade e a competitividade do 11Hotel School assentam numa proposta de valor diferenciadora, cuja essência está na experiência formativa proporcionada pela estadia num hotel-escola. O contacto direto com os alunos em formação constitui um elemento singular que reforça a autenticidade da hospitalidade oferecida e valoriza a dimensão pedagógica.

A qualidade educativa emerge como pilar central, na medida em que o ambiente real de aprendizagem aplicada potencia a aquisição de competências técnicas e relacionais essenciais ao futuro profissional dos estudantes. Simultaneamente, a integração do hotel-escola com o território, através da valorização da gastronomia, do enoturismo, da natureza e da cultura de Setúbal, fortalece a identidade regional e confere maior atratividade ao destino.

A acessibilidade e a proximidade a Lisboa representam ainda uma vantagem competitiva, posicionando o 11Hotel School como alternativa diferenciada face à oferta hoteleira da capital. Estas dimensões, quando articuladas com práticas de sustentabilidade e inovação pedagógica, em consonância com a missão educativa do Turismo de Portugal, são estruturadas e clarificadas através do *Business Model Canvas*, que se revelou uma ferramenta determinante para alinhar recursos, atividades e objetivos, assegurando transparência na comunicação com os diferentes *stakeholders*.

A análise desenvolvida, apoiada nos contributos recolhidos através das entrevistas, evidencia que a gestão própria se configura como a solução mais ajustada para o 11Hotel School, por assegurar uma articulação efetiva entre a missão pedagógica e a operação hoteleira. Este modelo permite que os alunos participem ativamente no quotidiano do hotel, transformando cada interação com os clientes em oportunidades reais de aprendizagem e desenvolvimento pessoal. Para além de reforçar a qualidade formativa, esta proximidade promove uma hospitalidade autêntica, reconhecida pelos entrevistados como um traço distintivo do hotel-escola. Em contrapartida, os modelos concessionados, embora mais orientados para resultados comerciais, revelam fragilidades na integração pedagógica, conduzindo a uma menor valorização da experiência educativa que constitui a essência deste conceito.

## **Recomendações**

Os resultados comprovam que a gestão direta pela escola assegura a integração formativa dos alunos e a identidade do hotel-escola, permitindo uma experiência prática consistente e de elevada qualidade pedagógica. Para ultrapassar limitações recorrentes (sobrecarga do corpo docente, restrições operacionais), sugere-se a profissionalização de processos administrativos e operacionais, com reforço de equipas técnicas, otimização de turnos e revisão das rotinas de gestão hoteleira. Algumas recomendações:

- Fortalecer a experiência educativa integrada e comunicar ativamente o duplo impacto – social e profissional- junto dos clientes, tornando-os participantes e embaixadores da missão educativa.
- Promover ativamente o hotel-escola, desenvolver pacotes e experiências específicas e únicas, integrando a oferta educativa, cultural e territorial diferenciada.
- Consolidar e explorar os canais digitais, bem como as parcerias locais.
- Reforçar a comunicação com os clientes, explicando o serviço diferenciador.
- Diversificar as fontes de receita e aplicar ferramentas de gestão hoteleira na prática diária.
- Estruturar programas de rotação de alunos nos departamentos do hotel-escola, através de programas de mentoria e, até, estágios curriculares.
- Reforçar as parcerias já existentes no sentido de alavancar o desenvolvimento de projetos e experiências integradas.
- Otimizar os custos, especialmente os de manutenção através de um plano de gestão eficiente e preventiva.

## **Limitações ao estudo e sugestões para futuras investigações**

Apesar da relevância dos dados e das análises realizadas, este estudo apresenta algumas limitações que importa reconhecer.

### **Amostra reduzida de entrevistas**

Embora tenha sido feito um esforço para integrar diferentes perspectivas — diretores de escolas de hotelaria, representantes institucionais e especialistas do setor —, a indisponibilidade de alguns participantes inicialmente previstos limitou a abrangência do estudo. Assim, os resultados não refletem toda a diversidade de modelos de gestão de hotéis-escola, devendo as conclusões ser interpretadas à luz desta restrição metodológica.

### **Foco exclusivo no 11Hotel School**

A investigação centrou-se numa única unidade, o que restringe a possibilidade de generalização para outros contextos. Apesar da comparação pontual com outras escolas da rede do Turismo de Portugal, uma abordagem futura poderia ampliar o benchmarking internacional, enriquecendo a análise com exemplos de diferentes países e realidades.

### **Dados financeiros e operacionais incompletos**

A ausência de um orçamento autónomo para o hotel-escola dificultou uma avaliação financeira detalhada. A análise baseou-se sobretudo na evolução da taxa de ocupação e do RevPAR, não permitindo incluir indicadores como custos operacionais, margens de rentabilidade ou retorno do investimento. Investigações futuras poderiam aprofundar esta vertente económica, oferecendo uma visão mais holística da sustentabilidade da unidade.

Para além destas limitações, abrem-se oportunidades de investigação que podem acrescentar valor ao conhecimento e à prática da hotelaria educativa:

**Empregabilidade dos alunos.** Estudar o impacto da experiência prática do 11Hotel School na inserção profissional, progressão de carreira e empregabilidade dos diplomados.

Testes de estratégias de gestão comercial. Avaliar experimentalmente os efeitos de tarifas dinâmicas, diversificação de canais de venda e parcerias estratégicas na ocupação e rentabilidade.

**Experiência e satisfação dos hóspedes:** Explorar em maior profundidade a perceção dos clientes sobre a hospitalidade e o conceito de hotel-escola, cruzando métodos quantitativos e qualitativos.

**Impacto da tecnologia:** Investigar como a digitalização e ferramentas de inteligência artificial podem ser aplicadas à gestão de hotéis-escola, otimizando a operação e a experiência do hóspede.

Neste setor, cada vez mais exigente e competitivo, torna-se imperativo alinhar a missão pedagógica das escolas com a excelência operacional e a sustentabilidade financeira das suas unidades hoteleiras. Este estudo procurou dar um contributo nesse sentido, ao propor um modelo de negócio que integra de forma equilibrada as dimensões educativa, económica e social do 11Hotel School.

Apesar dos desafios identificados — nomeadamente na articulação entre a vertente formativa e a gestão operacional —, os resultados obtidos demonstram que a gestão direta pela escola, apoiada por processos profissionais e estruturados, se apresenta como a via mais coerente e eficaz para responder às exigências atuais do setor e às expectativas dos diferentes stakeholders. Mais do que um exercício académico, esta investigação representou uma reflexão sobre a importância de aproximar o ensino da realidade empresarial, promovendo um modelo em que o aluno aprende num contexto real de serviço e hospitalidade, e em que a escola se assume como laboratório vivo de inovação, aprendizagem e excelência.

O trabalho desenvolvido permitiu igualmente reconhecer a relevância das pessoas — docentes, alunos, colaboradores e parceiros — como pilares de sucesso e transformação do projeto. A cooperação entre estes agentes revela-se essencial para que o 11Hotel School consolide a sua identidade e se afirme como referência no ensino hoteleiro nacional.

Abrem-se, assim, novas perspetivas para investigações futuras, que poderão aprofundar estratégias inovadoras de gestão, práticas de sustentabilidade e modelos colaborativos aplicáveis a outros hotéis-escola. Tais estudos poderão contribuir para reforçar a atratividade, o impacto formativo e a viabilidade económica deste tipo de estruturas, promovendo uma cultura de melhoria contínua e de partilha de conhecimento.

Em suma, o percurso realizado reafirma a convicção de que a hotelaria escolar, quando bem gerida e orientada por princípios de qualidade e propósito educativo, é um poderoso instrumento de aprendizagem, desenvolvimento humano e valorização do turismo português.

## Referências

- Abranja, N., & E., A. (2020). Indicadores chave de desempenho. Em *Gestão Hoteleira, o produto, o serviço e as técnicas* (pp. 83-94). Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Abranja, N., & E., A. (2020). Turismo versus hotelaria. Em *Gestão Hoteleira* (pp. 1-3). Lidel.
- Antunes, C. (2023, August 28). Setúbal está com o turismo a crescer 18% e a despertar o interesse de estrangeiros em comprar casa na região. *Expresso*.  
<https://expresso.pt/50anos/2023-08-28-Setubal-esta-com-o-turismo-a-crescer-18-e-a-despertar-o-interesse-de-estrangeiros-em-comprar-casa-na-regiao-53917e0a>
- Antunes, C., & Botelho, N. (2024, January 14). Hotel da Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa transformado em residência para estudantes. *Jornal Expresso; Expresso*.  
[https://expresso.pt/economia/economia\\_imobiliario/2024-01-14-Hotel-da-Escola-de-Hotelaria-e-Turismo-de-Lisboa-transformado-em-residencia-para-estudantes-2df40f3a](https://expresso.pt/economia/economia_imobiliario/2024-01-14-Hotel-da-Escola-de-Hotelaria-e-Turismo-de-Lisboa-transformado-em-residencia-para-estudantes-2df40f3a)
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Banco de Portugal (2024, fevereiro 27). Banco Portugal. Obtido de  
<https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/2051>
- Chen, Y., Dellea, D., & Bianchi, G. (2018). Knowledge creation and research production in Swiss hotel schools: A case study of the Ecole hôtelière de Lausanne. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 31(1), 10–22. <https://doi.org/10.1080/10963758.2018.1480960>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Câmara Municipal de Setúbal. (2023). Plano estratégico de turismo de Setúbal 2023–2026.  
<https://www.mun-setubal.pt>
- EHL Hospitality Business School. (2024). Our history.<https://www.ehl.edu/en/about-ehl/our-history>
- Guazi, T. S. (2021). Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. *Revista Educação, Pesquisa e Inclusão*, 2, 1–20.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2023). Estatísticas do turismo em Portugal – 2022.  
<https://www.ine.pt>
- King, B., & Tang, C. M. F. (2019). Training hotels in Asia: An exploration of alternative models. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 32(1), 43–54.  
<https://doi.org/10.1080/10963758.2019.1654883>
- Ministério da Economia. (2022). Relatório de atividades do turismo em Portugal 2022.  
<https://www.portugal.gov.pt>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons Inc.
- PORDATA. (2023). *Estatísticas sobre alojamento e turismo em Portugal*. <https://www.pordata.pt>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage of nations: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Portugal, R. B. (2019, agosto 19). Glion e Les Roches: Formação única para um futuro verdadeiramente global. *Revista Business Portugal*. <https://revistabusinessportugal.pt/glion-e-les-roches-formacao-unica-para-um-futuro-verdadeiramente-global/>
- Sigala, M., & Baum, T. (2003). Trends and issues in tourism and hospitality higher education: Visioning the future. *Tourism and Hospitality Research*, 4(4), 367–376. <https://doi.org/10.1177/146735840300400409>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43\*(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- The Editory Artist Baixa Porto. (2024). *The Editory Artist Baixa Porto*. <https://escolas.turismodeportugal.pt/escola/porto/servico/the-editory-artist-baixa-porto/>
- Thomas, R., & Harris, V. (2001). Exploring connections between teaching and research in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 20 (3), 245–257. [https://doi.org/10.1016/s0278-4319\(01\)00008-1](https://doi.org/10.1016/s0278-4319(01)00008-1)
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

## **Apêndices**

### **Apêndice I – Guião entrevista a Diretores das escolas com hotéis escola de gestão própria**

Perguntas:

- 1 - Qual o papel do hotel escola na missão da escola?
- 2 - Quais os maiores desafios na gestão do hotel escola?
  - Como é que a presença dos alunos impacta a experiência dos hóspedes?
  - Como define a vossa proposta de valor?
- 4 – Quais são os serviços e facilidades que considera distintivos no hotel escola?
- 5 – Existem algumas estratégias para aumentar/melhorar a rentabilidade e, por conseguinte, a gestão do hotel escola?
- 6 – Quais são os principais segmentos de clientes?
- 7 – Como são definidos os preços no hotel escola?
- 8- Qual a vossa taxa média de ocupação e como varia ao longo do ano?
- 9 - Quais são os elementos que considera essenciais para criar uma proposta de valor para o hotel escola?

## **Apêndice II – Guião de entrevista a diretores de escolas com hotel escola cuja gestão é de uma empresa hoteleira**

Perguntas:

- 1 – Porque é que a escola decidiu optar por uma gestão concessionada para o Hotel-escola?
  - Quais os benefícios e desafios da concessão do hotel a um grupo hoteleiro?
  - Como é a comunicação e colaboração entre a escola e a direção da empresa gestora do hotel escola?
  - De que forma os alunos participam na operação do hotel?
  - Qual o feedback dos alunos sobre a experiência no hotel?
- 6 – Como avalia o impacto da concessão na operação do hotel?
- 7 – De que forma este modelo influencia a experiência prática dos alunos no hotel?
- 8 – Na sua opinião, a concessão impactou a reputação e posicionamento da escola?

### **Apêndice III – Guião de entrevista Entrevista representante institucional, Câmara Municipal de Setúbal**

- 1 – De que forma o 11Hotel School pode contribuir para reforçar a atratividade turística da cidade de Setúbal?
- 2 – Que iniciativas da Câmara Municipal ou parceiros locais podem ser potenciadas através de colaborações com o hotel escola?
- 3 – Na sua visão, que papel podem desempenhar projetos pedagógicos como o 11Hotel School na promoção da identidade e autenticidade de Setúbal como destino turístico?
- 4 – Acha que há espaço para criar um roteiro turístico-educativo que envolva alunos e clientes do hotel em experiências de vinho, gastronomia e tradições locais?
- 5 – Qual seria, na sua opinião, a melhor forma de o hotel se afirmar como “embaixador da cultura e da hospitalidade setubalense”?
- 6 – Que tendências do turismo atual podem ser aproveitadas de forma mais intensa por estruturas como o 11Hotel School?
- 7 – Que segmentos deveriam ser mais trabalhados por um hotel escola?
- 8 – Na sua opinião, quais são os maiores desafios e oportunidades do turismo em Setúbal nos próximos anos?
- 9 – Considera viável desenvolver projetos-piloto entre a CMS e o hotel escola?
- 10 – O 11Hotel School já foi integrado em campanhas de promoção turística municipal?

#### **Apêndice IV – Guião de entrevista Docente de Gestão Hoteleira e consultor de gestão hoteleira**

Questões:

- 1 - Que elementos considera essenciais numa proposta de valor eficaz para um hotel escola?
- 2 - Tendo em conta a sua experiência no ensino e hotelaria, que tipo de parcerias estratégicas deveriam ser privilegiadas por um Hotel Escola?
- 3 - O modelo atual aponta para uma forte dependência de clientes institucionais. Que estratégias recomendaria para captar segmentos de mercado mais diversificados?
- 4 - Acredita que o conceito de Hotel escola pode ser convertido numa vantagem competitiva junto do mercado, nacional e internacional?
- 5 – Que modelo de gestão aconselha para um hotel escola? Porquê?
- 6 – Que elementos da experiência do cliente devem ser destacados para diferenciais um hotel escola de um hotel comercial tradicional?
- 7 - Que estrutura mínima de equipa recomendaria para assegurar um serviço de front-office eficiente?
- 8 – Que indicadores considera críticos para a análise da viabilidade e melhoria contínua?
- 9 – Que práticas de controlo de custos e eficiência operacional podem ser viáveis num hote com operação intermitente e recursos humanos limitados?
- 10 – Que boas práticas internacionais conhece na gestão de hotéis escola que possam servir de inspiração para o caso do 11Hotel School?

## **Apêndice V – Guião de entrevista Diretor relações internacionais HOST**

Professor na Universidade Europeia – Operações hoteleiras, marketing digital, tecnologias para o turismo e hotelaria

Doutoramento em Hospitality Business Intelligence

Questões:

- 1 – Tendo em conta a sua experiência no ensino e hotelaria, que tipo de parcerias estratégicas deveriam ser privilegiadas por um Hotel Escola?
- 2 - O modelo atual aponta para uma forte dependência de clientes institucionais. Que estratégias recomendaria para captar segmentos de mercado mais diversificados?
- 3 - Que sugestões pode apontar para que a proposta de valor para a gestão do Hotel escola seja mais atrativa do ponto de vista comercial, sem comprometer a missão educativa?
- 4 – Acredita que o conceito de Hotel escola pode ser convertido numa vantagem competitiva junto do mercado, nacional e internacional?
- 5 – Que boas práticas ou tecnologias poderiam ser integradas no Hotel escola para melhorar a eficiência operacional?
- 6 - Que canais e formatos de marketing considera mais eficazes para captar clientes para um hotel escola?
- 7 – Na sua experiência, que tipo de segmentação de mercado traria mais resultados num hotel escola?
- 8 – Acredita que o reposicionamento digital (presença ativa em redes sociais e plataformas como a booking) pode compensar a ausência de uma equipa comercial dedicada?
- 9 – Que ações de marketing, com custos mais redizidos, aconselharia para aumentar a notoriedade junto do público e captar reservas diretas?
- 10 – Como posicionar o Hotel escola para captar clientes que valorizem experiências autênticas e formativas?

## Apêndice VI

### Inquérito satisfação cliente



11 HOTEL SCHOOL

#### 11Hotel School - Hotel de Aplicação da Escola de Turismo e Hotelaria de Setúbal

Valorizamos a sua opinião e neste sentido pedimos que avalie a sua experiência e nos ajude a melhorar a formação que ministramos aos nossos alunos, assim como os nossos serviços.

Your feedback is important to us as we continue to improve and enhance the training and services offered .Please take a few moments to provide input on your most recent experience.

1.Nome | NameTexto de linha única.

Introduza a sua resposta

2.Data - Check Out | Check-out DateTexto de linha única.

Introduza a sua resposta

3.Idade | AgeTexto de linha única.

Introduza a sua resposta

4.A sua estadia realizou-se | Your stay took place :Escolha múltipla.

Em família com filhos | In family whith childrens

Casal | Couple

Viajante individual lazer | Individual traveler in leisure

Viajante em negócios | Traveler in bussiness

Programa de formação EHTS | Training program EHTS

5.Num a escala de 1 (muito mau) a 6 ( excepcional) como classifica | On a scale from 1 (very bad) to 6 (exceptional) how do you classify :

	1	2	3	4	5	6
A equipa de colaboradores   The hospitality Team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comodidades   Amenities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpeza   Cleaning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conforto   Comfort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação qualidade preço  Price and quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Localização   Location	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wi-Fi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Como classifica o acolhimento realizado pelos nossos alunos ? Classify the hospitality and attendance made by our students .

7. O que menos gostou durante a sua estadia | What you liked least during your stay Texto de linha única.

Introduza a sua resposta

8. Recomendaria o Hotel de aplicação a um amigo ou familiar ? Would you recommend the Application Hotel to a friend or family member? Escolha única.

Sim | Yes

Não | No

Secção 2

Muito obrigada pela sua colaboração !

Thank you so much for your collaboration

## **Apêndice VII**

Inquérito aos alunos de Gestão Hoteleira em Alojamento

### **Alunos de Gestão Hoteleira em Alojamento**

Questionário elaborado no âmbito da Tese de Mestrado para a apresentação de uma proposta de valor para a gestão do hotel escola 11 Hotel School

1. Quantos anos frequentou / frequenta a escola de hotelaria e turismo de Setúbal? Escolha única.

Um ano

Dois anos

Três anos

quatro anos

2. Como avalia a qualidade da formação oferecida no hotel escola Escolha única.

Muito boa

Boa

Suficiente

Fraca

Muito Fraca

3.Como é que a formação teórica prepara o aluno para a prática no ambiente do hotel escola  
Escolha única.

Muito bem

Bem

Regular

Mal

Muito Mal

4.Com que frequência participa ou participava nas operações práticas do hotel? Escolha única.

Diariamente

Semanalmente

Mensalmente

Raramente

Nunca

5.Quão desafiadoras considera as tarefas práticas no hotel escola Escolha única.

Muito desafiadoras

Desafiadoras

Suficiente

Pouco desafiadoras

Nada desafiadoras

6.Na sua opinião, como é que a participação dos alunos influencia a experiência dos hóspedes  
Escolha única.

Muito positivamente

Positivamente

Neutro

Negativamente

Muito negativamente

7.Existe um equilíbrio entre a operação do hotel e as atividades educacionais Escolha única.

discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

8. Na sua opinião como é que a sua experiência prática no hotel escola contribui para a sua formação profissional Escolha única.

Contribui Muito

Contribui

Contribui de forma moderada

Contribui pouco

Não contribui

9. Como avalia a integração entre a formação teórica e a prática no hotel Escolha única.

Muito boa

Boa

Regular

Fraca

Muito Fraca

10. Qual o seu grau de satisfação com a experiência global no hotel escola Escolha única.

Muito satisfeito

Satisfeito

Neutro

Insatisfeito

Muito insatisfeito

11. O que considera mais importante para melhorar a qualidade da formação no hotel escola Escolha única.

Mais oportunidades práticas

Melhoria da formação teórica

Melhor integração entre teoria e prática

Mais apoio dos professores

12. Tem alguma sugestão ou comentário sobre como a formação no hotel escola pode ser melhorada.

## **Apêndice VII**

### **Transcrição das entrevistas**

Os entrevistados, por critérios de anonimização, são identificados por:

D1, D2, D3, D4, D5

A sua função não está, também, identificada, mas o local de integração de área de trabalho

#### **Entrevista D1**

SC – Boa tarde e desde já agradeço a sua disponibilidade para esta entrevista

D1 – É com muito gosto que colabora neste trabalho, sou a D1, diretora na escola de Lisboa, e trabalhei no departamento de formação do Turismo de Portugal, a minha formação académica também é na área do Turismo

SC - Porque é que a escola decidiu optar por uma gestão concessionada para o Hotel-escola?

D1 – Não foi uma decisão diretamente da escola, mas sim do Turismo de Portugal, na altura seria a melhor opção para um equipamento dessa natureza

SC - Quais os benefícios e desafios da concessão do hotel a um grupo hoteleiro?

D1 - Na minha experiência, o principal benefício de ter um hotel concessionado é mesmo o lado mais comercial da gestão, tudo passa a funcionar com mais regras e foco nos resultados. Por outro lado, aquilo que sinto como maior complicação é conseguir juntar o interesse da empresa que gere o hotel e as necessidades dos alunos em fazer as suas práticas. Isto fica especialmente difícil sempre que muda a empresa concessionária, porque cada uma traz a sua maneira de trabalhar e nem sempre é fácil alinhar tudo para que o hotel funcione bem e, ao mesmo tempo, continue a servir o propósito formativo da escola.

SC - Como é a comunicação e colaboração entre a escola e a direção da empresa gestora do hotel escola?

D1 - No início, a comunicação entre a escola e a gestão da empresa concessionária corria bastante bem — havia abertura e entendimento. Mas, depois de a concessão passar para outro

grupo empresarial, as coisas mudaram para pior. As relações tornaram-se mais difíceis, com menos diálogo, e a direção do hotel começou a perder autonomia para tomar decisões.

SC – De que forma os alunos participam na operação do hotel?

D1 - No início, os alunos tinham oportunidade de participar na operação do hotel através de uma semana de prática por semestre, o que permitia ganhar experiência real. Houve tentativas para encontrar outras formas de integração, mas tornou-se complicado ajustar os horários das aulas teóricas com a componente prática. Mais recentemente, essa participação deixou de acontecer de forma regular e os alunos já não têm contacto direto com o funcionamento do hotel escola.

SC - Qual o feedback dos alunos sobre a experiência no hotel?

D1 - O feedback dos alunos sobre a experiência no hotel escola começou por ser bastante positivo. No entanto, ao longo do tempo, essa experiência foi perdendo importância e acabou por não ter o mesmo impacto formativo que tinha inicialmente.

SC - Como avalia o impacto da concessão na operação do hotel?

D1 - Na fase inicial da concessão, a avaliação sobre o impacto na operação do hotel escola foi positiva, pois permitiu uma aproximação e colaboração eficaz entre o hotel e a escola. Todavia, atualmente, o impacto é avaliado de forma negativa, devido ao distanciamento e à diminuição da ligação entre as duas entidades, o que acabou por prejudicar o funcionamento articulado e o propósito formativo do projeto

SC - De que forma este modelo influencia a experiência prática dos alunos no hotel?

D1 - O modelo de concessão influenciou de forma positiva a experiência prática dos alunos no hotel durante a fase inicial, proporcionando-lhes oportunidades concretas de contacto com a realidade profissional. Contudo, com o passar do tempo, esse impacto foi-se esbatendo, deixando de ter o mesmo valor formativo para os alunos.

SC – Na sua opinião, a concessão impactou a reputação e posicionamento da escola?

D1 - Na minha opinião, a concessão, neste momento, não traz impactos positivos para a reputação ou para o posicionamento da escola. Inicialmente, existia alguma expectativa

favorável, mas com o decorrer do tempo tornou-se claro que o modelo não acrescentou valor relevante, nem reforçou a imagem da instituição.

SC – término assim a entrevista e mais uma vez muito obrigada pela disponibilidade e contributo.

## **Entrevista D2**

SC – Bom dia, agradeço o seu tempo e contributo para o meu trabalho de mestrado.

D2 – Olá Sandra, é um prazer imenso. Sou D2, sempre estive ligado ao ensino e à hotelaria e turismo, já fui diretor da escola de Lamelo e atualmente sou diretor da escola do Porto.

SC - Porque é que a escola decidiu optar por uma gestão concessionada para o Hotel-escola?

D2 - Essa decisão foi tomada pelo Turismo de Portugal, mas julgo que se justifica pelo facto de passar para um operador privado, dotado de experiência em gestão hoteleira, a responsabilidade por otimizar a gestão da estrutura e unidades, e em simultâneo criar uma oferta diferenciadora dentro do panorama nacional dos estabelecimentos hoteleiros.

SC - Quais os benefícios e desafios da concessão do hotel a um grupo hoteleiro?

D2 - Como disse, aproveitar experiência e dinâmicas comerciais que beneficiassem o produto em causa e majorassem a experiência dos nossos alunos no decurso dos seus estágios e intervenções no quadro do funcionamento da unidade hoteleira.

SC - Como é a comunicação e colaboração entre a escola e a direção da empresa gestora do hotel escola?

D2 - A comunicação faz-se ao nível dos diretores das duas estruturas (Hotel de Aplicação e Escola) para questões estratégicas e de impacto formal no funcionamento das duas unidades (Definição do modelo de escalas, do número de alunos por turma e por serviço, questões disciplinares, etc.), existindo um outro nível, dito operacional, que é protagonizado pelo Assessor da Formação Inicial e pela Coordenadora de Estágios, no lado da Escola, e pelo diretor do HA e dos seus colaboradores mais diretos, na parte do HA, para questões de

cariz operacional (gestão de presenças de alunos, ações corretivas necessárias, alterações de horários, funções, etc.)

SC - De que forma os alunos participam na operação do hotel?

D2 - Os alunos são chamados a colaborar nos diferentes serviços e departamentos que o Hotel dispõe, nomeadamente nas áreas de Restauração, Andares e Alojamento, Receção, etc. consoante a formação que frequentam. Fazem-no, em média, durante 1 semana por semestre.

SC - Qual o feedback dos alunos sobre a experiência no hotel?

D2 - O feedback é bastante positivo, sendo de destacar o facto de que os alunos reconhecem que o período em questão lhes permite consolidar os conhecimentos adquiridos na sua formação, pô-los em prática num contexto real e interagir com profissionais e clientes num quadro imersivo pleno.

SC - Como avalia o impacto da concessão na operação do hotel?

D2 - Só pode ser positivo, pois o parceiro é uma cadeia hoteleira reconhecida, experiente o que aporta à unidade um potencial de valorização e reconhecimento que é constantemente aferido pelas diferentes plataformas de reservas onde consta e também pelos inquéritos que a própria cadeia realiza. Tudo isto valoriza e acrescenta valor à experiência dos alunos e por essa via ao papel e trabalho realizado pela EHTP.

SC - De que forma este modelo influencia a experiência prática dos alunos no hotel?

D2 - O modelo de gestão concessionada tem uma forte influência na experiência prática dos alunos. Permite que, ao longo do percurso formativo, tenham contacto direto com padrões de operação profissional e metodologias utilizadas por uma cadeia hoteleira de referência. Assim, os alunos podem aplicar, em ambiente real, os conhecimentos adquiridos, desenvolver competências técnicas e comportamentais e adaptar-se às exigências atuais do mercado. Esta exposição intensifica o grau de preparação para o mercado de trabalho e contribui para a valorização do seu percurso académico e profissional.

SC - Na sua opinião, a concessão impactou a reputação e posicionamento da escola?

D2 - Sim, considero que o modelo concessionado tem sustentado e reforçado tanto a reputação como o posicionamento da escola no setor. O envolvimento de uma cadeia hoteleira reconhecida transmite uma imagem de profissionalismo e atualidade, o que beneficia não só a

atratividade da oferta educativa, mas também a perceção do valor dos diplomados junto das entidades empregadoras. A escola é assim associada a elevados padrões de qualidade operacional e inovação, destacando-se no contexto nacional do ensino da hotelaria.

### **Entrevista D3**

SC – Boa tarde, estamos aqui tão perto e estava complicado a gestão de tempo, agradeço a sua disponibilidade e contributo.

D3 – Olá Sandra, sim estava um pouco complicado a disponibilidade de tempo. Sou a D3, atualmente diretora da escola, mas sempre trabalhei na direção de formação do Turismo de Portugal.

SC - Qual o papel do hotel escola na missão da escola?

D3- O hotel escola desempenha um papel fundamental na formação dos alunos, permitindo-lhes aplicar os conhecimentos adquiridos numa vertente prática e em contexto real. Além disso, facilita a dinamização de projetos internacionais de intercâmbio, beneficiando da capacidade de alojamento existente.

SC - Quais os maiores desafios na gestão do hotel escola?

D3 - Os principais desafios prendem-se, essencialmente, com a gestão de recursos humanos, a manutenção e operacionalização da infraestrutura, e a conciliação entre a organização das aulas e o funcionamento do hotel.

SC- Como é que a presença dos alunos impacta a experiência do hóspede?

D3 - A presença dos alunos proporciona aos clientes uma experiência diferenciadora e única, tendo o seu impacto sido avaliado como bastante positivo.

SC - Quais os serviços e facilidades que considera distintivos no hotel escola?

D3 - O aspeto mais distintivo do hotel escola reside precisamente no acolhimento e atendimento dos clientes ser assegurado pelos alunos, contribuindo para uma experiência singular para o hóspede.

SC - Existem algumas estratégias para aumentar/melhorar a rentabilidade do hotel escola?

D3 - Após a abertura do hotel escola, foram implementadas ações de promoção e divulgação junto de empresas da região e de parceiros estratégicos. Foi, igualmente, criado um website que permite a realização de reservas online e disponibiliza toda a informação pertinente.

SC - Quais são os principais segmentos de clientes?

D3 - Os principais segmentos de clientes do hotel escola são o segmento corporate e os eventos, bem como as estadias relacionadas com projetos internacionais desenvolvidos em parceria com a escola, nomeadamente os intercâmbios de alunos e professores.

SC - Como são definidos os preços no hotel escola?

D3 - Os preços em vigor foram estabelecidos pela anterior direção e nunca foram revistos até ao momento. Importa salientar que o principal objetivo do hotel escola não é a obtenção de rentabilidade.

SC - Qual a vossa taxa de ocupação e como varia ao longo do ano?

D3 - A taxa de ocupação não é muito elevada, porém tem registado um crescimento gradual ao longo dos anos, sendo que se verifica uma maior procura durante os meses em que se realizam eventos.

SC - Quais os elementos que consideram essenciais para criar uma proposta de valor para o hotel escola?

D3 – Considera-se essencial assegurar o compromisso com a componente de formação prática dos alunos, essa sendo a base da proposta de valor do hotel escola.

SC – Terminámos a entrevista, mais uma vez agradecer o seu contributo.

## **Entrevista D4**

SC – Boa tarde, obrigada pelo tempo e contributo, é sempre um gosto falar consigo.

D4 – Olá Sandra, é sempre bom contribuir para valorizar o nosso turismo, na nossa região. Sou a D4, estou à muitos anos ligada ao turismo na Câmara Municipal de Setúbal, já estive no departamento de turismo e neste momento desenvolvemos projetos enogastrómicos, a verdade é que quando saímos para visitar outros territórios, temos sempre de comer e beber e portanto é um produto importante e a nossa região é muito rica.

SC - Então, de que forma acha que o 11Hotel School pode ajudar a tornar Setúbal mais atrativa para os turistas?

D4: Olhe, o 11Hotel está mesmo ligado ao turismo e à hotelaria que já existem — e aos que ainda podem aparecer — aqui na cidade e no concelho. Apesar de ter as suas limitações, como o número de quartos, acho que pode apostar num serviço premium, algo único. No fundo, receber bem, mostrar aos visitantes a nossa identidade e o nosso jeito de acolher.

SC - Que iniciativas da Câmara ou dos parceiros locais podem ficar mais fortes se houver colaboração com o hotel escola?

D4: Nós (CMS) temos várias iniciativas em conjunto com a escola e o 11Hotel School. Cultura, desporto, turismo... Os departamentos recorrem ao hotel-escola, principalmente para alojamentos ligados aos eventos que promovemos. O hotel-escola também podia apostar em atividades mais pequenas e direcionadas para nichos, não só para clientes de fora, mas também para estrangeiros que agora vivem aqui e ainda não conhecem bem os nossos equipamentos. Eles acabam por ser também promotores. Pode-se potenciar mais pequenas experiências que mostram o verdadeiro valor do hotel-escola.

SC - E como é que projetos pedagógicos como o 11Hotel School podem promover a identidade e autenticidade de Setúbal?

D4: Eu sou mesmo fã da ligação da pedagogia à atividade turística. Estes projetos são uma prova de que a escola prepara muito bem quem vai para o mercado de trabalho. Os alunos são os agentes principais, são eles que respondem às necessidades. Aliando a formação dos futuros profissionais com aquilo que Setúbal tem de melhor é mesmo fundamental para manter a nossa identidade.

SC - Acha que há espaço para criar roteiros turísticos-educativos, com alunos e clientes do hotel em experiências de vinho, gastronomia e tradições?

D4: Sem dúvida, há sempre espaço! A ligação do hotel-escola com o turismo, animação e restauração é essencial. Tem de haver esforço conjunto, todo o setor tem de caminhar na mesma direção para reforçar a nossa identidade. Não devemos olhar uns para os outros como concorrentes, mas sim como quem acrescenta valor à cidade. O grande objetivo do hotel-escola não deve ser só o lucro. O importante é continuar com uma gestão própria da escola para não se perder essa vertente de formação e diferenciação.

SC - Para si, qual seria a melhor forma de o hotel ser "embaixador da cultura e da hospitalidade setubalense"?

D4: Para mim passa por manter a qualidade na experiência ao cliente, ser diferenciador e deixar memórias nos clientes.

SC - Há tendências do turismo que o 11Hotel School podia aproveitar melhor?

D4: O que está a dar agora é lifestyle, experiências e bem-estar. Acho que o hotel devia apostar forte na gastronomia e nos vinhos, porque são os nossos pontos fortes. Também há potencial nas experiências ao ar livre. A escola consegue criar boas experiências, mas talvez tenha de ajustar o lado humano e, se calhar, abrir parcerias para complementar essa oferta. No final do dia, toda a gente que viaja vai precisar de refeições e nós conseguimos proporcionar isso.

SC - Que segmentos deviam receber mais atenção do hotel escola?

D4: Na minha opinião, a escola trabalha muito bem o segmento institucional, mas devia apostar mais no segmento business, explorar esse lado com mais qualidade e também alargar o impacto a todo o território.

SC - Quais são os maiores desafios e oportunidades do turismo em Setúbal nos próximos anos?

D4: O grande desafio é que o turismo tem de funcionar de forma mais unida, coisa que ainda não acontece. Há muitos parceiros a agir por conta própria. Uma das maiores oportunidades seria criar uma Associação de Turismo, mais fóruns e espaços para discutir tudo abertamente, reunir esforços, juntar investimentos públicos e privados e ir a concursos de candidaturas em conjunto. A comunicação, o marketing e o produto têm de trabalhar em sintonia e isso só

acontece com uma estratégia coletiva. Também é preciso definir, de cima, o que se quer para o turismo em Portugal, e como nem temos Ministério do Turismo... Já diz tudo.

SC - Vê a possibilidade de projetos-piloto entre a CMS e o hotel escola?

D4: No momento, só posso falar pela área de enogastronomia, onde já temos vários projetos em conjunto. Mas existe sempre margem para criar novas ideias; basta refletir juntos. Os projetos de gastronomia e vinhos podem crescer e também integrar o alojamento, agregando experiências.

SC - O 11Hotel School já esteve em campanhas de promoção turística municipal?

D4: Não tenho conhecimento disso.

SC – Terminamos e agradecer por esta conversa maravilhosa e pelos teu contributos.

## **Entrevista D5**

SC – Boa tarde, e agradecer a disponibilidade para esta entrevista.

D5 – Boa tarde Sandra, gosto muito de colaborar para entrevistas e trabalhos desta natureza, espero que o meu contributo acrescente valor. Sou D5, fui diretor da escola do Estoril, atualmente dou aulas de gestão hoteleira ao nível V. Dizer-lhe que o hotel-escola da escola de Setúbal foi desde o início para ser o que é, estive envolvido no processo e inclusive desenvolvi um caderno de encargos, mas não tenho comigo. Mas esse caderno provavelmente ficou na gaveta. Então quando quiser podemos começar.

SC — Na sua opinião, o que é que realmente valoriza a experiência do cliente num hotel escola e devia mesmo estar na proposta de valor?

D5: Para mim, o mais importante é garantir uma experiência completamente diferente do normal, mesmo distinta de hotéis comerciais. Não é só o espaço, é o cliente saber qual foi a turma que preparou o quarto, que professor orientou, esse lado personalizado faz toda a diferença. O ambiente é profissional mas ao mesmo tempo está inserido numa espécie de aula prática e o cliente entra mesmo nessa dinâmica, fazendo parte do processo. O grande spoiler é que, no fundo, é o serviço dos alunos — sempre orientados por profissionais — que marca mesmo pela diferença.

SC2 — Que parcerias acha mais relevantes para reforçar a sustentabilidade e atratividade do hotel escola, enquanto projeto educativo e turístico?

D5: É fundamental ter parcerias institucionais, tipo com a câmara, juntas de freguesia ou outras escolas. E claro, associações e hoteleiros da região são muito importantes. O hotel escola não deve ser visto como concorrente — nem tem escala nem os mesmos objetivos financeiros que outros hotéis. Aliás, quem acaba por ganhar com isso são os hotéis, que depois conseguem profissionais bem formados para trabalhar ou para estágios. Empresas de animação, restaurantes e afins também beneficiam, porque o hotel escola traz clientes que vão usar outros serviços da região.

SC — Quais são, para si, os principais aspetos que deviam integrar a proposta de valor do hotel escola?

D5: Acima de tudo, o cliente entrar na aula prática, ter uma experiência única que mais lado nenhum consegue oferecer. Há dois fatores para um hotel escola funcionar bem: tem de ser uma mais-valia para o aluno, que aprende com a prática, e tem de garantir alguma sustentabilidade económica. O cliente é central, porque a experiência que vive é única e é marcada pelos próprios alunos — futuros profissionais de excelência.

S — Que estratégias sugere para atrair clientes individuais e diversificar segmentos de mercado? Que canais funcionam melhor?

D5: Parcerias, sem dúvida! Instituições, empresas privadas, associações... Depois investir nas OTAs para divulgação. Mas para um hotel escola, acho mesmo que as parcerias são chave. A aposta nos canais digitais e redes sociais também é fundamental — hoje em dia tudo gira à volta da digitalização.

SC5 — Que modelo de gestão acha mais adequado para um hotel escola (gestão direta, concessão, modelo híbrido)?

D5: Defendo que a gestão deve ser da própria escola — garante a tal experiência diferenciadora para o cliente, que é crucial. Muita gente lá fora faz assim e resulta (vejam na Áustria, EUA, Macau...). Criam escalas rotativas de alunos, há responsáveis de gestão e programas que permitem avaliar os alunos. A concessão a um privado só seria opção se fossem bem definidos

os critérios, para não mexer no fundamento do hotel escola. O modelo híbrido não me parece compatível com a cultura de administração pública — aqui seria demasiado complicado.

SC — Qual seria, no teu entender, o mínimo de equipa para garantir um front-office eficiente?

D5: Depende dos objetivos do hotel, mas tendo alunos a trabalhar por escala nos departamentos, diria que precisamos de um responsável de front-office, um de housekeeping e alguém dedicado à parte comercial. Depois vêm os operacionais para cada área, calculo que entre oito a dez pessoas já seria suficiente para funcionar bem.

SC — Que práticas de controlo de custos e eficiência operacional acha possíveis num hotel escola que só funciona de forma intermitente?

D5: Depende dos objetivos do hotel escola. Dá para implementar vários sistemas de controlo, mas tem de haver uma razão para isso. Importa ter indicadores, métricas para perceber como estamos e para onde queremos ir. É preciso investir num sistema de gestão de reservas, outro de canais de distribuição, mas o mais importante mesmo é definir os objetivos que se querem atingir.

## **Entrevista D6**

SC- Bom dia, agradeço a disponibilidade pois os seus dias são muito ocupados.

D6 – Bom dia Sandra, sim nem sempre é fácil a gestão do tempo, mas também é um prazer contribuir para este seu trabalho. Sou D6, sou professor e diretor de departamento da Universidade Europeia e diretor da HOST Portugal, as minhas áreas são o marketing e as tecnologias de apoio à gestão de hotéis.

SC — Considerando a sua experiência, que canais de distribuição e parcerias estratégicas considera mais eficazes para aumentar a visibilidade e captação de reservas hotel escola?

D6: Por acaso isso é algo que costumo discutir bastante nas aulas de Marketing. Claro que temos as OTAs — Booking, Expedia, Airbnb... — mas é preciso ir mais além. O essencial é ter um site próprio, muito bem otimizado para SEO, porque hoje em dia toda a gente começa as suas pesquisas online. As palavras-chave fazem mesmo diferença. Não podemos esquecer a presença nas redes sociais e, mais importante ainda, criar conteúdos de qualidade e interativos,

para captar a atenção dos clientes. Acho também que devíamos apostar mais em parcerias com entidades ligadas ao turismo.

SC — O atual modelo revela uma forte dependência de clientes institucionais. Que estratégias de diversificação de canais de distribuição recomendaria para alcançar novos segmentos de mercado?

D6: É super importante começar a captar mais clientes diretos, os de lazer. Apostava no site próprio — mas tem de estar bem ligado ao PMS e a um bom CRM para conseguir fidelizar os clientes e chegar a mais gente. Um cliente satisfeito é o melhor canal de divulgação que podemos ter! Apostaria também em publicidade online, como Google Ads e Facebook Ads, para posicionar o hotel no mercado.

SC — De que forma o 11Hotel School pode adaptar a sua proposta de valor para se tornar mais atrativo comercialmente através dos canais digitais e diretos, sem comprometer os objetivos pedagógicos?

D6: O segredo está numa boa estratégia de marketing — idealmente até devia haver alguém dedicado a isso, um professor de marketing que trabalhasse tudo isto com os alunos. É esse o objetivo do hotel escola: que os alunos participem diretamente na experiência do cliente. Tudo o que os alunos fazem pode gerar muito conteúdo relevante para marketing, mas tem de ser divulgado de forma profissional e com qualidade.

SC — Que tecnologias ou boas práticas associadas à distribuição hoteleira considera prioritárias para um hotel escola?

D6: O mais importante é o PMS do hotel, que centraliza tudo na comunicação com o cliente e integra-se com outros sistemas — check-in online, auto check-out, CRM, tudo isso. O PMS já automatiza muita da comunicação digital. O channel manager também é fundamental, porque permite gerir os diferentes canais em tempo real. E nunca esquecer a otimização dos motores de busca para canalizar reservas para o site próprio.

SC — Que canais de marketing e distribuição digital acredita serem mais eficazes para atrair clientes ao hotel escola?

D6: Já falei nisso antes: o site próprio é mesmo fundamental, e diria que fazia sentido ter um blog dinamizado pelos alunos, para publicar informações, campanhas, promoções, etc. Tudo

com conteúdo de qualidade. O importante é que, seja qual for o canal, seja alimentado regularmente e com credibilidade e confiança.

SC — Na sua opinião, a presença digital ativa pode compensar a inexistência de uma equipa comercial dedicada?

D6: O ideal seria ter as duas coisas: presença digital ativa e uma equipa dedicada ao marketing. A grande vantagem do digital é que está disponível o ano todo, tem mais visibilidade e com custos bastante mais baixos. O foco tem de estar em construir uma reputação forte online, sempre a medir resultados.

SC — Que ações promocionais e campanhas de baixo custo aconselharia para aumentar o tráfego nos canais diretos e incentivar reservas sem intermediação?

D6: Apostava bastante em parcerias locais com empresas, fazer divulgação em conjunto — ganha toda a gente. E também usar muito conteúdo gerado pelos próprios clientes (User Generated Content); essa estratégia costuma trazer imensa visibilidade ao hotel.

SC — Como pode o 11Hotel School posicionar-se para atrair clientes que valorizem experiências autênticas, formativas e com impacto social?

D6: Aqui só mesmo pela diferenciação do serviço — que, neste caso, é de qualidade e prestado diretamente pelos alunos. Eu diria que acaba por ser praticamente uma experiência imersiva, quase como se o cliente estivesse numa sala de aula. E, claro, criar conteúdo digital que passe bem essa mensagem.

SC – chegamos ao fim da entrevista e mais uma vez agradeço a sua disponibilidade.