



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

HOTEL DE SANTA JUSTA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Pedro Miguel Martins Roque N° 50030402

Relatório de estágio elaborado para obtenção do grau de Mestre em
Gestão e Estratégia Empresarial

Orientador:
Professor Doutor Carlos Manuel Pinheiro
Universidade Europeia, Laureate International Universities

Lisboa, março de 2018

Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Carlos Pinheiro. Fico-lhe imensamente agradecido por toda a assistência, conselhos e orientação que me deu neste período, ajuda que foi de vital importância para conseguir concluir o presente trabalho.

Gostaria de agradecer também a toda a minha família, com destaque para os meus pais, pois sem eles nada do que já alcancei até este momento e em momentos futuros seria possível. Tenho também de agradecer a todos os meus amigos, que conheci dentro e fora da faculdade, por todo o apoio direto e indireto que me dão constantemente.

E por fim um obrigado muito especial para toda a equipa do Hotel de Santa Justa, destacando a Dra. Joana Bramão, que me acompanharam durante os 3 meses de estágio. Sempre fui tratado como se fizesse parte da sua equipa desde o dia 1, o que tornou toda a experiência passada em algo excecional.

Índice Geral

1. Introdução	1
1.1. Temática e área de intervenção.....	1
1.2. Justificação e motivação.....	2
1.3. Estrutura do trabalho	2
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Análise da literatura e modelos teóricos	3
2.1.1. Qualidade de Informação	3
2.1.2. Previsibilidade	8
2.1.3. Alisamento (Smoothness).....	11
2.1.4. Teoria da Agência	13
2.2. Síntese geral.....	17
3. Componente metodológica.....	18
3.1. Objetivo geral e Objetivos específicos.....	18
3.2. Metodologia.....	18
3.3. Recolha de dados	19
3.4. Cronograma do programa de estágio	21
4. Programa de estágio	22
4.1. Caracterização do setor	22
4.1.1. Turismo Urbano	22
4.1.2. Hotéis Boutique	24
4.2. Caracterização da empresa	26
4.2.1. Resenha Histórica	26
4.2.2. Missão, Visão e Valores.....	26

4.2.3.	Dados sumários da empresa	26
4.2.	Descrição dos processos, atividades e tarefas	47
4.2.1.	Enquadramento funcional do estágio	47
4.2.2.	Processos, atividades e tarefas desenvolvidas	49
4.2.3.	Conhecimentos e competências adquiridos.....	50
4.2.4.	Identificação e caracterização do problema	51
4.2.5.	Oportunidades de melhoria.....	53
4.3.	Discussão e análise crítica das atividades de estágio	56
4.3.1.	Oportunidades de investigação futura (<i>Avenues for future research</i>) 56	
4.3.2.	Análise crítica das atividades desenvolvidas face ao Plano de Estágio 58	
4.3.3.	Contributo do Plano Curricular do Mestrado para o Estágio	59
4.3.4.	Consequência das atividades desenvolvidas e do processo a implementar	60
5.	Conclusões.....	60
5.1.	Principais conclusões e implicações práticas	60
5.2.	Recomendações	62
5.3.	Limitações do Estágio curricular e desafios para futuros estágios	62
6.	Referências Bibliográficas	64
7.	Anexos.....	68

Índice de Tabelas

Tabela 1 -Cronograma do programa de estágio	21
Tabela 2 - Matriz IFE	27
Tabela 3 - Matriz EFE	28
Tabela 4 - Rentabilidade Operacional de Vendas (2013-2016)	36
Tabela 5 - Rotação do Ativo (2013-2016)	38
Tabela 6 - Rentabilidade do Capital Próprio (2013-2016)	40
Tabela 7 - Endividamento (2013-2016)	44
Tabela 8 - Autonomia Financeira (2013-2016)	46

Índice de Anexos

Anexo 1 - Análise PEST	68
Anexo 2 - Modelo das 5 Forças de Porter	69
Anexo 3 -Análise de rácios (2013)	70
Anexo 4 - Rentabilidade operacional das vendas (2013)	71
Anexo 5 - Rotação do Ativo (2013)	72
Anexo 6 – Rentabilidade do Capital Próprio (2013)	73
Anexo 7 -Endividamento e Autonomia Financeira (2013)	74
Anexo 8- Análise de Rácios (2014)	75
Anexo 9- Rentabilidade Operacional das Vendas (2014)	76
Anexo 10 - Rotação do Ativo (2014)	77
Anexo 11 - Rendimento do Capital Próprio (2014)	78
Anexo 12 - Endividamento e Autonomia Financeira (2014)	79
Anexo 13 - Análise de Rácios (2015)	80
Anexo 14 - Rentabilidade Operacional das Vendas (2015)	81
Anexo 15 - Rotação do Ativo (2015)	82
Anexo 16 - Rentabilidade do Capital Próprio (2015)	83
Anexo 17 - Endividamento e Autonomia Financeira (2015)	84
Anexo 18 - Análise de Rácios (2016)	85
Anexo 19 - Rentabilidade do Capital Próprio (2016)	86
Anexo 20 - Rotação do Ativo (2016)	87
Anexo 21 -Rentabilidade do Capital Próprio (2016)	88
Anexo 22 - Endividamento e Autonomia Financeira (2016)	89
Anexo 23 - Análise críticas Trivago (1)	90
Anexo 24 -Análise críticas Trivago (2)	91
Anexo 25 - Localização (Trivago)	92

Anexo 26 - Quartos (Trivago)	93
Anexo 27 - Serviço (Trivago).....	94
Anexo 28 - Limpeza (Trivago)	95
Anexo 29 - Qualidade-Preço (Trivago).....	96
Anexo 30 - Conforto (Trivago).....	97
Anexo 31 - Instalações (Trivago)	98
Anexo 32 - Edifício (Trivago)	99
Anexo 33 - Pequeno-almoço (Trivago).....	100
Anexo 34 - Restauração (Trivago).....	101
Anexo 35 - Análise de críticas Booking (1)	102
Anexo 36 - Análise de críticas Booking (2)	103
Anexo 37 - Limpeza (Booking).....	104
Anexo 38 - Conforto (Booking).....	105
Anexo 39 - Comodidades (Booking)	106
Anexo 40 - Funcionários (Booking)	107
Anexo 41 - Relação preço-qualidade (Booking)	108
Anexo 42 - Wi-Fi Gratuito (Booking).....	109
Anexo 43 - Localização (Booking)	110
Anexo 44 - Análise críticas Expedia	111
Anexo 45 - Limpeza do quarto (Expedia)	112
Anexo 46 -Serviço e equipa (Booking)	113
Anexo 47 - Conforto do quarto (Expedia).....	114
Anexo 48 - Condição do hotel (Expedia)	115
Anexo 49 - Palavras Positivas	116
Anexo 50 - Palavras Negativas	117
Anexo 51 - Front-View do HSJ	118
Anexo 52 - Localização dos Hoteis	119
Anexo 53 - Promoções do HSJ	120

Lista de Abreviaturas

AF – Autonomia Financeira

CF – Cash Flow

E – Endividamento

EFE – External Factor Evaluation

GAF – Grau de Alavancagem Financeira

GAO – Grau de Alavancagem Operacional

GCA – Grau Combinado de Alavanca

HSJ – Hotel de Santa Justa

IFE – Internal Factor Evaluation

INE – Instituto Nacional de Estatística

PEST – Político, Económico, Social e Tecnológico

PR – Previsibilidade de Rendimentos

QI – Qualidade da Informação

RCP – Rentabilidade do Capital Próprio

ROV – Rentabilidade Operacional das Vendas

RS – Responsabilidade Social

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

Resumo/Palavras Chave

O turismo é um setor de elevada importância económica e estratégica em muitos países. Por isso, as diversas oportunidades de negócio neste setor vão estar sujeitas não somente a intensa concorrência, mas igualmente a significativo escrutínio.

O presente trabalho consiste num relatório de estágio, requisito necessário para concluir o Mestrado em Gestão Empresarial e Estratégica. O principal objetivo deste relatório é a elucidação das atividades realizadas no Hotel de Santa Justa e das principais capacidades e conhecimentos aprendidos durante a realização do estágio.

Tratando-se de um trabalho académico, importa ainda explicitar o enquadramento teórico e a revisão dos estudos realizados. Para um hotel poder alcançar vantagem competitiva sobre a sua concorrência, é preciso dispor de informação fiável e acessível sobre o mercado, os clientes e as suas próprias operações. Toda a informação tem de ter qualidade, já que se assim não for, será o hotel a sair prejudicado em vez de extrair valor da informação.

A qualidade de informação inicia-se na informação proprietária, ou seja, a informação do hotel sobre a sua posição financeira e patrimonial. É este aspeto que o presente estudo aborda em termos comparativos com os concorrentes diretos, sem descurar a análise do posicionamento do hotel, enquanto ‘hotel boutique’ e a evolução recente do setor do turismo em Portugal. O estágio realizado e a análise efetuada permitiram apontar melhorias e oportunidades de investigação futura.

Palavras-chave: Qualidade de informação, Previsibilidade, Turismo Urbano, Hotelaria, Hotéis Boutique

Abstract/Keywords

The tourism sector is one of utmost importance in a number of countries. That is why there are so many business opportunities and that these opportunities are under permanent scrutiny, facing fierce competition.

The present work consists in an internship report in order to earn the Master Degree in Management and Business Strategy. The main goal of this report is to enlighten about some of the activities performed in the Hotel de Santa Justa and about the main benefits and skills acquired during the internship.

Being an academic work, it is also important to explicate the theoretical framework and to review past studies. For a hotel to be able to achieve competitive advantage over its competitors, it is necessary to have reliable and accessible information about the market, costumers and its own operations. All the information ought to be of high quality; otherwise it could possibly be a hurdle to the hotel instead of a driver of value.

Information quality builds on proprietary information. Mainly the hotel information on its financial and equity position. The present study addresses this topic in comparative terms with the direct competitors, without neglecting the analysis of the positioning of the hotel, as a “boutique hotel” and the recent evolution of the tourism sector in Portugal. The internship and subsequent analysis brought about some suggestion on possible improvements and opportunities for future research.

Keywords: Information Quality, Predictability, Urban Tourism, Hospitality, Boutique Hotels

1. Introdução

1.1. Temática e área de intervenção

O setor hoteleiro é um setor com milénios de história. Alguns historiadores defendem que o início da atividade de hotelaria remonta aos primeiros Jogos Olímpicos realizados na Grécia em 776 a.C. Nesse tempo centenas de atletas olímpicos vieram de diversas zonas e tiveram de encontrar alojamento diferentes locais, muitos deles sem grandes condições de conforto (Romero, 2013). O aparecimento de locais cujo principal objetivo era a hospedagem de pessoas estava também interligado com os meios de transporte disponíveis nessa altura: era impossível fazer grandes viagens sem fazer paragens. Por essa razão, as hospedagens foram sendo criadas gradualmente, à medida do desenvolvimento dos transportes e acessibilidades, situação a que ainda se assiste nos dias de hoje, embora noutra escala e com outras motivações. O desenrolar do tempo tem suscitado novos processos e qualidade dos serviços prestados (Pimenta, 2013).

Atualmente, o maior problema dos fornecedores de serviços no setor da hotelaria é o dilema de tangibilizar um serviço que é intangível (Kotler, 2000). Revela-se necessário fazer um elevado investimento em marketing, de forma a evidenciar aos potenciais clientes o serviço que irão usufruir. De modo a mitigar esta incerteza, é necessário que os serviços sejam eficientes e apresentem a melhor qualidade possível, logo desde o primeiro contacto com o cliente. Conforme veremos adiante, a qualidade em hotelaria é um conceito relativo que importa operacionalizar. Assim, o espaço físico onde o cliente interage pela primeira vez com os colaboradores do hotel deve ser elegante e causar um impacto positivo e agradável. Os equipamentos devem ser modernos e estar atualizados de acordo com as tendências de mercado. Como estamos a enfrentar um mundo cada vez mais globalizado, a oferta do melhor serviço possível torna-se decisiva para todos os prestadores de serviços, porquanto em interações subsequentes é possível capitalizar os bons momentos e ir desenvolvendo a relação com o cliente.

1.2. Justificação e motivação

O presente relatório foi realizado no âmbito do Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial, fruto da realização de um estágio curricular no Hotel de Santa Justa, na Baixa Pombalina, em Lisboa.

A realização de um estágio curricular permite imergir pela primeira vez no mundo profissional e alargar o leque de experiências. Até ao presente momento, o foco académico do mestrando tinha sido na área de Gestão de Empresas e a experiência vivida durante o estágio permitiu adquirir novos conhecimentos na área de Gestão Hoteleira numa unidade em funcionamento.

1.3. Estrutura do trabalho

O relatório divide-se em quatro capítulos. O primeiro aborda estudos anteriores sobre as temáticas a serem analisadas, nomeadamente a qualidade de informação, em termos de previsibilidade e alisamento dos resultados e rendimentos, fazendo uma incursão pela teoria da agência (Jensen and Meckling, 1976). O segundo explica o método de trabalho e metodologia adotada na realização do presente relatório. No terceiro capítulo é abordada a caracterização do setor e da empresa, os diferentes processos e atividades realizadas no decorrer do estágio e algumas oportunidades de melhoria, não só em termos funcionais como também de modo a facilitar potenciais estágios futuros na organização. No quarto capítulo são apresentadas as principais conclusões a que se chegou.

2. Revisão de Literatura

2.1. Análise da literatura e modelos teóricos

2.1.1. Qualidade de Informação

A qualidade de informação, nomeadamente aquela que a empresa processa, assume particular relevância, quer na sinalização ao mercado, quer na gestão interna do negócio.

Um dos estudos mais abrangentes sobre a qualidade de informação é o de Dechow, Ge e Schrand (2010). Dechow et al. (2010) defendem que uma melhor qualidade de informação permite um mais adequado conhecimento das características e do desempenho financeiro da empresa, relevantes no processo de tomada de decisão. Os autores enfatizam a importância que a informação das empresas tem no mercado onde se inserem.

Dechow et al. (2010) referem três pontos chave sobre a qualidade de informação:

- a qualidade da informação é proporcional às decisões que se vão tomar com a informação disponível no momento,
- a informação dos rendimentos futuros de uma empresa apenas é de boa qualidade se conseguir transmitir informação adequada sobre a performance da empresa e
- a qualidade dos rendimentos é determinada não só pela performance financeira, mas também pela capacidade dos sistemas contabilísticos da empresa medirem essa mesma performance.

Detalhando este último ponto, os autores referem que apesar da qualidade de informação de uma empresa depender do seu desempenho financeiro e dos seus sistemas de contabilidade, não existem evidências sobre a forma como a performance do dia-a-dia afeta a qualidade de informação.

De acordo com Dechow et al. (2010) existem seis determinantes na qualidade de informação:

- as práticas contabilísticas, mais especificamente os métodos contabilísticos usados e outras práticas de reporte financeiro,
- os controlos internos, definidos como o conjunto de procedimentos implementados pela gestão para planear a organização da empresa (Jensen and Meckling, 1976), que poderão afetar a empresa de forma negativa se não permitirem uma total transparência da informação,
- papel dos auditores, também determinante quando se apura a qualidade de informação pois permite mitigar erros, acidentais ou intencionais (DeAngelo 1981), bem como a qualidade do serviço prestado pelo auditor, que, por sua vez, depende do setor de especialização do auditor, da dimensão da empresa de auditoria, da reputação dessa mesma firma e do comité de auditoria,
- mercado e
- os fatores externos

No decorrer dos estudos realizados, também se chegou à conclusão de que a qualidade de informação tem associadas algumas consequências relevantes para a empresa, como por exemplo a propensão a litígios, a opinião de auditores e analistas e as avaliações desfavoráveis de mercado.

Ewert e Wagenhofer (2009) não definem a qualidade de informação da mesma maneira de Dechow et. al (2010). De acordo com Ewert e Wagenhofer (2009), a qualidade de informação remete para “a redução da incerteza do mercado sobre o valor de uma determinada empresa devido à análise dos rendimentos e à comparação com certas variáveis.”. Tal como Dechow et. al.(2010), Ewert e Wagenhofer (2009) defendem que a qualidade de informação é muito importante no contexto da divulgação de relatórios financeiros, pois possibilitam as comparações entre empresas e a definição de benchmarkings.

Ewert e Wagenhofer (2009) reconhecem que é difícil medir a qualidade da informação. Assim, são usadas certas características qualitativas das empresas para se tentar mensurar a qualidade de informação e permitir

comparar empresas, uma vez que as empresas não operam no vácuo nem correm sozinhas (Israel, 2013). Contudo, não existe um consenso sobre que métricas devem ser usadas para se fazer esta medição, visto que usualmente só são captados certos aspetos considerados importantes. Ewer e Wagenhofer (2009) consideram quatro fatores que são determinantes quando se apura algum tipo de informação:

- incentivos administrativos,
- o risco operacional,
- informação privada e
- o risco de contabilidade (risco de auditoria).

Estudos anteriores não permitem chegar a uma única métrica que se aplique perfeitamente ao objetivado pelos órgãos de gestão de uma empresa. Por isso, Ewert e Wagenhofer (2009) propõem cinco métricas principais para avaliar a qualidade de informação:

- relevância do valor,
- persistência
- previsibilidade
- alisamento (*smoothness*) e
- acréscimos e diferimentos (*accruals*).

Estas métricas permitem a obtenção de benchmarks e comparações com outras empresas, proporcionando um bom instrumento de avaliação.

A relevância do valor diz-nos se os dados que a empresa apresenta explicam e permitem justificar o seu valor de mercado e a rentabilidade. Caso os valores apresentados possibilitem essas duas situações, então a informação pode ser considerada de boa qualidade.

A persistência analisa se os rendimentos se vão manter no futuro ou se terão uma tendência de redução. É um indicador que idealmente se deve manter elevado porque torna uma empresa atrativa para qualquer potencial investidor. Persistência dos resultados significa que a empresa está estável e

tem pouco risco. A previsibilidade traduz a noção de que quanto melhor for a informação, mais fácil será a previsão de rendimentos futuro.

Tal como a persistência, ter um nível de previsibilidade alto é um bom sinal que a empresa transmite ao mercado. O alisamento pode ser considerado um indicador favorável ou desfavorável, porquanto poderá estar associado à manipulação dos resultados, sendo neste caso negativo. O alisamento segue a mesma tendência da previsibilidade e da persistência, ou seja, quanto maior for o alisamento, menos voláteis serão os rendimentos, o que se traduz em informação de maior qualidade e menos instável.

Em resumo, Ewert e Wagenhofer (2009) chegaram à conclusão de que não existe nenhuma métrica que meça com 100% de precisão a qualidade de informação de uma determinada empresa. Porém, reconhecem que algumas métricas facilitam a tarefa, sendo os contributos mais significativos os da relevância do valor e da previsibilidade.

Mais recentemente, Parte-Esteban e Garcia (2014), num estudo relevante para a presente análise, concordam que a qualidade de informação é uma boa base para os acionistas e potenciais investidores analisarem as empresas e tomarem as decisões que acharem mais adequada. O estudo realizado por Parte-Esteban e Garcia (2014) analisa os diversos fatores que afetam a qualidade de informação do setor hoteleiro em Espanha, salientado como melhorar a informação a ser disponibilizada. O estudo sugere que o setor hoteleiro, não só em Espanha mas pelo mundo fora, é muito sensível aos ciclos económicos. De facto, o sucesso financeiro destes negócios depende do consumo a ser realizado por turista. Num cenário de crise económica, os potenciais clientes não irão ter rendimentos disponíveis para gastar e assim a forma como os hotéis orientam os seus negócios em momentos de crise é determinante para lidar com as repercussões da própria crise. Os hotéis que se focavam numa maior qualidade de serviço, ou que apostavam em construir uma boa relação com o cliente foram os que reagiram melhor à crise (Parte-Esteban e Garcia, 2014).

Parte-Esteban e Garcia (2014) também entenderam que certos fatores externos afetam a qualidade da informação disponibilizada. O local onde um hotel está localizado e as regulamentações que são impostas podem afetar a qualidade da informação. O estudo realizado considera três variáveis chave que têm um grande impacto na informação:

- a localização, que é um fator decisivo para qualquer hotel (está provado que existem diferenças de performance entre hotéis urbanos e hotéis nas zonas costeiras),
- a internacionalização, porquanto existe uma relação positiva entre hotéis que decidiram internacionalizar a sua marca e a sua performance, pois para um hotel conseguir expandir-se com sucesso precisa de ter muita experiência, por se tratar de um processo complexo e
- as questões legais, que por muito ligeiras que sejam, podem vir sempre a afetar qualquer hotel de forma negativa, tal como qualquer empresa noutra setor.

Além dos fatores externos, os internos também podem influenciar a informação das empresas. As estratégias que uma empresa decide tomar influenciam sempre a qualidade de informação que é disponibilizada, e a teoria da agência explica, por exemplo, que uma menor separação entre os órgãos de gestão e os acionistas leva a uma maior redução de manipulação nociva de informação (Novas, Saraiva & Coelho, 2017). Nas empresas familiares, a informação tende, na maioria dos casos, a ser de maior qualidade, já que os órgãos de gestão e os acionistas têm o mesmo objetivo final, o que teoricamente levará a que o número de conflitos e assimetrias seja mais reduzido.

Por outro lado, Parte-Esteban e Garcia (2014) consideram que a presença de um auditor é um dos fatores que conduz a uma maior qualidade de informação. Do mesmo modo, quanto mais conhecida é a empresa de auditoria, melhor será a qualidade de informação. Os serviços de auditoria são encarados como uma forma de monitorizar a informação disponível, permitindo tranquilizar os acionistas sobre a forma como a empresa é

conduzida no seu dia-a-dia. Parte-Esteban e Garcia (2014) reconheceram que diferentes hotéis, e empresas em geral, possuem características diversas; assim, quando se analisa a informação das empresas, é necessário considerar as diferentes características de cada uma, pois “one size does not fit all” (Thouaille, 2017).

2.1.2. Previsibilidade

Dichev e Tang (2008) estudaram a ligação entre a volatilidade e a previsibilidade dos rendimentos das empresas. Este estudo foi motivado por existirem diversas vantagens, não só para empresas como também para pessoas singulares, em conseguir prever com um maior grau de certeza os rendimentos futuros. A capacidade de se elaborar essa previsão, especialmente num período de longo prazo, é relativamente reduzida.

Segundo Dichev e Tang (2008), a informação contabilística e as valorizações de mercado dependem da previsão dos rendimentos. Concorre para o valor de uma boa previsão o trabalho de muitos contabilistas e analistas, que tentam prever da melhor forma o valor futuro dos rendimentos. A análise técnica é uma ferramenta que pretende contribuir para a referida previsão (Dichev & Tang, 2008). Trata-se de uma técnica que tem vindo a ser desenvolvida de forma significativa e que utiliza a informação disponível para formular previsões futuras da forma mais acertada possível, partindo de dados históricos.

Ora, Dichev e Tang (2008) reconhecem a dificuldade em fazer estas previsões de forma consistente. Na realidade, a capacidade de prever resultados e rendibilidade ainda tem falhas, sendo que, quanto maior for o período em análise, mais difícil será chegar a conclusões corretas. Para períodos de um ano, as análises mais utilizadas são a reversão para a média (*mean reversion*) e a análise dos resultados trimestrais (*model of quarterly earnings*) (Foster 1977), bem como a análise de acréscimos e diferimentos (*the accrual effect*) (Sloan 1996). Em contraste com essas análises de curto prazo, as de longo prazo são mais raras e as que existem não são precisas. Admitindo

essa ausência de precisão, os resultados tendem a afastar-se dos pretendidos pelos gestores.

Dichev e Tang (2008) defendem que a volatilidade dos rendimentos é um indicador capaz de fornecer informação suficiente para se conseguirem elaborar previsões num período até cinco anos. Por outro lado, os analistas cometem erros nas suas interpretações da informação retirada das análises efetuadas, ignorando as implicações subjacentes a esse processo.

Ainda que exista a possibilidade de cometerem erros, os analistas constituem-se uma boa fonte de informação para o mercado, já que potenciam uma avaliação imparcial de outras empresas (Das, Levine e Sivaramakrishan, 1997). De facto, as suas previsões tendem a ser de maior confiança e precisão do que as análises baseadas apenas em rendimentos passados, sendo que essa precisão assenta fundamentalmente num maior acesso à informação disponível.

É importante entender que informação disponível para análise pode ser bastante volátil, alterando-se rapidamente no tempo, o que afeta naturalmente as previsões efetuadas. Uma das técnicas utilizadas no sentido de assegurar maior consistência em termos de análise, passa por produzir previsões com periodicidade quadrimestral, realizando no final do ano fiscal uma média que permita detetar quais são as métricas nos vários períodos em análise.

Para além de determinados fatores externos, a dimensão das empresas é uma variável que afeta igualmente a previsibilidade dos rendimentos. As grandes empresas encontram-se sob constante escrutínio por parte do mercado, o que implica o acesso a um maior e mais atualizado fluxo de informação por parte de potenciais investidores. Desta forma, os rendimentos futuros das empresas são de mais fácil previsão e, mesmo que inconstantes, a sua imprevisibilidade poderá ser gradualmente reduzida. Do mesmo modo, uma empresa cujo negócio seja afetado por fatores de sazonalidade, como por exemplo um hotel, vai ter rendimentos muito variáveis, o que é desde logo previsível pois trata-se de uma condição conhecida e expectável.

Das et al., (1997) concluíram que quando se analisa uma grande empresa, sobre a qual existe informação pública disponível, é preferível restringir o estudo à mencionada informação, sob pena de contaminar todo o processo com dados adicionais de outras origens, potencialmente errados.

De acordo com Holbrook (2014) é consensual que a responsabilidade social (RS) e a previsibilidade de rendimentos têm uma correlação positiva. Apesar de ter um papel proeminente nos dias que correm, ainda não existe uma definição consensual para RS, considerando as duas questões às quais importa encontrar prévia resposta: por um lado, qual é a responsabilidade que qualquer empresa tem para com a sociedade e, de igual modo, será que a dimensão dessa responsabilidade é igual à de uma outra empresa, inserida num mercado diferente. É um assunto que ainda requer análise adicional, pois as divergências subsistem. Holbrook (2014) define RS como “a forma como uma empresa gere o impacto, social e ambiental, das suas atividades com todas as partes interessadas (*stakeholders*)”.

A RS permite realçar a previsibilidade de rendimentos devido a duas distintas ordens de razão. Desde logo, as empresas socialmente menos responsáveis têm uma maior incerteza de rendimentos futuros devido aos seus custos de contingência. Esses custos são mais frequentes em empresas com menor grau de responsabilidade, uma vez que é comum a existência de custos adicionais provenientes do relacionamento mais complexo e difícil, não só com os empregados, mas também com todos os elementos externos envolvidos (as partes interessadas, numa visão mais abrangente). Por outro lado, as empresas que denotam maior RS conseguem atrair novos clientes com maior facilidade, mantendo-os na respetiva carteira, vantagem que se traduzirá em rendimentos futuros.

Apesar de se considerar que uma empresa socialmente responsável terá menos custos, por vezes tal não se verifica, já que uma empresa socialmente mais responsável acaba também por enfrentar maiores custos com encargos e investimentos em responsabilidade social. Como ativo intangível que é, a impossibilidade de mensurar a responsabilidade impede a sua contabilização de maneira simples. Em conclusão, apesar de ser mais dispendioso ser-se

socialmente responsável, os rendimentos futuros poderão tornar-se mais previsíveis, algo que é preciso ser tido em consideração pelos órgãos de gestão. Todavia, há argumentos contra esta posição, conforme anteriormente mencionado.

2.1.3. Alisamento (*Smoothness*)

Persakis e Iatridis (2014) analisaram o impacto que a grande crise económica de 2008 trouxe no contexto da qualidade de informação, tendo provado com sucesso que no período de recuperação, a qualidade de informação disponibilizada decrescia substancialmente. Não só o alisamento de rendimentos foi afetado, como também outras métricas, tal como a diminuição da previsibilidade de rendimentos. Nesse período da grande crise financeira, os resultados com maior nível de alisamento eram raros. Existirá assim uma relação direta: quando se passa por um bom período financeiro, os resultados são melhores e, ao contrário, ao se atravessar um mau período, os resultados serão tendencialmente desfavoráveis em termos de qualidade de informação.

De acordo com Persakis e Iatridis (2014), o alisamento de rendimentos é um tipo específico de manipulação de informação, cujo principal objetivo passa por tornar os rendimentos mais estáveis ao longo do tempo, o que não será benéfico.

Ou seja, quando se discute o alisamento de rendimentos, é necessário considerar dois pontos importantes: alguns gestores alteram propositadamente as flutuações de rendimentos com o objetivo de valorizar a empresa, existindo outros que preferem contabilizar os resultados como eles são, dando a imagem real da empresa aos mercados. Apesar de não ser eticamente correto efetuar essas alterações de resultados, acaba por ser uma das formas de apresentar melhor performance da empresa.

Através de estudos referentes ao alisamento de rendimentos (John McInnis, 2010), foi possível concluir que esta métrica é de extrema relevância para os órgãos de gestão e potenciais investidores, ao ponto de preferirem ter rendimentos que se traduzam num maior alisamento e consistência, a ter

rendimentos mais elevados num futuro incerto. Normalmente, esse sacrifício é escolhido porque, para os órgãos de gestão, o alisamento de rendimentos acaba por transmitir uma imagem favorável aos potenciais investidores.

John McInnis (2010) defende que os rendimentos com um alisamento elevado permitem aos investidores externos prever mais facilmente os rendimentos futuros. O alisamento e a capacidade de previsão são úteis também para empresas, pois possibilitam a realização de orçamentos internos, reduzindo os eventuais riscos associados ao negócio.

Poderá concluir-se que a relação entre o alisamento de rendimentos e o custo implícito de capital está dependente de previsões otimistas e parciais na análise de longo prazo. O alisamento de rendimentos não tem uma correlação direta com prémios de retorno mais baixos, o que implica repensar as preferências por parte dos órgãos de gestão, nomeadamente no que concerne ao sacrifício de certos resultados mais positivos com o propósito de alcançar um melhor alisamento.

Gao e Zhang (2015) concordam que o alisamento é uma métrica de grande utilidade, ajudando a formar uma opinião sobre uma determinada empresa. Apesar de manter uma boa reputação, a relação direta do alisamento com o valor real de uma empresa não poderá ser considerada como provada, uma vez que o alisamento não representa de modo fiel a situação real da empresa, ainda que continue a ser utilizado como ferramenta de gestão.

Um outro aspeto relevante no relacionamento da empresa com a envolvente e com as partes interessadas internas é a responsabilidade social entendida como “um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo (Comissão das Comunidades Europeias, 2001)”. Como Holbrook (2014) defendeu, as empresas que são socialmente mais responsáveis comportam-se de maneira diferente das outras empresas. São tendencialmente mais transparentes com a informação que escolhem partilhar. Essa atitude acaba por trazer benefícios, pois produzem uma imagem de melhor investimento, já que, apesar de terem mais custos associados, produzem

maiores lucros e correm menos riscos. As empresas consideradas socialmente responsáveis enfrentam uma menor probabilidade de gerir os seus rendimentos através de provisões discricionárias, bem como de manipular atividades e de serem auditadas.

Apesar do objetivo final de muitos órgãos de gestão ser o de alcançar o maior nível de alisamento possível, tal facto não irá obrigatoriamente traduzir-se em sucesso empresarial. Como o alisamento está intrinsecamente ligado a incentivos administrativos e estratégias de negócio, Gao e Zhang (2015) defendem que dificilmente se obtém total certeza quanto ao grau de qualidade de informação de uma determinada empresa, quando observada de um ponto de vista externo, o que remete para uma análise cuidada e um conjunto de métricas que apoiem essa análise.

2.1.4. Teoria da Agência

A diferença de motivações entre os gestores (*insiders* ou *agentes*) e acionistas (*outsiders* ou *principais*) remete para os custos de agência e a teoria que lhe está associada (Jensen and Meckling, 1976; Gulamhussen, Pinheiro e Pozzolo, 2013). Este fenómeno está presente na atividade empresarial.

Zogning (2017) realizou recentemente um estudo sobre a teoria da agência, defendendo que, devido às disparidades de remunerações entre os órgãos de gestão e os gestores da empresa, essa teoria deve ser revista e atualizada para as situações atuais.

A teoria tem os gestores das empresas como um dos principais focos. Defende que esses gestores realizam as suas tarefas maximizando o trabalho de modo a obterem maiores recompensas, mesmo que a empresa não retire benefício direto desse esforço adicional. Essa circunstância poderá levar a um conflito de interesses entre a organização e os seus subordinados, com estes últimos a pensar apenas em si mesmos e não na empresa como um todo.

Jensen e Meckling (1976) definem a relação de agência como “um contrato onde uma ou mais pessoas contratam alguém para realizar um determinado serviço em seu nome, atribuindo-lhes algum poder”, ao conferir

poder a esse agente, a relação entre as duas partes interessadas pode ser dificultada caso ocorra algum tipo de divergência. A teoria da agência é baseada em dois pressupostos: (1) as pessoas querem maximizar a sua utilidade e (2) as pessoas vão tirar proveito da incompletude do seu contrato.

De acordo com Zogning (2017), é impossível para o *principal* conseguir saber, sem custos, se os seus agentes estão a trabalhar em seu proveito, sendo que esses custos só existem se houver uma relação de desconfiança entre ambas as partes. Os custos associados podem ser classificados de três maneiras diferentes: (1) custos de monitorização e prevenção, para limitar os comportamentos dos agentes, (2) custos de motivação, de forma a ganhar a confiança do agente e (3) custos criados devido ao trabalho em excesso que tem de ser realizado, uma vez que o *principal* e os seus agentes não estiveram de acordo.

Por fim, um dos conceitos chave associado à teoria da agência é a assimetria de informação, definindo-se como a diferença de informação entre as partes interessadas. Com o objetivo de reduzir essa mesma assimetria, são usados certos modelos, nomeadamente de compensação de executivos (*executive compensation*) para alinhar as motivações entre principal e agente. Os executivos das empresas dispõem de informação a que mais ninguém tem acesso, nem mesmo os acionistas, podendo manipulá-la com o objetivo extrair benefícios, enquanto a ausência de conhecimento gera prejuízos aos segundos.

Os custos de agência são um tópico antigo. Na realidade, um dos principais problemas relacionados com a teoria da agência foi já identificado há bastantes anos, tendo Adam Smith referido no seu livro *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, (1776) que “os diretores de certas empresas, sendo os gestores do dinheiro de outras pessoas em vez do seu, não irão ter a mesma atenção e preocupação como se do seu próprio dinheiro se tratasse.” A.Smith (1776, p.408).

Com o grande impacto que a globalização teve no mundo, muitas teorias necessitaram de atualização, tendo em conta a força desse movimento. De momento, a teoria da agência pode também ser aplicada às situações de

franchise. Zogning (2017) diz-nos que devido à imergência desse mesmo tipo de negócio, a relação entre o *franchiser* e o seu *franchisado* pode em algumas situações criar determinados conflitos de interesses.

A teoria da agência é um conceito que por vezes não é passível de aplicação em situações reais, visto que não valoriza a parte humana das pessoas. Considera apenas que todas as pessoas são egoístas e que somente pensam em si mesmas, não sendo os mercados financeiros afetados pelas relações interpessoais. Sabe-se que as pessoas não são apenas movidas pela ganância (Maslow, 1987), mas que a existência de prémios ou outros tipos diferentes de recompensas afetam o seu método de trabalho e motivação. A teoria assume que os comportamentos são todos iguais, já que têm também o mesmo objetivo, mas que é difícil de prever e controlar o comportamento humano. Zogning (2017) chegou à conclusão que desde que a teoria foi formulada se verificou uma evolução natural e que chegou ao seu pico por volta da década de 70 do século XX. Desde então, pode, em determinadas situações, parecer desatualizada, uma vez que a cultura empresarial tem vindo a mudar.

Apesar da teoria da agência ser geralmente aplicada a empresas do setor financeiro, é passível de se aplicar igualmente a outros setores, tal como o hoteleiro. Pansisavas e Taylor (2008) estudaram a forma como os contratos de gestão hoteleira (CGH) são usados como mecanismo para separar o proprietário de quem o administra. Em primeiro, lugar um CGH é um acordo escrito entre o dono de um hotel e a organização desse hotel (a sua administração). São nomeados os responsáveis pela gestão do hotel, em nome do proprietário, a troco de benefícios financeiros, ou seja, nesta situação o *principal* será o dono do hotel, enquanto os agentes serão a administração.

Como já foi referido no estudo de Zogning (2017), existem certos conflitos de interesses entre as duas partes, e no setor da hotelaria tal também ocorre. Pansiavas e Taylor (2008) defendem a existência de dois métodos diferentes de controlar os seus agentes, seja através dos resultados ou do controlo de comportamento. O método do controlo de comportamento funciona tendo por base recompensas e no âmbito de um modelo hierárquico,

enquanto no método dos resultados as recompensas são atribuídas em função direta dos resultados alcançados. A vantagem de se optar pelo método dos resultados assenta no facto de estes serem mensuráveis, possibilitando a sua análise objetiva por parte da chefia e agentes, ao contrário do esforço e dedicação, que não podem ser analisados de forma numérica e imparcial. No fundo, é mais fácil controlar os agentes através dos resultados porque os valores são passíveis de validação, havendo informação sobre como o agente procedeu. Normalmente, o critério mais comum é o cumprimento de objetivos inicialmente propostos, ficando a permanência do agente no hotel contraturalmente ligada a esses valores.

É fundamental considerar que os agentes vinculados pelos contratos são profissionais experientes, com muitos conhecimentos adquiridos previamente, e que tendem a colocar a sua experiência ao serviço dos hotéis onde desenvolvem a sua atividade, ou seja, é mais difícil para alguém sem experiência de gestão, neste caso os donos dos hotéis, conseguir controlar os agentes.

Pansiavas e Taylor (2008) propuseram quatro tipos de controlo para restringir o oportunismo dos agentes: (1) autocontrolo, (2) controlo burocrático, (3) controlo comunitário e (4) controlo de cliente.

- Autocontrolo – De acordo com Frey (1993), sempre que se interfere com a motivação dos agentes, a qualidade do serviço prestado pode diminuir. Por isso, é fundamental que os donos concedam espaço de manobra aos agentes, permitindo a realização das suas tarefas com a necessária independência.
- Controlo burocrático – É possível controlar os comportamentos oportunistas com recurso a sistemas internos. Por força da monitorização sistemática a que estão sujeitos, os gestores vão acabar por ter um maior cuidado com as suas práticas.
- Controlo comunitário – Os comportamentos oportunistas podem ser circunscritos através do recurso a um código de ética e de *standards* profissionais, em resultados dos quais é possível determinar o nível de comparação com os respetivos pares,

podendo os agentes ser afetados de forma negativa. Este tipo de controlo depender da comunidade e setor onde o agente está inserido.

- Controlo de cliente – Contratar alguém com conhecimento em hotelaria de forma a facilitar a previsão das ações que os agentes vão tomar.

2.2. Síntese geral

A leitura e análise dos diferentes artigos e estudos acima referidos permitiu chegar a uma conclusão que é comum em relação aos mais diversos setores: a informação é uma ferramenta de vital importância, pois permite adquirir uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. Qualquer empresa, independentemente do setor de atividade, somente pode tomar decisões com base na informação a que tem acesso e que pode analisar por si mesma. Essa informação não é necessariamente externa, embora seja essencial conhecer o momento atual do mercado externo, bem como os diferentes intervenientes nesse mercado, complementando deste modo o conhecimento a fundo da própria empresa.

Como foi referido, a informação é uma ferramenta estratégica. Isso não significa, porém, que a quantidade da informação disponível determine maiores vantagens competitivas sobre os concorrentes. Essas vantagens vão depender maioritariamente da qualidade da informação, em detrimento da sua quantidade. A informação é no fundo um ativo intangível, algo que não pode ser contabilizado através de métricas reais e objetivas.

No sentido de se apurar a qualidade da informação disponível, foram selecionados determinados critérios facilitadores da análise da informação em si mesma. Esses critérios são a relevância do valor, a persistência, a previsibilidade, o alisamento e os acréscimos de informação, assumindo especial importância no âmbito deste conjunto a previsibilidade e o alisamento. De facto, essas métricas são proporcionais no sentido em que quanto mais previsíveis são os rendimentos de uma determinada empresa, isso significa que esses rendimentos têm também um maior alisamento. Por seu

lado, quando se consegue prever com maior facilidade os rendimentos futuros, é expectável que eles se mantenham constantes, embora essa relação possa também pode ser negativa, isto é, quanto mais imprevisíveis, menor será o alisamento dos rendimentos.

A informação recolhida tem como o objetivo facilitar a tomada de decisão por parte dos órgãos de gestão, bem como por quem os emprega, conquanto possa existir em determinadas situações uma assimetria de informações entre ambas as partes. As assimetrias tendem a ocorrer porque se trata de seres humanos a aceder à informação, encontrando-se, por conseguinte, afetados por certos fatores de carácter intrínseco e individual. Sempre que se considera determinada pessoa como opção para o desempenho de qualquer cargo, é imprescindível a análise dessas especificidades individuais.

3. Componente metodológica

3.1. Objetivo geral e Objetivos específicos

Partindo do conhecimento da atividade e dos principais indicadores do HSJ, obtidos no estágio realizado, pretende-se nesta componente metodológica realizar uma análise abrangente das unidades hoteleiras de tipologia semelhante e com a mesma localização, ou seja, visa-se aprofundar o conhecimento sobre hotéis boutique localizados na baixa lisboeta, o que permitirá encontrar um *benchmarking* no enquadramento atual, do ponto de vista empresarial, no domínio e dimensão de um estudo académico.

3.2. Metodologia

Durante a realização do trabalho final de mestrado foram usados dados secundários. Como base empírica do presente trabalho, privilegiou-se a recolha de dados de bases secundárias relativos tanto à empresa em análise, como aos seus concorrentes no respetivo setor, como adiante se escreve. Neste último caso, recorreremos aos *sites* usualmente acedidos pelas diferentes partes interessadas: clientes, agentes de hotelaria e público em geral, por forma a garantir o acesso a dados atuais e de mercado.

O recurso a bases primárias não se revelou necessário, porquanto foram sendo obtidas informações para o presente trabalho no contacto diário do HSJ, nomeadamente junto dos seus responsáveis e gestores. Aos mais diferentes níveis da organização, foi sempre possível contar com a maior disponibilidade e frequentes sugestões para o desenvolvimento deste processo de aprendizagem. Este grau de colaboração por parte do HSJ não só foi crucial para o enquadramento do presente trabalho, como também no que respeita ao acesso a informação não pública, passível de ser utilizada.

3.3. Recolha de dados

De modo a comparar os resultados do HSJ com alguns elementos da concorrência, a informação foi obtida através da base de dados SABI, Sistema de Análise Financeira de Empresas Ibéricas, da informa, onde estão disponíveis balanços e outros documentos financeiros de mais de 700 mil empresas portuguesas e 2.5 milhões de empresas espanholas. A base de dados permite-nos aceder e analisar facilmente a informação geral e as contas anuais das empresas seleccionadas, desde parceiros até concorrentes, proporcionando a análise do setor desejado de maneira mais simplificada.

Quanto aos dados necessários para se realizar uma análise de rácios, o maior elemento de informação foram as Demonstrações de Resultados e o Balanço, dois formatos que facilitaram a análise do HSJ, mas também a comparação com outras unidades hoteleiras pares (*peer group*). O intervalo temporal a ser considerado situa-se entre 2013 e 2016, tendo sido definido deste modo considerando a inauguração do HSJ em 2013, e 2016 como último ano de informação disponível à data da realização do presente relatório..

Os hotéis escolhidos para no que toca a comparação de resultados foram o Hotel Vincci, o CR7 Pestana, a Beatique Figueiras e o Browns Central. Os quatro hotéis acima referidos foram seleccionados de entre muitos outros hotéis boutique em Lisboa já que todos se situam a distância próxima do HSJ e porque os preços praticados são bastante similares aos do HSJ. Para além das características acima referidas, os hotéis em apreços foram ainda escolhidos de modo a poder comparar-se estratégias de negócio. Pode assim

construir-se um benchmark de hotéis boutique na baixa pombalina, contributo que o presente estudo pretende evidenciar.

Para além dos fatores já referidos, as unidades em causa foram igualmente escolhidas porque cada uma delas detém subtis características diferenciadoras, como o nome do Cristiano Ronaldo associado ao CR7 Pestana ou os diferentes serviços que o Vincci presta aos seus hóspedes, o que permite compreender um pouco melhor como proceder em termos estratégicos no setor hoteleiro. Dos quatro concorrentes, três deles (Vincci, Beautique e Browns) já estão em atividade há alguns anos, enquanto o CR7 Pestana foi apenas inaugurado em 2016. Entretanto, o HSJ abriu as portas ao público em 2013. Partilham assim certas particularidades, observando-se simultaneamente pequenas distinções de um hotel para outro, o que se revela benéfico em termos comparativos.

Adicionalmente às Demonstrações de Resultados e aos Balanços, foram ainda utilizados dados retirados de uma amostra de sites de classificação de hotéis, designadamente Trivago, Booking e Expedia.

Do universo de sites disponíveis, estes três foram escolhidos não só pela sua reputação, mas sobretudo porque são os mais utilizados pelo HSJ para recolher o feedback em termos do serviço que o HSJ presta. A vantagem de utilizar esses sites para compreender melhor a opinião do público, passa pela constante atualização da respetiva informação, a qual não é filtrada o que se revela benéfico para a análise que se pretende efetuar. Deste modo, se as opiniões acerca do serviço que foi prestado forem desfavoráveis, é essa a informação recolhida, o que, apesar de desagradável em termos de crítica, potencia a introdução de melhorias e a correção de problemas de funcionamento, mesmo que de índole momentânea. Não há assim enviesamentos que por vezes se observa em alguns estudos setoriais em que os próprios hotéis acabam por intervir.

3.4. Cronograma do programa de estágio

O estágio foi realizado no período de 18 de Setembro de 2017 até 29 de Dezembro de 2017, num total de 280 horas.

Período	Atividades
18-09-2017 a 30-09-2017	• Apresentação aos colaboradores do hotel • Organização de faturas • Organização de movimentos TPA
01-10-2017 a 31-10-2017	• Introdução ao programa Primavera • Organização do inventário • Organização de faturas • Organização de movimentos TPA
01-11-2017 a 30-11-2017	• Organização de faturas • Organização de movimentos TPA • Emissão de faturas • Emissão de notas de crédito e de pagamento • Criação de novos clientes e fornecedores • Admissão de colaboradores • Cessação de contratos de colaboradores
01-12-2017 a 29-12-2017	• Aplicação de todos os conhecimentos aprendidos previamente

Tabela 1 -Cronograma do programa de estágio

4. Programa de estágio

4.1. Caracterização do setor

4.1.1. Turismo Urbano

O turismo é uma fonte de rendimento inerente à maioria dos países, independentemente do clima. Num clima tropical, leva-se a efeito o chamado turismo de sol e praia, como é o caso do Brasil. Num país com um clima com características opostas, como a Islândia, apesar da adversidade do clima, continua-se a proporcionar aos turistas uma experiência única e percebida como maravilhosa. De facto, qualquer país pode sempre utilizar a seu favor as suas características naturais.

É consensual entre os operadores turísticos que a atratividade de um destino turístico depende de seis fatores:

1. clima e beleza natural;
2. características sociais e culturais;
3. nível de segurança;
4. acessibilidades;
5. infraestruturas;
6. nível de preços.

Portugal é um país que, em relação ao turismo, tem uma grande diversidade sobre as potenciais escolhas de atividades e de destinos. Para Portugal, o turismo é um setor de extrema importância, considerando que em 2017 o turismo representou 7% do PIB nacional e que mantém uma tendência crescente segundo o INE.

Devido à rica cultura nacional e ao seu clima mediterrâneo, existem em Portugal bastantes segmentos diferenciados de turismo passíveis de escolha, como por exemplo o muito conhecido turismo de sol e praia. Em outros países, este tipo de turismo tende a ser viável durante três, no máximo quatro meses por ano, mas como o nosso clima é tão agradável, torna possível ver turistas em Portugal desde Março ou Abril a aproveitarem as nossas praias. Outros

tipos de turismo que são muito comuns em Portugal são o cultural e o rural, baseando-se na riqueza histórica de um destino bastante atrativo nestes domínios.

Para qualquer pessoa que deseje aprender mais sobre a história e a cultura de um país, em Portugal esses fatores não se centram apenas nas grandes cidades como Lisboa ou Porto. De facto, existem em todo o país uma profusão de interessantes localizações, o que aumenta geometricamente o número de destinos possíveis. Sendo um país culturalmente muito antigo, a fé encontra-se enraizada na nossa história; desse modo, o turismo religioso também é um segmento a ser considerado, tendo como exemplo o santuário de Fátima, que atrai por ano milhares de pessoas, portuguesas e estrangeiras.

O turismo urbano tem vindo a ganhar cada vez mais entusiasmo por parte dos turistas (Matos, 2015). As grandes cidades portuguesas apesar de não serem excecionalmente propícias ao turismo de sol e praia, não deixam de ser destinos culturais importantíssimos; Lisboa é uma cidade que oferece uma oferta altamente diversificada, tendo sido eleita em 1994 como a Capital Europeia da Cultura.

Nos tempos atuais, a facilidade em se viajar para outros países é crescente. Por isso, o fascínio por outras cidades e respetivas culturas aumenta de forma proporcional à respetiva acessibilidade. Lisboa entra facilmente nessa categoria, pois a cidade consegue manter as suas características em termos de autenticidade e antiguidade, isto é, apesar da evolução da sociedade, a história mantém-se enraizada no meio da cidade, preservando-se a traça dos edifícios e dos arruamentos, ao mesmo tempo que se divulgam os percursos históricos e se garante um mais fácil acesso à informação relevante.

Algumas das principais razões para se apostar no turismo urbano são o turismo de reencontro, o turismo de negócios, o turismo de eventos ocasionais (festivals de música por exemplo), turismo comercial e por fim o turismo de recreio. Apesar de apresentarem características diversas, acabam por

proporcionar ao turista uma experiência de alguma forma similar, saciando a sua necessidade original (Vargas, 2000).

Quando se analisam as diferentes opções que norteiam a atividade turística, é fundamental considerar três diferentes componentes, as quais definem a respetiva diversidade:

- Os elementos primários: a principal razão da viagem;
- Os elementos secundários: os serviços que permitem que se tenha uma estadia confortável e agradável;
- Os elementos adicionais, que fornecem informações importantes para uma boa organização.

O primeiro ponto mencionado é o mais importante. No entanto, os restantes influenciam claramente a decisão final do turista, ao estarem diretamente ligados ao resultado final da estadia. Os três fatores acima referidos são os que diversificam as viagens, mas não identificam o que atrai os turistas ao local escolhido. Os principais fatores de atração do turismo urbano são os bairros históricos, as frentes ribeirinhas, os festivais e eventos e por fim a gastronomia local (Matos, 2015).

Uma vez analisados os principais fatores de decisão que determinam uma viagem para um centro urbano, figura-se importante aferir as razões que levam à escolha de Lisboa como destino desse tipo de turismo. Em primeiro lugar, Lisboa é uma cidade com muitas atrações turísticas, especialmente no que toca a patrimónios históricos, tem boas acessibilidades e condições de mobilidade (Pimenta, 2013), bom alojamento e por fim, mas não menos importante, bons níveis segurança e baixa criminalidade, algo que nos dias que correm é cada vez mais valorizado.

4.1.2. Hotéis Boutique

Atualmente, assiste-se a uma mudança na segmentação e no serviço prestado em termos de hotelaria, uma vez que o turista prefere hospedar-se em

unidades com dimensões mais reduzidas, face aos grandes conglomerados, com nomes reconhecidos em todos os cantos do mundo.

Horner e Swarbrooke (2005, p.369) dizem que essa segmentação e diferenciação de produtos está a acontecer porque os clientes procuram nichos de mercado diferenciados e específicos. A imergência dos hotéis boutique começou por volta da década de 80 do século XX, nos Estados Unidos (Angeli, Torres, & Maranhão, 2012), de forma a contrariar a padronização dos hotéis, o que levou inconscientemente à procura de hotéis com características específicas face às necessidades individuais.

O termo de hotéis boutique pode ser separado em dois pontos chave:

- Boutique – Termo usado para descrever pequenos negócios luxuosos que vendem produtos;
- Hotel – Um estabelecimento que se dedica ao alojamento de hóspedes.

Os hotéis boutique propõem quartos luxuosos e com serviços personalizados, associados ao intuito de satisfazerem as necessidades dos seus hóspedes de forma mais próxima proporcionando conforto acrescido e simultaneamente maior recato (Răbonțu & Niculescu, 2009).

Existem cinco características que definem os hotéis boutique (Rogerson, J, M, 2010):

- Hotel pequeno e com mais sentimento;
- Ênfase em deter uma identidade individual;
- Ênfase em possuir acessórios de design;
- Foco num estilo moderno;
- Serviços personalizados.

Uma grande diferença entre os hotéis boutique e as grandes cadeias é desde logo o número de quartos. Em hotéis boutique, o número de quartos é mais reduzido, possibilitando um melhor conhecimento e perceção dos colaboradores em relação às necessidades específicas dos clientes, o que

permite naturalmente um serviço mais personalizado. Os hotéis boutique são também destacados de forma positiva pelo seu design e localização.

4.2. Caracterização da empresa

4.2.1. Resenha Histórica

O HSJ abriu oficialmente as suas portas ao público no dia 1 de junho de 2013. Foi um sucesso instantâneo, permanecendo com quase 100% de ocupação até outubro. A inauguração nos moldes que o hotel atualmente apresenta, implicou a renovação do imóvel, antes ocupado pelos armazéns Lanalgo, profundamente remodelado e revitalizado pelo arquiteto de craveira internacional Nuno Leónidas. O hotel está situado muito perto do elevador de Santa Justa, um dos muitos ícones da cidade de Lisboa, o qual pode ser observado a partir de alguns dos quartos, sendo também possível ver o Castelo de S. Jorge e as Ruínas do Convento do Carmo.

O hotel é uma unidade pertencente ao Grupo Preciados, sediado em Madrid, sendo propriedade de cinco sócios de nacionalidade espanhola.

4.2.2. Missão, Visão e Valores

A missão e visão não estão disponibilizadas no site oficial do hotel. Contudo, através de conversas informais com diferentes membros da equipa, foi possível obter informação quanto à missão, que consiste em oferecer aos hóspedes uma estadia de boa qualidade, com um bom serviço ao cliente a um preço acessível. No que respeita à visão, traduz-se em ganhar ainda mais reconhecimento no setor hoteleiro, afirmando-se como uma referência de renome no setor de hotéis boutique em Lisboa, que se funda nos valores da satisfação do cliente, brio no serviço prestado e uma boa relação entre a equipa do hotel.

4.2.3. Dados sumários da empresa

Denominação social: Falabela – Sociedade de investimentos imobiliários e turísticos, Lda.;

Sede: Rua dos Correeiros, N° 204 1100-170 Lisboa;

CAE: (Classificação de Atividades Económicas): 68100 e 55111 – Compra e venda de bens imobiliários e Hotéis com restaurantes, respetivamente;

Natureza jurídica: Sociedade por quotas.

4.2.3.1. Matriz IFE (Internal Factor Evaluation)

Fatores	Peso	Qualificação	Qualificação Ponderada	Observações
Fraquezas 50%				
1. Falta de instalações auxiliares	0,15	2	0,3	O espaço do hotel é constituído pelos quartos e restaurante apenas, não existem instalações adicionais que se possa tirar proveito e aumentar os lucros.
3. Baixo reconhecimento do nome "Hotel de Santa Justa"	0,15	3	0,45	O nome do hotel ainda não é muito reconhecido
4. Recente introdução no mercado	0,02	3	0,06	O hotel foi inaugurado apenas em 2013
5. Rotatividade dos colaboradores	0,05	1	0,05	Ao não se conseguir garantir a permanência prolongada de um colaborador todo o conhecimento ensinado acaba por ter sido um investimento sem muito retorno
6. Falta de vista cénica	0,13	4	0,52	Ao contrário de outros hotéis o hotel de Santa Justa não tem uma boa vista porque está rodeado de outros prédios, muito deles em estado degradado
Forças 50%				
1. Dimensão do hotel	0,03	1	0,03	O hotel tem 6 pisos com 55 quartos disponíveis
2. Qualidade dos diferentes serviços do hotel	0,05	1	0,05	Desde o atendimento na receção até ao serviço de quartos, o serviço do hotel é muito bem elogiado
3. Bom ambiente entre os colaboradores	0,15	2	0,3	Um bom local de trabalho traduz-se numa boa prestação de serviço
4. Colaboradores políglotas	0,07	1	0,07	Facilidade de comunicação com os clientes do hotel
5. Facilidade de acesso ao hotel	0,12	4	0,48	Com o desenvolvimento das tecnologias a facilidade em reservar e marcar quartos tem vindo a tornar-se num processo mais simplificado
6. Situado numa zona boa em termos de transportes e com sentido histórico	0,08	2	0,16	Devido ao local onde o hotel se situa a facilidade de acesso a locais turísticos, restaurantes e transportes é bastante simplificado
Totais	100%		247%	

Tabela 2 - Matriz IFE

4.2.3.2. Matriz EFE (External Factor Evaluation)

Fatores	Peso	Qualificação	Qualificação Ponderada	Observações
AMEAÇAS		50%		
1. Concorrência elevada	0,2	4	0,8	Na zona de Lisboa o número de Hotéis é bastante elevado
2. Preços abaixo da média	0,15	3	0,45	O turismo low cost está a ser cada vez mais procurado e utilizado
3. Sazonalidade	0,1	4	0,4	A sazonalidade afeta todos os serviços que dependem de turistas
4. Instabilidade de preços dos fornecedores	0,05	2	0,1	Os preços de certos produtos que são fornecidos podem sofrer alterações bastante significativas
OPORTUNIDADES		0,5		
1. Cidade cheia de património e locais de interesse	0,1	3	0,3	A cidade de Lisboa tem um enorme valor patrimonial e histórico o que se torna num local perfeito para turistas e entusiastas de história
2. Terrorismo e instabilidade política no exterior	0,15	4	0,6	Devido ao aumento de ataques terroristas e de instabilidade política noutros países os turistas irão preferir ir para um local mais calmo
3. Aumento gradual das expectativas de serviço	0,05	2	0,1	Com o desenvolver das tecnologias as pessoas esperam um serviço com cada vez melhor qualidade
4. Globalização	0,1	1	0,1	Facilidade de movimentação, os clientes não são apenas pessoas da Europa, podem vir de zonas cada vez longínquas
5. "Segurar" os colaboradores	0,02	1	0,02	Descobrir maneiras de "fidelizar" os colaboradores num espaço de médio-longo prazo para tirar máximo proveito da sua formação
6. Rejuvenescimento da cidade	0,08	2	0,16	A cidade de Lisboa está a ser renovada numa base diária, o que a torna ainda mais atrativa do que já é atualmente
Totais	100%		2,87	

Tabela 3 - Matriz EFE

4.2.3.3. Análise PEST

O quadro relativo a esta análise constitui o Anexo 1.

4.1.2.3.1 Político

Na sequência das eleições legislativas ocorridas em outubro de 2015, ganhas sem maioria absoluta pelo Partido Social Democrata (PSD), Pedro Passos Coelho não conseguiu apresentar ao Presidente da República (PR), nessa altura Aníbal Cavaco Silva, uma proposta de governo com o necessário apoio parlamentar. Nesse sentido, o PR mandou o segundo partido mais votado, o Partido Socialista, para tentar encontrar uma solução governativa estável; desse modo, António Costa firmou um acordo de incidência

parlamentar com o Bloco de Esquerda (BE) e a Coligação Democrática Unitária (CDU). Na prática, o Partido Socialista (PS) está sozinho no governo, mas o BE e a CDU apoiam-no no parlamento na votação das leis essenciais. Em 24 de Janeiro de 2016, Marcelo Rebelo de Sousa sucedeu Cavaco da Silva como Presidente da República, sendo o nono presidente eleito desde o 25 de Abril de 1974, tomando posse do cargo a 9 de Março desse mesmo ano. Desde que Marcelo tomou posse, o governo português tem vindo a registar uma estabilidade política que não pensava ser alcançável.

A ação do novo PR e do governo do PS, ainda que minoritário, foram os fatores necessários para a estabilidade política e social de um país que se encontra ainda a recuperar de uma dura intervenção financeira externa, ditada por um elevado número de más decisões cometidas no passado recente. Um país que esteja a passar por um período de maior estabilidade vai por afetar de forma positiva os fornecedores de produtos e serviços.

Ao contrário de Portugal, que tem vindo a reforçar a estabilidade em termos políticos, a União Europeia (UE) enfrenta cada vez mais conflitos internos. O clima político da UE tem vindo a fragilizar-se devido a diversos fatores, como por exemplo a aprovação em referendo do “Brexit” por parte da população do Reino Unido. Essa saída acabará por abrir um possível precedente, caso qualquer outro estado membro tenha o eventual desejo de abandonar a União, o que poderá conduzir a dificuldades negociais e à crescente discórdia entre outros membros. A discórdia entre os países membros pode vir a ser prejudicial num futuro próximo para o setor do turismo e da hotelaria porque a grande facilidade em transpor as diversas fronteiras e a capacidade de visitar outros países irá ficar gradualmente mais complicado caso se continue a sair da UE.

Para além do “Brexit”, outra questão que tem criado fricção entre os países membros é a referente aos fluxos migratórios, designadamente as políticas seguidas por alguns países em termos de acolhimento de refugiados, muitos deles oriundos de áreas extremamente periclitantes em termos de direitos humanos.

Nos últimos anos, o controlo do comércio e respetivas regulamentações têm vindo a ter um maior impacto nos negócios. As duas principais organizações por detrás dessa fiscalização são a ASAE e a DECO; apesar de deterem missões e estatutos com objetivos diferentes, o resultado final acaba por ser próximo: o bem-estar dos consumidores e o cumprimento das regras criadas e impostas pelos organismos governamentais. Dessa forma o nível esperado de serviço vai tendencialmente ser superior.

A estabilidade política em Portugal é um fator positivo no desenvolvimento do turismo e o País tem beneficiado da instabilidade revelada noutras geografias. A indústria hoteleira tem assim apropriado estes ganhos.

4.1.2.3.2. Económico

Devido à estabilização política em Portugal, foi possível mudar o foco de atenção para os problemas que configuravam urgente resolução, em especial o crescimento da economia nacional. Portugal encontra-se ainda a recuperar de uma grave crise económica e financeira, mas alguns indicadores têm demonstrado uma tendência de franca melhoria. De facto, está previsto que o PIB continue a aumentar em 2018, devido, entre outros fatores, ao contributo das exportações no âmbito do processo de recuperação económica.

Para além do PIB, também é expectável a continuidade da melhoria da taxa de desemprego, estimando o governo português que a mesma baixe dos 9,2% registados em Maio de 2017, para um valor inferior a 8% no final de 2018. Se tal se concretizar, é uma franca melhoria face aos últimos anos, já que Portugal não regista uma taxa de desemprego tão baixa desde 2008 (nesse ano a taxa de desemprego foi de 7.6%) Fonte: INE, Ministério das Finanças.

Um fator que também afeta os negócios são as taxas de câmbio. O turismo é um negócio internacional, pois qualquer pessoa oriunda de qualquer país, tendo disponibilidade e desejo para tal, pode visitar qualquer outro país. Como nem todos os países pertencem a grupos com moeda comum, esse facto pode dificultar o planeamento efetuado, tanto mais que as taxas de câmbio se encontram fora do controlo das pessoas singulares, deixando-as assim à mercê do mercado.

Por outro lado, desde que se começou a estudar a chamada cultura empresarial, foram já realizados diversos trabalhos no sentido de transformar uma empresa num modelo perfeito de eficiência. De um modo geral, as empresas têm como principal foco o bem estar dos seus colaboradores. No entanto, essa cultura não trará apenas benefícios para esses colaboradores, pois essas empresas terão uma maior facilidade em acompanhar as tendências do mercado, uma vez que as suas equipas desejam enfrentar desafios novos e conseguem resolver com maior facilidade os problemas. Por fim, a empresa acaba igualmente por melhorar a sua imagem institucional.

Ao adotarem essa nova mentalidade, as empresas verão aumentar os custos com os colaboradores: para além de terem de trabalhar mais, os conhecimentos que necessários para alcançar os níveis esperados irão ser mais complexos e especializados, sendo que a mão-de-obra especializada é obviamente mais cara. No caso da indústria hoteleira esta questão é bem premente, porquanto a qualificação e qualidade do capital humano são cruciais. Havendo ainda um défice de recursos qualificados, em algumas franjas tem-se assistido à entrada de trabalhadores estrangeiros mais qualificados e experientes, o que não será necessariamente mau porquanto permite colmatar falhas no curto-prazo e suscitar a transferência de conhecimento, em alguns casos. O papel das Universidades é muito relevante neste particular.

4.1.2.3.3. Sociocultural

Face ao mau serviço que lhes foi prestado, os portugueses têm uma mentalidade diferente de outros povos. Em Portugal, se ao visitar um certo local e o serviço que prestado for abaixo da qualidade esperada, ao invés de apontar os erros com o intuito de ajudar o estabelecimento a melhorar esse mesmo serviço, geralmente preferimos calar, deixando de frequentar o estabelecimento e passando à concorrência direta de modo a saciar a mesma necessidade. Apesar desta típica passividade, o povo português é muito alegre e aceita facilmente outras culturas e ideologias. Essa mentalidade de aceitação já vem de há muitos anos, quando Lisboa era um dos principais centros da Europa para o comércio mundial.

Em Portugal, mais especificamente Lisboa e Porto, quando se abre um negócio que depende maioritariamente do turismo, não é esperado que a maioria da clientela seja nacional, uma vez que os portugueses não costumam gastar o seu dinheiro no turismo urbano, preferindo o turismo rural (no interior do país) e o turismo de praia (no litoral Sul). Este fator remete para a relevância da informação e da sua qualidade, porquanto é preciso conhecer as melhores práticas e no caso de hotéis em funcionamento revela-se necessário acompanhar o mercado numa abordagem multicanal.

4.1.2.3.4. Tecnológico

Com o mundo a ficar cada vez mais desenvolvido em termos tecnológicos, espera-se que um país siga as tendências da tecnologia e se mantenha também atualizado. Portugal não escapa a essa regra; as redes de comunicação estão bem desenvolvidas, o que permite uma maior facilidade de transmissão de informação entre pessoas e instituições. Este é também um fator distintivo do nosso País face a economias emergentes e menos desenvolvidas. O turismo tem possibilidade de capitalizar neste domínio. Por outro lado, os hotéis sentem a necessidade de abraçar a era da digitalização que está em pleno desenvolvimento noutras indústrias, como a banca ou alguns serviços especializados.

4.1.2.4. Análise Porter

A partir da análise Porter (Anexo 2), cujo foco é a atratividade do mercado, torna-se possível compreender que os dois principais fatores passíveis de afastar potenciais novos fornecedores do serviço são a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre empresas do mesmo ramo, sendo que este segundo fator tem ainda um impacto mais relevante do que o primeiro. O setor da hotelaria em Lisboa conta com um grande número de diferentes concorrentes: hotéis de cinco estrelas, hotéis boutique, apartamentos, entre outros. Por isso, será sempre muito importante considerar o peso que tantos concorrentes têm num negócio. Esse é o fundamento da ameaça de produtos substitutos a ter necessariamente em conta, uma vez que o serviço oferecido por um hotel se centra numa estadia confortável, em que o cliente não tenha de se preocupar a não ser com o seu descanso. Ora, todas as tipologias de concorrência acima referidas são capazes de saciar essa necessidade.

Os restantes três fatores, nomeadamente as barreiras à entrada no mercado, o poder negocial dos consumidores e poder negocial dos fornecedores, também influenciam a tomada de decisão, mas não com o mesmo peso que os dois anteriormente mencionados. De facto, a entrada em cena de novos concorrentes será sempre determinante, pois para além do mercado já se apresentar um pouco saturado, os custos a considerar quando se abre um negócio desta dimensão são elevados, com uma grande parcela dessas despesas destinada a combater e afastar a concorrência.

4.1.3.1. Análise de rácios

4.1.3.1.1. Rentabilidade Operacional de Vendas (ROV)

O indicador ROV permite-nos analisar a relação entre os resultados operacionais e as vendas referentes a um determinado período. Conhecendo-se o resultado dessa relação, é possível apurar com maior detalhe o lucro obtido por cada unidade monetária vendida. Dessa maneira, podemos saber o quão eficientemente uma empresa consegue gerir os seus custos e superar os períodos em que a sazonalidade afeta as vendas. Na generalidade, as empresas que passam por ciclos são as que mais beneficiam com a utilização do ROV.

Embora se trate de um indicador consistente, usado por muitos gestores e investidores, os resultados finais poderão ser mal calculados. A utilização incorreta de valores, pode induzir em erro potenciais investidores. O ROV também varia de setor para setor, ou seja, a título de exemplo, os supermercados que trabalham com grandes volumes de compras e vendas têm baixos retornos de vendas, mas acabam por ser investimentos sólidos.

Em 2013, o ROV do Hotel de Santa Justa era de -0,21 (Anexo 3), o que significa que em cada 1000€ realizados, acabava-se por perder 210€. Considerando que o hotel tinha aberto as portas ao público recentemente, não era causa para grande preocupação. Os investimentos realizados foram elevados e o volume de vendas ainda era reduzido devido à falta de notoriedade da unidade no mercado.

Na mesma situação que o HSJ, encontra-se o Brown Central, que também abriu as suas portas ao público há muito pouco tempo. Contudo,

enquanto em 2013 o HSJ já tinha começado a realizar vendas, o Brown Central não tinha ainda atingido esse patamar, o que justifica ser de 0 o seu ROV desse ano.

Os dois hotéis acima referidos têm valores similares porque entraram no mercado do turismo há pouco tempo, não tendo ainda oportunidade de mostrar ao público o que têm para oferecer. Pelo contrário, os dois hotéis seguintes já deram provas públicas da sua qualidade. Em 2013, o Vincci Hotel teve um ROV de 0,577, enquanto a Beautique Figueiras apresentava um ROV de 0,31 (Anexo 3). Como estes dois hotéis já estão no mercado há mais tempo, possuem dele um maior conhecimento, movimentando-se melhor no seu âmbito.

Em 2014, esse início mais adverso chegou ao seu termo, passando o HSJ a dar mostras de crescimento. De 2013 para 2014, as vendas registaram um aumento impressionante, embora esse acréscimo tenha igualmente ditado um aumento dos gastos. O ROV situou-se em 0,34 (Anexo 8), o que significou, para o período identificado, um aumento efetivo de 0,55. Em 2014, o Brown Central registou um ROV de 0,014, um valor bastante baixo, embora haja a considerar que foi apenas em 2014 que o hotel começou a realizar vendas.

Mais uma vez, tanto o Vincci Hotel como a Beautique Figueiras tiveram dois anos bastante positivos. Enquanto o Vincci registou um ROV de 0,628, a Beautique Figueiras registou um impressionante ROV de 1,5 (Anexo 8). Esse valor tão alto indica claramente que, no ano em apreço, os órgãos de gestão do hotel tomaram muitas decisões corretas, o que lhes permitiu equilibrar da melhor forma os rendimentos e gastos, maximizando os primeiros e minimizando os segundos.

Desde o momento que abriu portas, o HSJ tem registado um aumento constante do ROV. O ano de 2015 não foi exceção: as vendas cresceram, tal como os gastos, o que se traduziu num aumento de 0,09 (Anexo 13) no ROV desse ano. Para um hotel com tão pouco tempo de vida, num mercado tão saturado e cheio de concorrência como é a Baixa de Lisboa, é de assinalar e

registar um consistente aumento nas vendas realizadas. Por outro lado, o Brown Central não tem tido o mesmo nível de sucesso que o HSJ: em 2015 o seu ROV foi de apenas 0,089, um aumento de 0,075 em comparação com o ano transato. Ao contrário do HSJ, as vendas do Brown Central não estão a registar o mesmo aumento constante.

O Vincci Hotel continuou a registar valores constantes. De facto, de 2014 para 2015, o seu ROV registou um aumento de 0,01, um crescimento reduzido ainda que o valor absoluto deixe pouco espaço para melhorias. Ao contrário do Vincci, a Beautique Figueiras registou um enorme decréscimo no espaço de um ano. Enquanto em 2014 registou o já mencionado ROV de 1,5, em 2015 esse ROV foi de apenas 0,1 (Anexo 13), ficando esse brutal decréscimo a dever-se ao facto de, nesse ano em específico, os custos do hotel terem sido substancialmente mais altos, não tendo sido possível aos órgãos de gestão contrabalançar os gastos com os rendimentos.

Por fim, em 2016 foi registado o único decréscimo do ROV do HSJ (Anexo 18). Apesar das vendas manterem em crescimento, o aumento dos gastos nesse ano foi assinalável, não permitindo que vendas equilibrassem esse acréscimo. Uma tendência que também foi contrariada foi a do Brown Central: em 2016 registou o maior ROV dos quatro anos em análise, um valor de 0,18, um aumento substancial se tomarmos em conta os anos transatos. Entretanto o Vincci mais uma vez manteve-se constante e a Beautique registou um pequeno aumento de 0,01 de 2015 para 2016. A grande maior diferença de 2015 para 2016 foi a abertura de um novo hotel boutique, o CR7Pestana. Esse novo hotel registou um ROV de -0,29, algo que é normal, como se pôde observar em paralelo com as aberturas do HSJ e do Brown Central.

Uma vez analisados os quatro anos dos referidos hotéis, é possível concluir que, nos primeiros anos de abertura de um hotel, será muito difícil obter lucro. Para o alcançar, as decisões estratégicas devem ser muito bem tomadas, considerando o ambiente fortemente concorrencial.



Tabela 4 - Rentabilidade Operacional de Vendas (2013-2016)

4.1.3.1.2. Rotação do Ativo (RA)

A rotação do ativo permite-nos avaliar a eficiência e a capacidade de gestão dos ativos detidos pela empresa. Conhecendo o resultado da RA, poderá saber-se quão eficiente uma empresa é na utilização dos seus ativos, de modo a gerar lucro. Dessa forma, as empresas sabem que têm duas maneiras de melhorar a sua eficiência: aumentando os preços que praticam ou transferindo ativos de um departamento para o outro.

Uma das limitações da RA, relaciona-se com o facto de os ativos intangíveis não serem considerados quando se apura o resultado final. Mesmo quando tidos em conta, os valores atribuídos aos ativos intangíveis tendem a ser incorretos. Outro problema com a RA é a não consideração de capitais alheios, algo que está presente no dia a dia de muitas empresas, independentemente dos seus setores de negócio.

Nos quatro anos em análise, 2013 foi o único ano onde o HSJ registou um RA negativo. Esse rácio apresentou um resultado negativo pois foi nesse ano que o hotel ao abrir portas, evidenciando um resultado líquido relativamente reduzido. O mesmo aconteceu com o Brown Central: a sua RA

de 2013 é de -0,032 (Anexo 3), 0,02 inferior ao HSJ, já que também tinha um tempo de vida muito reduzido. Por sua vez, tanto o Vincci Hotel como a Beautique Figueiras tiveram RA positivas, 0,039 e 0,02 respetivamente. O Vincci é um exemplo perfeito de um hotel com que se deve fazer benchmark: está no mercado há tempo suficiente, conhecendo-o e tendo alguma capacidade de previsão, sabendo que decisões tomar e quando as deve tomar.

Tal como aconteceu com a ROV, este rácio foi registando um aumento gradual durante os anos analisados. De 2013 para 2014 (anexo 8), registou-se um aumento de 0,14, o que significa que em apenas um ano o HSJ já detinha um rácio de RA superior a muitos dos hotéis que estavam no mercado há mais tempo, tendo em consideração que nesse ano o Vincci registou uma RA de 0,054 e a Beautique Figueiras de 0,1. Por sua vez, o Brown Hotel também sofreu um pequeno aumento, embora muito pouco significativo.

Em 2015 (Anexo 13), apesar de se ter registado um aumento, foi o ano que menor mudança positiva se observou no rácio do HSJ. Conquanto reduzido, esse aumento prova que o hotel está a ser bem-sucedido, até porque a RA é um rácio cujos valores tendem a ser diminutos: o facto de se manter constantemente acima dos da concorrência é obviamente um bom sinal para o HSJ.

Por sua vez, tanto o Brown Central como o Vincci mantiveram a tendência observada no ano de 2014: um pequeno crescimento que, apesar de bastante reduzido, foi suficiente bom para acalmar os sócios e cativar potenciais investidores. Ao contrário dos hotéis anteriormente referidos, até agora a Beautique Figueiras registou um decréscimo substancial da RA, em linha com o revelado de 2013 para 2014, mantendo-se, todavia, positivo, algo que não conseguiu repetir em 2015.

Por fim, em 2016 (Anexo 18) o HSJ viu a sua RA decrescer, decréscimo que apenas ocorreu devido aos elevados investimentos realizados nesse ano. Entretanto, o Brown e o Vincci mais uma vez repetiram o que já se tinha verificado anteriormente, isto é, o constante e gradual aumento da sua RA. A Beautique Figueiras manteve a sua RA negativa, tendência algo

preocupante para os investidores e sócios do hotel, já que, a manter-se durante mais alguns anos, esta tendência obrigará a uma profunda investigação quanto às razões subjacentes a resultados tão negativos.

2016(Anexo 18), foi também o ano de inauguração do CR7 Pestana. Tendo aberto as portas tão recentemente, mostra a mesma tendência que o HSJ e o Brown patentearam: uma RA negativa. Apenas nos próximos anos será possível observar se essa tendência se mantém ou se irá reproduzir os passos desses outros hotéis.

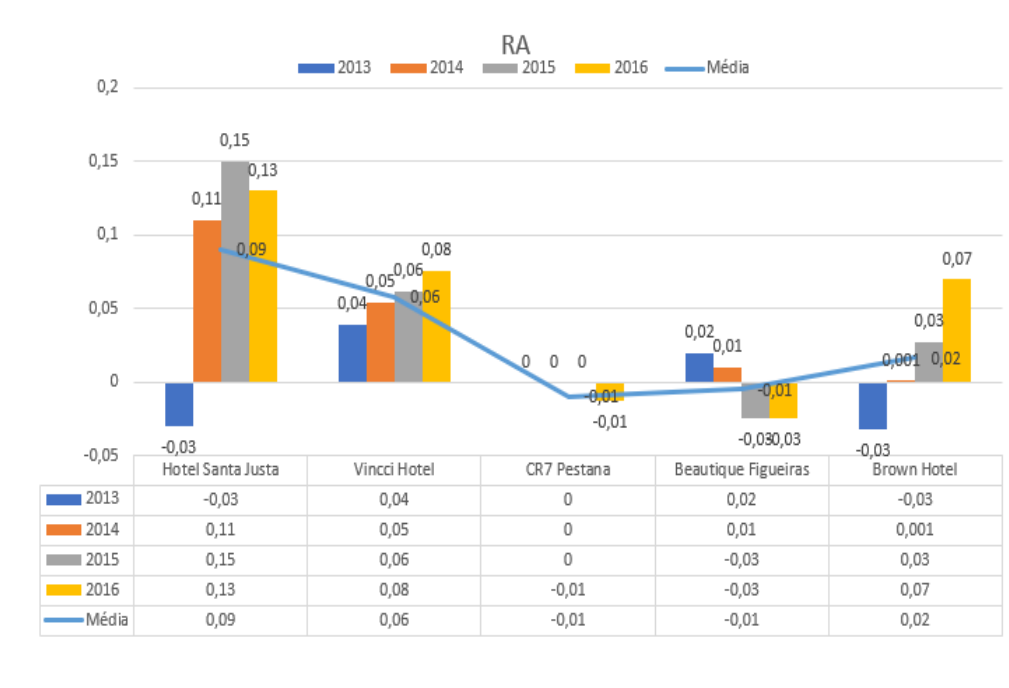


Tabela 5 - Rotação do Ativo (2013-2016)

4.1.3.1.3. Rentabilidade do Capital Próprio (RCP)

É importante para qualquer investidor que o investimento efetuado mostre estabilidade. Um investimento que demonstre instabilidade, muito embora possa vir a ser extremamente rentável, não afasta a hipótese de trazer prejuízo. A RCP permite-nos medir a capacidade dos Capitais Próprios da empresa em gerar retorno financeiro, ou seja, vai avaliar a eficiência e a capacidade de gestão da empresa.

Como qualquer outro rácio, a RCP tem algumas limitações associadas, sendo uma delas a exclusão dos CF. Se se focar apenas nos resultados finais do indicador, a gestão de uma empresa pode retirar uma ideia distorcida, ao

decidir não analisar a informação restante, nomeadamente os CF. Trata-se de um rácio de fácil manipulação: normalmente, são propostos determinados objetivos a alcançar e, caso um gestor falhe tal propósito, poderá manipular a informação de forma a sair beneficiado, uma vez que o rácio se baseia em percentagens. Tal facto poderá induzir em erro um potencial investidor, já que é possível que o rácio apresente uma percentagem superior ao de um concorrente, apesar do lucro não ser tão favorável, dado que o RCP não considera as dívidas da empresa, mas apenas o resultado líquido e os CP.

Dos quatro hotéis que no ano de 2013 estavam abertos ao público, a Beautique Figueiras apresentava um maior rácio de RCP, um valor de 0,448 (Anexo 3), significando que, por cada euro investido por parte dos investidores, se verificava um retorno de aproximadamente 0,45 cêntimos. Considera-se normal este rácio elevado em comparação com os da concorrência, visto que dois dos outros hotéis abriram nesse ano e o restante, o Vincci Hotel, embora apresentando um resultado do período elevado, está muito dependente do seu capital próprio. O HSJ, inaugurado nesse mesmo ano, tem um RCP de 0,3, um valor bastante saudável para um negócio tão recente. Por sua vez, o Brown Central não mostra o mesmo início positivo que o HSJ ostentou.

Em 2014 (Anexo 8), o HSJ, o Brown Central e o Vincci viram os seus RCP aumentarem substancialmente. Esse incremento de RCP é um bom sinal para os sócios dos hotéis, mostrando que os seus investimentos estão saudáveis e a retornar lucro. Por seu turno, a Beautique Figueiras registou um decréscimo no respetivo RCP: com um valor mais elevado no ano anterior, poderá afirmar-se que foi um ano bastante adverso para os sócios e investidores do hotel.

O ano de 2015 (Anexo 13) traduziu-se em estabilidade para o HSJ. O RCP não sofreu qualquer alteração, consistência essa que é um bom indicador do ponto de vista do investidor efetivo ou potencial, transmitindo a imagem favorável de que os órgãos de gestão encarregues dos capitais do hotel tomaram decisões acertadas, conhecendo a melhor direção que o hotel deve seguir.

Tal como o HSJ, o Vincci Hotel manteve o seu RCP consistente com o de 2014. Por outro lado, o hotel que maior aumento registou no RCP de 2015 foi o Brown Hotel, um valor de 0,8, exprimindo que, por cada euro de capital próprio investido, foram recuperados 80 cêntimos, valor bastante satisfatório para os investidores. Finalmente, a Beautique Figueiras continua a dar cada vez mais prejuízo aos seus sócios, considerando que no ano em apreço o seu RCP foi negativo, ou seja, os investidores pagaram mais do que inicialmente planeavam.

Em 2016 (Anexo 18), os rácios mantiveram-se bastante similares aos de 2015, registando pequenos aumentos e decréscimos, nenhum que impactasse fortemente o mercado. De referir que nesse ano, o CR7Pestana abriu as suas portas ao público e, no seu primeiro ano de vida útil, registou um RCP de -0,028, um valor expectável, demonstrando desde logo que, apesar de ter menos de um ano de vida útil, obteve um rácio muito superior a um dos seus concorrentes diretos, a Beautique Figueiras.

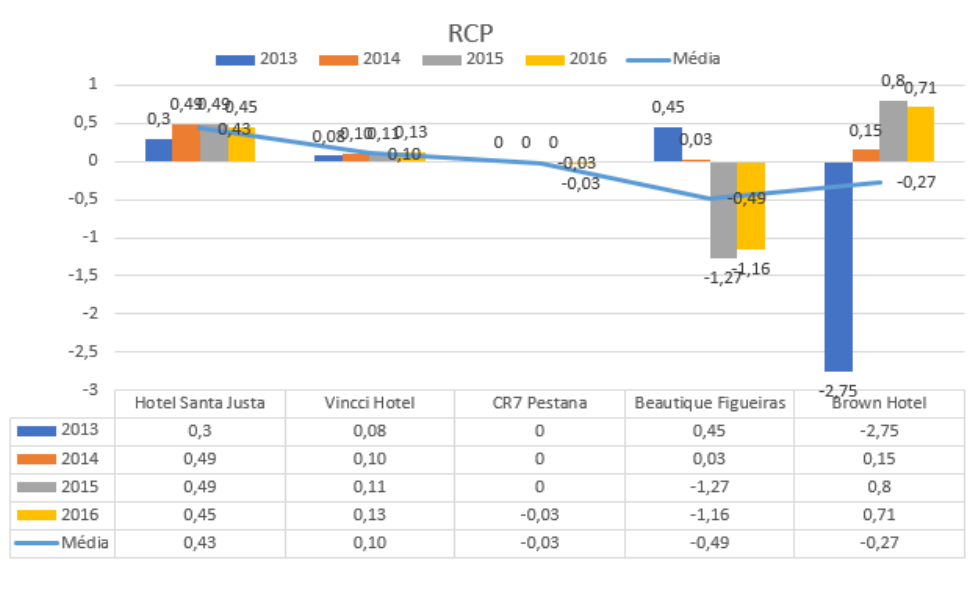


Tabela 6 - Rentabilidade do Capital Próprio (2013-1026)

4.1.3.1.4. Grau de Alavancagem Operacional (GAO)

O grau de alavancagem operacional define-se como a capacidade que uma empresa demonstra, de acordo com a sua estrutura de custos, para implementar um aumento nas vendas, gerando assim um acréscimo ainda maior nos seus resultados. Quanto maiores forem os custos fixos em relação às

variáveis, maior será o GAO, o que significa que o risco também irá aumentar, fragilizando o resultado bruto do período. De notar que um pequeno crescimento percentual nas vendas acaba por provocar um crescimento percentual muito maior no lucro do período.

Existem quatro modalidades diferentes do grau de alavanca:

- Grau de alavancagem negativo – ocorre quando a margem de contribuição é negativa e um aumento das vendas irá provocar um decréscimo no resultado do período devido ao aumento proporcional dos custos fixos;
- Grau de alavancagem modesto – verifica-se quando os custos fixos são mais do dobro da margem de contribuição, o que leva a que uma empresa esteja constantemente no limite do prejuízo. Nesta situação específica, se as vendas aumentarem, o prejuízo começa a decrescer, embora a um ritmo lento;
- Grau de alavancagem equilibrado – nesta situação, os custos fixos de uma empresa são exatamente o dobro da sua margem de contribuição e, ao contrário do grau de alavanca modesto, um aumento ou redução das vendas tem o mesmo efeito no prejuízo;
- Grau de alavancagem operacional – por fim o grau de alavanca operacional é o mais comum na análise dos negócios, uma vez que, quando ocorre um aumento ou diminuição nas receitas, irá ser replicado no resultado do período, só que numa maior dimensão.

Não estando disponíveis os rácios referentes aos demais hotéis, relativamente ao HSJ, no primeiro ano em que o GAO foi analisado, o seu valor era de -4,34 (Anexo 3), ou seja, os custos fixos tinham um maior peso na estrutura de custos totais do hotel e as vendas não foram elevadas ao ponto de conseguirem contrariar esses custos superiores.

Entre 2014 e 2016, o GAO foi oscilando, mas manteve-se com valores praticamente similares, tendo nesses anos uma média de aproximadamente 2,41, demonstrando assim que, apesar de ser um bom investimento, o risco associado ao negócio poderia implicar que um potencial investidor se

afastasse. O ano em que o GAO esteve mais estabilizado foi em 2015 (anexo 13), com 2,06.

Apesar do GAO do hotel ser elevado, manteve-se quase constante durante os três anos, o que aos olhos de determinados investidores é um bom sinal.

4.1.3.1.5. Grau de Alavancagem Financeira (GAF)

O GAF é um indicador que permite analisar quando o capital de terceiros produz efeito sobre o património líquido de uma empresa, isto é, a alavancagem financeira permite medir a eficiência da utilização dos capitais de terceiros.

Quando uma determinada empresa começa a ter mais sucesso no mercado, é normal que as suas necessidades de investimento sigam a mesma tendência dessa popularidade e aumentem também. A existência de capital de terceiros na estrutura de capital de uma empresa leva à alavancagem financeira, o que apenas será favorável para a empresa e investidores venham a ter retorno.

Nos quatro anos analisados, o GAF do HSJ foi sempre de 1, ou seja, existe um equilíbrio perfeito entre os financiamentos de capitais de terceiros e o respetivo património líquido.

4.1.3.1.6. Grau Combinado de Alavancagem (GCA)

Embora conceitualmente distintas, a situação económica e a situação financeira acabam sempre por se relacionar, implicando por sua vez o relacionamento entre os dois graus de alavanca acima referidos.

Ao relacionar os dois indicadores, pode ser apurada uma dada variação das quantidades vendidas, a qual afeta o resultado líquido do período. Desta forma, será possível compreender em que medida a estrutura financeira do hotel se encontra dependente da situação económica do momento.

Se uma empresa trabalha com um GCA elevado, determinadas alterações no seu volume de atividade, por pequenas que sejam, vão provocar grandes mudanças nos resultados finais.

No que toca ao HSJ, o GAF foi de 1 em todos os anos, valor igual ao do GAO, o que permite retirar diferentes conclusões.

Apenas houve prejuízo no primeiro ano porque cada 1% de aumento de vendas resultava num prejuízo de 4,34 euros. Essa tendência foi contrariada nos anos seguintes, com um GCA sempre superior a 2.

4.1.3.1.7. Endividamento

Trata-se do indicador que nos revela o grau de endividamento de uma determinada empresa, cuja análise possibilita retirar conclusões quanto à respetiva política de obtenção de recursos.

A situação mais comum relativamente à utilização de capitais de terceiros ocorre quando o mercado está inflacionado, pois usar capitais próprios pode ser considerado demasiado arriscado por parte dos órgãos de gestão. Apesar de bastante apetecível, o financiado por capitais externos implica grande dose de cuidado, visto que esse sobre financiamento pode tornar a empresa mais vulnerável.

Existem duas perspetivas possíveis:

- Empresas que recorrem a dívidas com o objetivo de complementar os seus CP, no sentido de alcançar os objetivos propostos;
- Empresas que recorrem a dívidas para pagar outras dívidas pendentes, entrando num ciclo vicioso.

No primeiro ano, o Hotel de Santa Justa financiou 110% dos seus ativos com capitais de terceiros. Tratando-se do ano de inauguração, era esperado que um investimento de tal dimensão em plena Baixa de Lisboa fosse bastante dispendioso, logo os empréstimos foram realizados com intenções prévias. Com o passar dos anos, o grau de endividamento do HSJ foi-se reduzindo, uma vez que as dívidas pendentes foram sendo consistentemente liquidadas. De 2013 a 2016, o grau de endividamento reduziu-se em mais de 40%.

O comportamento do grau de endividamento do Vincci Hotel foi bastante similar ao do HSJ. Entre 2013 até 2016, o endividamento foi sendo gradualmente reduzido, situando-se a maior diferença entre os dois hotéis ao nível do grau de endividamento inicial, pois, em comparação, o do Vincci Hotel era muito menos significativo. De facto, em 2013 (Anexo 3), o HSJ tinha mais do dobro do grau de endividamento face ao Vincci Hotel, o que não deixa de ser plausível se se considerar que este último já se encontrava estabelecido no mercado.

Ao contrário dos dois hotéis previamente analisados, a Beautique e o Brown detêm elevados graus de endividamento, os quais não têm vindo a ser reduzidos. No decorrer dos quatro anos em análise, ambos os hotéis tiveram graus superiores a 90%, percentagem que, de tão elevada, permite identificar uma grande dependência de capitais externos, o que indica algum risco de refinanciamento nomeadamente em períodos em que as taxas de juro venham a revelar-se elevadas ou a volatilidade dos mercados financeiros seja menos favorável (Askanazi, Warren, 2017).

Por fim, o CR7Pestana, que abriu as portas ao público em 2016 (anexo 18), registou um grau de endividamento de 51%. Esta substancialmente limitada dependência de capitais externos é extraordinária para um negócio com tão pouco tempo de vida útil.

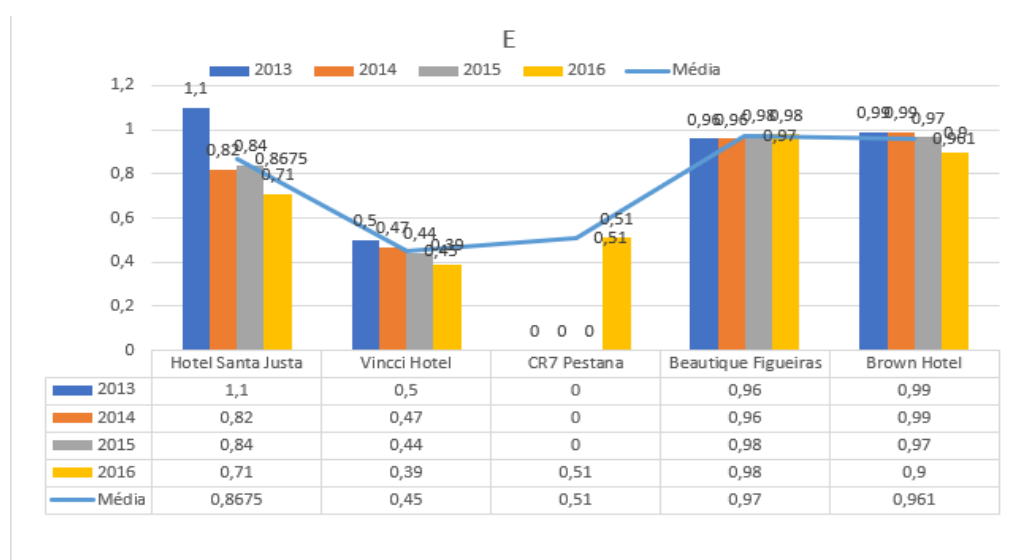


Tabela 7 - Endividamento (2013-2016)

4.1.3.1.8. Autonomia Financeira (AF)

Define-se como a percentagem de ativos da empresa que se encontra financiada por capitais próprios. O valor ideal de AF para uma empresa depende unicamente dos fatores internos da mesma, tais como quem efetua as análises, o setor onde está inserida, o tipo de financiamento e as expectativas para a empresa.

Um rácio de AF baixo indica-nos que a atividade de uma empresa é financiada em grande parte por capitais alheios. A AF irá sempre complementar o grau de endividamento. Para o HSJ e utilizando 2013 (Anexo 3) como exemplo, a AF foi de -0,1, sendo naturalmente o grau de endividamento desse ano de 1,1. Ao analisar os quatro anos disponíveis, poder-se-á concluir-se que o HSJ é financiado maioritariamente por capitais externos.

Da mesma maneira que se apura facilmente a AF do HSJ, as relativas aos restantes hotéis seguem o mesmo padrão. O Vincci Hotel possui um bom equilíbrio entre financiamentos externos e capitais próprios, o mesmo acontecendo com o CR7Pestana. Por outro lado, o Brown Central e a Beautique Figueiras recorrem em grande medida a financiamentos externos para conseguirem manter o negócio operacional.

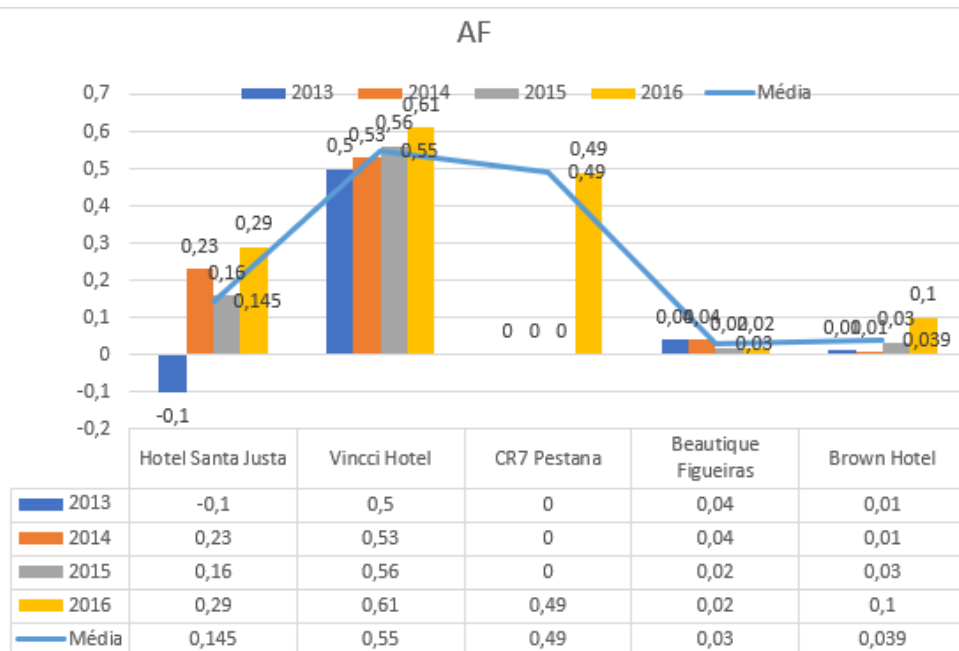


Tabela 8 - Autonomia Financeira (2013-2016)

4.1.3.2. Análise de reviews

4.1.3.2.1. Trivago

Dos três sites de críticas, o Trivago é o que tem um maior reconhecimento por parte dos portugueses, característica que assenta sobretudo no investimento realizado em marketing, pois quase toda a gente conhece o respetivo *slogan*. No seu site oficial são usados dez critérios de classificação de um hotel: (1) localização, (2) quarto, (3) serviço, (4) limpeza, (5) qualidade-preço, (6) conforto, (7) instalações, (8) edifício, (9) pequeno-almoço e (10) restauração (Anexo 23 e 24). Em comparação com os restantes hotéis de referência, o HSJ tem a melhor classificação em oito dos dez critérios, sendo que os dois únicos em que não aparece classificado em primeiro lugar são o pequeno-almoço e a restauração, superado pelo Vincci Hotel nessas vertentes. É de referir que apenas o pequeno-almoço está abaixo da média de todos os hotéis analisados. Desses mesmos hotéis, o que apresenta os critérios com notas mais baixas é a Beautique Figueiras, já que seis dos dez critérios são os mais baixos.

Não foi possível realizar uma comparação completa com o CR7 Pestana, pois não existiam notas associadas a alguns dos critérios.

4.1.3.2.2. Booking

Ao contrário do Trivago, o Booking apenas utiliza sete critérios para classificar os hotéis, a saber: (1) limpeza, (2) conforto, (3) comodidade, (4) funcionários, (5) relação qualidade-preço, (6) wi-fi gratuito e (7) localização (Anexo 35 e 36). Entre o Booking e o Trivago existem cinco critérios comuns: localização, serviço (que no caso do Booking é designado de “funcionários”), limpeza, qualidade-preço e conforto. Uma vez mais, o HSJ obteve as melhores classificações em comparação com os restantes hotéis, pois no universo dos sete critérios foi classificado como o melhor em seis dele, superado apenas pelo CR7 Pestana no que diz respeito ao wi-fi gratuito, mantendo-se, no entanto, acima da média comparativa. Ao contrário do Trivago, o hotel que tem as classificações mais baixas é o Brown Central, situando-se em último lugar em cinco dos critérios referidos.

4.1.3.2.3. Expedia

Dos três sites, o Expedia é o que oferece uma menor variedade de critérios de classificação, apenas com quatro diferentes: (1) limpeza do quarto, (2) serviço e equipa, (3) conforto do quarto e (4) condição do hotel (Anexo 44). No site do Expedia, o HSJ tem a melhor classificação em todos os critérios, à exceção da limpeza de quarto, critério em que partilha a mesma classificação com o Brown Hotel e o CR7 Pestana. No Expedia, o hotel que obtém as classificações mais baixas é o Vincci Hotel.

No final, poderá concluir-se que os principais critérios que devem ser objetivamente analisados quando se tratam de classificar um hotel são a limpeza, a qualidade do serviço e das diversas equipas de funcionários, bem como a sua localização e o conforto do quarto.

4.2. Descrição dos processos, atividades e tarefas

4.2.1. Enquadramento funcional do estágio

Atualmente, existem empresas que têm colaboradores na área administrativa e na área financeira. No entanto, atendendo a que 99% das empresas sediadas no nosso país são Pequenas e Médias Empresas (PORDATA), de modo a reduzir custos funcionais, é usual juntar as duas

áreas referidas. Os colaboradores que desenvolvem a sua atividade em cenários desta natureza são de extrema relevância para as respetivas empresas, pois têm uma maior versatilidade, sendo capazes de dominar duas funções distintas. No que respeita à posição de administrador, torna-se fundamental manter-se transversalmente atualizado em relação às diversas áreas da empresa, para além de possuir um conhecimento muito atualizado sobre o respetivo setor de atividade da empresa e as tendências de mercado.

Normalmente, a área administrativa está encarregue das funções relacionadas com a organização dos meios de comunicação dentro da empresa, para além da coordenação dos meios financeiros, humanos e materiais. Por sua vez a área financeira está mais virada para o setor da cobrança, das finanças e do investimento. Os objetivos estratégicos consistem em otimizar investimentos e prevenção de riscos através do controlo de desvios e medidas de correção.

O administrador deve conseguir manter uma lista de contactos, pois a realização de muitas tarefas depende da capacidade de agir em tempo útil e junto das pessoas certas. Do mesmo modo, tem de conseguir implementar as políticas definidas pelos órgãos de gestão.

Apesar da função de administrador financeiro não depender da obtenção de um título académico, a evolução do mercado de trabalho e a sua crescente competitividade sugere fortemente a existência de uma habilitação académica superior. Em termos de opções quanto às habilitações académicas que mais se aplicam à função em questão, embora sendo recomendável que o enfoque se situe na área da gestão de empresas, é bastante mais frequente que as mesmas se baseiem em cursos na área financeira, bem como em contabilidade e administração, o que, por um lado, permite a quem compete a tomada de decisão deter um conhecimento mais generalizado.

No decorrer da formação obtida, concretamente o grau de licenciatura em Gestão de Empresas e o mestrado em Gestão Estratégica e Empresarial, a contabilidade foi uma das disciplinas que mais se destacou. Em termos funcionais, logo que se iniciou o estágio no HSJ, foi a área de contabilidade

que tornou possível uma mais rápida aplicação prática dos conhecimentos teóricos obtidos durante o percurso formativo.

4.2.2. Processos, atividades e tarefas desenvolvidas

Como foi referido no ponto anterior, a função de administrador financeiro inclui muitas tarefas associadas a essa posição. No decorrer do estágio, foram realizadas diversas atividades em que foram aplicados alguns dos conhecimentos adquiridos, tendo sido igualmente apreendido um conjunto de outras capacidades.

Em alguns lugares de trabalho, é necessário realizar tarefas diárias, sendo o HSJ um bom exemplo desse tipo de atividade. De facto, todos os dias úteis era necessário efetuar a contagem do dinheiro físico da receção e da caixa do bar, após o que se procedia ao seu depósito no banco. Para além de serem contabilizados os movimentos de caixa, era também necessário considerar os movimentos de TPA (Terminal de Pagamento Automático). Desta forma e numa base diária, eram feitos os registos das receitas com originadas na receção e no bar, comparando-os a um extrato, com a intenção de detetar a existência de qualquer falha. Quando as duas tarefas acima referidas se encontrassem concluídas, passava-se ao arquivamento de todos os documentos associados nos seus respetivos dossiers, garantindo a fácil consulta futura.

Seguindo a sequência das tarefas rotineiras, no final do mês executava-se o fecho das respetivas contas, através da utilização de processos de rotina, lançando-se todas as faturas recebidas até à altura, apenas ficando dependentes do envio atempado das respetivas faturas por parte dos fornecedores, uma vez que os atrasos dificultavam o processo. Por fim, confirmava-se se os movimentos bancários batiam certo com os extratos.

No HSJ, o programa que se utiliza para realizar a maior parte das tarefas era o sistema de faturação Primavera. O ERP Primavera permite às empresas uma maior facilidade em criar e aceder a dados relativos aos vários setores de uma empresa, o que evita a redundância de processos. Relativamente ao software Primavera, algumas das tarefas desempenhadas

foram: lançamento de faturas e de notas de crédito, criação de novos artigos e de novos fornecedores, movimentos de stock e criação de armazéns.

Para além do Primavera, outro programa de vital importância é o Microsoft Excel. O Excel era maioritariamente utilizado para organizar mais facilmente os dados disponíveis, nomeadamente o controlo de caixa, os movimentos bancários, os dados dos colaboradores e informações relativas a itens do inventário.

Como foi referido, a função de administrador financeiro envolve distintas e diferenciadas tarefas, pois, para além das relativas à área financeira propriamente dita, outras se cruzavam com a gestão de recursos humanos. No decorrer do estágio, algumas dessas tarefas consistiram na admissão de trabalhadores, na elaboração de contratos, bem como na sua cessação.

4.2.3. Conhecimentos e competências adquiridos

O estágio curricular é um primeiro passo para integrar um estudante no mundo profissional, visto que é normalmente esse o seu primeiro contacto com o mundo laboral. O objetivo principal do estágio foi a aplicação prática dos conceitos teóricos aprendidos durante a formação académica, tendo sempre subjacente a oportunidade para adquirir novos conhecimentos.

Até ao início da realização do estágio, todo o percurso académico superior tinha sido exclusivamente focado na vertente da gestão empresarial. A integração no âmbito de uma unidade hoteleira permitiu obter uma nova experiência do ponto de vista académico, permitindo entender melhor a operação do setor em apreço, não só ao nível dos processos externos, isto é, tudo aquilo que se relaciona com o mercado, marketing, interação com os clientes, como também foi possível perceber como funcionam os processos internos. As funções desempenhadas conferiam uma posição privilegiada, a qual permitia observar as diversas repartições e o modo como necessariamente trabalham em conjunto, no sentido de garantir um funcionamento consistente e coerente.

Numa vertente pessoal, o contacto prático com as funções de administrador financeiro determinou o franco desenvolvimento das capacidades de responsabilidade, por força da consciência quanto ao modo como as ações levadas a efeito, em termos de correção ou potenciais erros, poderiam afetar o hotel e os seus colaboradores de forma negativa, o que implicou uma dedicação e uma atenção redobrada na realização das tarefas, ao mesmo tempo que se melhorava a capacidade de integração num novo espaço de trabalho, em consequência da adaptação a novos problemas e à relação interpessoal com os restantes colaboradores, sobretudo os mais experientes.

Até ao presente momento, toda a formação académica tinha sido focada maioritariamente na área da Gestão, com um maior foco na área da contabilidade, o que significava que, apesar de se possuir algum conhecimento de relativo a outras áreas e setores, estes eram de carácter generalistas. A introdução gradual na gestão do hotel permitiu observar de um ponto de vista diferente o funcionamento do setor hoteleiro

Em termos de conhecimentos práticos, a utilização regularmente do programa Primavera potenciou um substancial conforto na sua exploração, especialmente quando se tratava das tarefas acima referidas, embora não tenham sido examinadas todas as suas capacidades. No entanto, entendeu-se de forma clara a importância do mesmo enquanto ferramenta e a razão pela qual é eleito como sistema de gestão por um grande número de empresas. Para além do Primavera, o sistema Opera é também um dos outros programas utilizados: com ele, é possível criar e manter atualizadas fichas de hóspedes, permitindo organizar de modo eficiente as futuras reservas, contribuindo para oferecer ao cliente uma estadia sem problemas. O contacto com este software foi mais reduzido, tendo sido apenas adquiridos conhecimentos superficiais.

4.2.4. Identificação e caracterização do problema

No decorrer do estágio, foi possível retirar algumas impressões acerca do modo como o hotel realizava as suas atividades, identificando os seus diferentes processos, o que permitiu identificar alguns dos problemas considerados fundamentais.

Uma lacuna que o hotel possui é a falta de presença de marketing no mercado. Apesar da obtenção boas *reviews* nos sites acima referidos, um potencial cliente apenas encontra informação sobre o hotel se pesquisar pela sua designação específica ou se os algoritmos dos sites o beneficiarem. Como a concorrência no setor hoteleiro é prevalente na baixa pombalina, é essencial para qualquer hotel que a sua presença virtual seja relevante.

Após analisar as opiniões do público em relação ao hotel, tanto positivas como negativas, é possível entender que as duas principais razões de queixa dos clientes são os quartos: referem o seu tamanho, a falta de uma limpeza mais minuciosa, a falta de luminosidade (por parte dos equipamentos de iluminação). Um outro apontamento negativo refere-se ao serviço de pequeno-almoço: os clientes sentem que o preço que pagaram não compensa a fraca diversidade disponibilizada.

Por outro lado, julga-se que o sistema Opera começa a tornar-se obsoleto. Na realidade, os custos associados à sua utilização são pouco competitivos face a outras opções de mercado, mais atualizadas e com performances mais consistentes. Para além das questões relacionadas com as funcionalidades do programa, um problema fulcral remete para a falta de segurança, já que tratando-se de um programa que armazena diversa informação de cariz pessoal, a sua antiguidade potencia maiores riscos no que respeita à manutenção da integridade desses dados.

Para além da desatualização do Opera, um outro problema passa pela falta de comunicação entre o bar/cozinha, os serviços de limpeza e os órgãos de gestão. Os dois primeiros departamentos são os que consomem maiores quantidades de diferentes produtos, desde comida e bebida até aos de limpeza. De modo a manter corretas as informações, é necessário garantir a atualização do inventário, bem como o funcionamento eficiente dos canais de comunicação entre as referidas seções. Porém, esse processo não é o melhor, o que provoca a sistemática conferência de inventário no final de cada mês, na altura do fecho, uma vez que se verificam discrepâncias entre o que foi transmitido e o que está disponibilizado no sistema.

Finalmente, um dos problemas que ocorre no HSJ e é comum a outras empresas de diferentes setores é o uso exagerado de papel, representando um significativo investimento na constante compra de papel e tinteiros para as impressoras, contribuindo, mesmo que involuntariamente, para a degradação do estado do ambiente.

4.2.5. Oportunidades de melhoria

Abordando problema do marketing, julga-se que a forma mais simples de o encarar será aumentar o investimento nesse departamento. Atualmente, a publicidade ao hotel é muito dependente do *word-of-mouth (WOM)* e, apesar de diversas estratégias de negócio se basearem na utilização do WOM, como por exemplo a Tesla, depender apenas desta via não pode ser seguramente encarada como uma boa solução de longo prazo, desde logo em termos de sustentabilidade.

A publicitação dos seus serviços e atividades de uma empresa não requer um grande investimento: a cada dia que passa, a importância das redes sociais aumenta gradualmente (Leung, Law, Hoof, & Buhalis, 2013) e essa relevância não se centra apenas numa plataforma, pois tem vindo a expandir-se num modelo geométrico

Há alguns anos, o maior foco era o Facebook, mas tanto o Twitter como o Instagram têm vindo a ganhar grande visibilidade e expressão no mundo virtual, o que permite que uma empresa possa expandir o seu alcance, diversificando a respetiva presença em várias redes sociais. Face a essas múltiplas opções, o ênfase em cada rede pode e deve ser diferenciado, já que enquanto o Instagram poderá ser uma via de direta de publicidade do hotel e dos espaços envolventes, o Facebook e o Twitter destinar-se-iam a criar uma relação com os potenciais clientes.

Em relação a algumas críticas negativas feitas pelos clientes, o primeiro passo para conseguir resolver os problemas é ouvir e entender a razão de ser da própria crítica. Como já referido, as principais razões de queixa por parte dos clientes, focaram-se maioritariamente em questões relacionadas com os quartos e com o serviço de pequeno-almoço.

No que diz respeito ao design dos quartos, não existe muito que se possa fazer sem um investimento importante: o estilo específico a aplicar ao hotel foi decidido na altura da sua construção e essa é uma das características-chaves de qualquer hotel boutique (Rabontu & Niculescu, 2009). Para além do design dos quartos, é possível melhorar pequenas coisas, tais como a luminosidade, onde um pequeno investimento num tipo diferente de lâmpadas pode resultar na redução de algumas das queixas. Outra forma de aumentar o nível de qualidade dos quartos tem a ver com um incremento no respetivo controlo de qualidade: durante o dia, os quartos contam com muita luminosidade natural, tornando-se mais fácil para os hóspedes detetarem a existência de pó no quarto: um controlo de qualidade gradualmente mais efetivo poderá diminuir substancialmente essas situações.

Sobre o serviço de pequeno-almoço, as críticas baseavam-se maioritariamente em dois pontos fulcrais: a qualidade e a falta de diversidade oferecida face ao preço praticado. De modo a contrariar essa situação, uma das possíveis decisões a tomar prende-se com diversificação de produtos e alimentos a serem oferecidos. Embora complicada em termos de concretização, uma vez que o espaço reservado para o *buffet* é reduzido, é uma ação essencial no sentido de melhorar o nível de satisfação por parte dos hóspedes.

Existem oportunidades de melhoria também no que toca à organização e aos sistemas de informação. A comunicação entre os diferentes departamentos do hotel é realizada através das respetivas extensões de telefone, visto que a utilização de telemóveis pessoais não é permitida. Este sistema não é problemático mas poderá ser complementado com outros meios, no sentido de eliminar erros e garantir o fluxo de informação, mesmo face a uma ausência temporária do local físico de trabalho ou ao esquecimento de uma extensão telefónica relevante, em caso de urgência.

Como mencionado, um dos principais softwares usados, o Opera, está a ficar claramente desatualizado, o que não só prejudica o dia-a-dia de quem o utiliza como também se traduz num risco de segurança em relação à informação residente no sistema. Nestes termos, recomenda-se que seja

equacionada a uma mudança de software. Os sistemas de gestão hoteleira são muito importantes pois afetam toda a operação: ver eles afetam toda a segurança, eficiência e rapidez no atendimento, um bom software de gestão hoteleira deve providenciar.

Um possível sistema capaz de substituir o Opera é o Clock PMS. Trata-se de um software que tem como objetivo agregar todos os processos associados à estadia de um cliente num só programa, garantindo facilidade de acesso e manuseamento. Foi criado de modo a permitir que grandes cadeias de hotéis tirassem dele o maior proveito, possibilitando igualmente a sua utilização por parte hotéis independentes. Como o Clock PMS possui mecanismos internos automatizados, torna possível a consulta em *real time* dos quartos a serem usados e dos que irão ficar vagos, facilitando a distribuição de tarefas entre o staff, uma vez que todos os colaboradores podem consultar a aplicação móvel e confirmar que tarefas estão atribuídas, concluídas e ainda em falta. Esta flexibilidade evita “prender” os hóspedes à receção, uma vez que, com recurso à aplicação móvel e a título de exemplo, o check-in e o check-out não necessitarão de ser obrigatoriamente processados no balcão, exigindo-se apenas a presença de um rececionista livre para dar resposta ao pedido formulado, simplificando-se desta forma todo o processo. O software poderá contar com uma ligação direta ao site oficial do hotel, o que permite oferecer promoções especiais para clientes que o revisitem ou visitem pela primeira vez.

A autorização de utilização do sistema do Clock PMS funciona à base de pagamentos mensais, sem taxa de licenciamento inicial ou qualquer tipo de fidelização, sendo apenas pagas as funcionalidades que o cliente decida utilizar.

Presentemente, o Clock PMS tem mais de quinhentos clientes espalhados pelos cinco continentes, em mais de sessenta países, com especial incidência na Europa. Portugal não se encontra neste grupo alargado de utilizadores, o que constitui uma excelente oportunidade para a obtenção de vantagem sobre a concorrência, direta e indireta, pois a utilização de um

sistema de informação inovador poderia conceder ao hotel o estatuto de *benchmark* do setor.

Caso os órgãos de gestão não pretendam comprometer-se com um sistema pouco reconhecido em Portugal, existem outras duas opções em termos de melhoria dos processos interinos. O programa WinREST é uma aplicação com o foco direcionado para a restauração, podendo ligar-se ao sistema Primavera. Sempre que um pedido seja registado, os inventários são atualizados automaticamente de modo a evitar quebras de informação entre a cozinha/bar e o departamento financeiro. Atualmente, algumas das principais cadeias de fast-food, como o Burger King e a Pizza Hut, utilizam o software. Por fim, relacionado com a organização dentro do hotel, o último programa a ser recomendado, eventualmente implementado em conjunto com o WinREST é o Microsoft SharePoint. O Microsoft SharePoint é uma aplicação oficial e gratuita da Microsoft que permite a um grupo de utilizadores guardar, organizar e partilhar informação numa “nuvem”, a qual pode ser acedida através de qualquer navegador Web.

Para terminar, a mudança a concretizar fazer em relação ao elevado consumo de papel passa por sistematizar os diferentes setores para a salvaguarda digital dos respetivos documentos virtualmente. Apenas em situações identificadas, sobretudo em caso de necessidade de oficialização, se passaria à impressão física do documento

4.3. Discussão e análise crítica das atividades de estágio

4.3.1. Oportunidades de investigação futura (*Avenues for future research*)

O presente trabalho permitiu proporcionar uma visão mais abrangente do setor do turismo, o qual tem necessariamente que incorporar o estado atual da arte, em termos de políticas de comunicação. Em particular, revela-se indispensável abordar as novas plataformas de interação entre as partes interessadas, tendo sobretudo em consideração as *social media*. Cada vez mais, as *social media* são adotadas de forma a procurar, organizar e partilhar experiências com os outros membros das comunidades on-line, ajudando não só as pessoas singulares mas também as empresas, neste caso os hotéis, a

ganhar reconhecimento e visibilidade. Ao estar presente nas diferentes plataformas de *social media*, torna-se possível criar uma ligação e uma relação com o cliente, potenciando uma eventual fidelização. Entender o que os clientes desejam, cria oportunidades que podem ser usadas a favor da empresa, ainda que retirar proveito da análise do consumidor em sede das *social media*, possa ser considerado um “arte” (Leung et al., 2013).

As *social media* devem ser observadas de dois pontos de vista diferentes: o primeiro diz respeito às pessoas, sendo o segundo relativo às partes interessadas e aos prestadores de serviços.

No que se refere às pessoas, existem três fases de utilização, no que às *social media* diz respeito:

1. No planeamento. O processo de pesquisa costuma ser muito extenso porque as férias são investimentos de tempo e dinheiro. Logo, as pessoas querem tirar o melhor proveito desse mesmo investimento, sendo essa a razão pela qual a opinião de terceiros é tão valorizada. Yoo e Gretzel (2010) defendem que o conteúdo criado pelos utilizadores é mais bem recebido por parte de potenciais clientes devido à respetiva perícia e ao bom nome no setor;
2. Durante a viagem. Os conteúdos gerados por hóspedes anteriores é realmente um dos principais motivos que leva a alguém a decidir o destino da viagem e onde ficar. Esses conteúdos partilhados são histórias e experiências contadas e quem as lê consegue-se mais facilmente imaginar nesse local;
3. Depois da viagem. Terminadas as férias, os utilizadores usam as plataformas para partilhar as suas opiniões e essa motivação de partilha tem um grande peso na tomada de decisões por parte de outros utilizadores, para além de proporcionarem interações sociais com pessoas com quem, de outra forma, nunca iriam comunicar.

Do ponto de vista dos prestadores de serviço, as vantagens que podem retirar ao utilizarem os *social media* a seu favor são extensas (Medéia & Natalia, 2016), mas é necessário considerar que quanto maior é o contato com

a comunidade virtual, maior será também a suscetibilidade de cometer erros e ser “punido”, pagando o preço por essas falhas.

A abordagem que se efetuou quanto à análise dos diferentes critérios de classificação online dos hotéis permite um maior conhecimento do mercado, particularmente no que toca às principais métricas a utilizar para todos os tipos de serviço prestado. Embora o presente estudo se tenha focado nos sites especializados - Booking, Expedia e Trivago -, colocam-se duas possibilidades de dar continuidade ao exame dessa temática e concretamente da tipologia de hotéis. Por um lado, o Twitter veio trazer um novo modelo de comunicação num mundo cada vez mais global (os clientes do hotel oriundos de todos os cantos do mundo). Dispondo de uma conta de Twitter, implica por parte do hotel a análise do tráfego e a “qualidade” dos *tweets* e *retweets* (Chen, T., Fenyó, Ken., Yang., & Zhang, J, 2018). Por outro lado, o surgimento de *software houses* dedicadas a desenvolver aplicações informáticas nas diversas plataformas, veio colocar a possibilidade de se analisar o impacto que este fenómeno terá nas empresas já instaladas.

No que se refere à análise da qualidade informação proprietária, a recentidade do hotel não permite elaborar sobre o tema. Isto é, será necessário dispor de mais alguns períodos de atividade para que uma análise empírica deste cariz tenha significado e aplicabilidade. No entanto, a revisão de literatura que se efetuou em capítulos anteriores revela-se um bom prólogo para desenvolver futuramente um estudo empírico sobre o setor hoteleiro, o que se revela promissor atendendo a que não se encontram estudos nestas áreas de atividade (Dechow et al., 2010; Ewert & Wagenhofer, 2009; Parte-Esteban & Garcia, 2014). Dada a importância que a informação tem para as empresas é possível de se investigar o impacto que a qualidade de informação teria num setor que opera de maneiras diferentes.

4.3.2. Análise crítica das atividades desenvolvidas face ao Plano de Estágio

Como qualquer estágio curricular, o objetivo a atingir passa por aprender, reter e aplicar conhecimentos. Para isso, é necessário que na

formulação de uma proposta de estágio se encontre bem patente quais as principais mais-valias que se desejam retirar da sua realização.

Dada a duração proposta para a realização do estágio curricular, o plano de estágio aplicado foi construído de modo a poder agregar diferentes tarefas, com o intuito de retirar o maior proveito e aprender o máximo possível durante o período de três meses de duração. Apesar de ter sido o necessário para conseguir aprender novos conhecimentos, cada plano deve ser desenvolvido tendo em consideração o diferente tipo de pessoas, dando especial atenção à formação académica, no sentido de permitir uma fácil e profícua integração.

4.3.3. Contributo do Plano Curricular do Mestrado para o Estágio

A realização do estágio foi uma experiência única e de grande importância, já que proporcionou a passagem por uma realidade de vida profissional completamente nova, na qual foi possível aplicar alguns dos conceitos aprendidos durante os anos de formação académica.

Os principais conhecimentos aplicados em termos práticos basearam-se substancialmente na área de contabilidade, mais concretamente contabilidade e relato financeiro. Se a componente académica não tivesse incidido nessa área específica, o processo de aprendizagem e a realização das tarefas ter-se-iam revestido de acrescida morosidade. A unidade curricular de Gestão Estratégica foi igualmente proveitosa, já que, com os conhecimentos previamente adquiridos, foi possível realizar análises ao setor, à concorrência e também ao hotel em si próprio, potenciando uma visão mais alargada e transversal sobre uma atividade que apenas se conhecia externamente. Por fim, os conhecimentos adquiridos na unidade curricular de Gestão de Equipas facultaram a integração no âmbito dos colaboradores hotel, facilitando a prática do trabalho em equipa.

Um contributo indireto que o plano curricular do mestrado permitiu incluir no estágio foi o desenvolvimento da capacidade de organizar e intercalar a realização de diferentes tarefas, coordenando e gerindo o espaço e o tempo com o objetivo de equilibrar todos esses diferentes momentos; nesse

sentido, foi necessário desenvolver a capacidade de organização pessoal e planeamento, o que contribui bastante para encarar e superar situações em que diversas tarefas urgentes tinham que ser realizadas praticamente em simultâneo, especialmente em final de mês..

4.3.4. Consequência das atividades desenvolvidas e do processo a implementar

A colaboração que se realizou ao longo dos três meses de estágio foi do tipo *win-win*, uma vez que ambas as partes interessadas puderam tirar algo de proveitoso. Do ponto de vista do hotel, ganha-se um novo ponto de vista: a partilha deste trabalho de fim de curso poderá permitir que alguém que não detém conhecimentos profundos e experiência do setor hoteleiro analise as atividades realizadas e o ambiente concorrencial no momento atual em Portugal, com uma abordagem estruturada, fundamentada e imparcial, tanto de um ponto de vista prático como teórico. O hotel também pode retirar benefícios ao validar o interesse em dispor de mestrados da Universidade Europeia. Dado o vasto leque de formações que são lecionadas na Universidade, o hotel poderá ter uma maior escolha e variedade de potenciais alunos com interesse em trabalhar com a equipa.

Do ponto de vista pessoal, foi também uma atividade excecionalmente enriquecedora, pois permitiu a imersão no mercado de trabalho, especialmente num setor muito concorrencial e numa empresa jovem, dando a possibilidade de obter uma visão mais alargada e sistémica. Proporcionou o aprofundamento de determinadas análises naquela área de negócios, com muito interesse para uma eventual vida profissional e académica, desde logo pelo acesso direto a matéria prima válida e atual no sentido do desenvolvimento deste trabalho final de mestrado.

5. Conclusões

5.1. Principais conclusões e implicações práticas

O setor hoteleiro é um dos mais importantes em Portugal, pelo seu contributo para a economia e o desenvolvimento, não sendo exclusivo de uma

região, mas encontrando-se presente em todas as regiões do País. Lisboa é uma das cidades onde essa presença é claramente visível, já que em qualquer altura do ano é possível observar a presença de grande número de turistas de nacionalidades diversas. Verificando-se ao longo de todo o ano, o fenómeno turístico em Lisboa é marcado por uma elevada concorrência, pelo que se afigura fundamental liderar o processo de inovação, de proximidade aos clientes e permanente atualização, por forma a conseguir alcançar e manter uma vantagem competitiva.

Presentemente, a melhor maneira do HSJ conseguir alcançar essa vantagem passa pelo investimento e desenvolvimento de novas estratégias de Marketing, o que pressupõe informação de qualidade sobre as operações e o mercado. Uma das propriedades de qualquer serviço é a sua intangibilidade (Kotler, 2000), e essa característica dificulta o modo como o cliente aprecia o serviço prestado, tornando mais difícil o seu reconhecimento. Neste particular, assume especial relevância o ênfase colocado nas ações de Marketing, publicitando o nome e a imagem do HSJ de modo a garantir um aumento gradual da sua visibilidade, tanto em Portugal como no estrangeiro.

É também muito importante conhecer bem os clientes, sabendo muito bem o que procuram, permitindo ao HSJ a formalização das suas estratégias de acordo com a opinião objetiva do público, o que prepara o caminho para a criação de vantagens competitivas face à concorrência.

Sendo um hotel boutique, o HSJ consegue oferecer aos seus clientes um serviço diferente daquele que é oferecido pelas grandes cadeias de hotéis: o serviço é mais personalizado, focando-se no cliente em maior detalhe, com o objetivo de tornar a sua inesquecível e daí retirar proveitos futuros. Por detrás dos serviços que são prestados, está uma equipa cujo objetivo é maximizar a eficiência, oferecendo um serviço de alta qualidade. Essa equipa apenas consegue tirar o melhor proveito de todas as suas qualidades e competências relacionando-as com um bom local de trabalho, descrição que assenta claramente no HSJ. O relacionamento entre os colaboradores do hotel é muito franco e dedicado, o que é um primeiro passo para que as tarefas realizadas se

revistam de grande qualidade e profissionalismo, acrescentando valor ao já bom ambiente vivido, com benefícios diretos na interação com os clientes.

A análise efetuada aos sites Trivago, Booking e Expedia sugere que os fatores mais valorizados num hotel pelos turistas são o conforto e condição do hotel, limpeza, localização e por fim a qualidade do serviço prestado.

Na relação com os seus concorrentes o HSJ compara bem em termos de localização, serviço e funcionários. Também no que concerne aos comentários dos hóspedes, o HSJ tinha como fatores positivos o quarto, o serviço, a localização e um *staff* amigável (Anexo 49). Como principais fatores negativos apontados pelos hóspedes estes seriam a restauração e o valor pelo qual pagavam pelo serviço de pequeno-almoço e a falta de luminosidade no quarto (Anexo 50). É de particular importância não dar azo a críticas negativas pois podem destruir rapidamente a reputação de um hotel, algo que leva muito tempo a construir (Kahneman, 2011).

Em relação ao estágio, este foi claramente um primeiro passo no caminho para operacionalizar a integração entre dois mundos diferentes: o académico e o empresarial. Para ao mestrando vivenciar, ainda que por um limitado período de tempo, numa empresa jovem e num setor concorrencial, bem como a respetiva envolvente macroeconómica, o que se tornou numa experiência a replicar noutros momentos e circunstâncias.

5.2. Recomendações

Durante a realização deste trabalho final de mestrado, julga-se relevante mencionar que as organizações que se oferecem para aceitar estágios curriculares devem ter bem presentes os objetivos a atingir, pois tal facto facilita a transição do aluno para uma realidade que muito provavelmente vai experienciar pela primeira vez.

5.3. Limitações do Estágio curricular e desafios para futuros estágios

Na realização do estágio, apenas é de referir uma questão que pode vir a dificultar futuras ações desta natureza. Como o sistema Primavera necessita

de uma licença de utilização, o único método de aprendizagem passou pela presença contínua da supervisora, identificando todos os passos a realizar. O programa é complexo e exigente e, mesmo após desenvolver alguma proficiência e capacidade independente de operação, não foi possível utilizar o sistema com facilidade, pois o mesmo apenas se encontrava instalado no computador da supervisora, o que, na prática, a impedia de realizar outras tarefas informatizadas sempre que o estagiário tinha que aceder ao programa.

Em relação a futuros estágios, as condições oferecidas são adequadas, não necessitando de melhorias. Todos os colaboradores do hotel foram prestáveis e disponíveis, para além de compreensivos sempre que algum erro era cometido. O acesso à informação nunca foi um problema e todas as tarefas propostas foram desafiantes, considerando os conhecimentos gradualmente adquiridos durante a realização do estagiário. Após o término do estágio, fica o interesse em manter a boa relação entre o HSJ e a comunidade estudantil da Universidade Europeia, já que os alunos podem retirar grandes benefícios daquilo que a equipa do hotel tem para ensinar.

6. Referências Bibliográficas

- Angeli, A. C. B., Torres, R. G., & Maranhão, R. F. A., (2012). Os muitos olhares sobre o conceito de Hotel Boutique. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. 6(3), 305-321
- Chen, T., Fenyó, Ken., Yang., & Zhang, J. (2018, Fevereiro) *Thinking inside the subscription box: New research on e-commerce consumers*. Retirado de: <https://www.mckinsey.com/>
- Comissão das Comunidade Europeias. (2001). *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas.
- Das, S., & Levine, C., & Sivaramakrishnan, K. (1997). Earnings Predictability and Bias in Analysts' Earnings Forecasts. *The Accounting Review*, 73(2), 277-294
- DeAngelo, L., (1981). Auditor independence, 'low balling', and disclosure regulation. *Journal of Accounting and Economics*, 3, 113–127.
- Dechow, P., Ge, W., & Schrand, C., (2010). Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences. *Journal of Hospitality Management*, 50, 344-401.
- Dichev, I., & Wei Tang, W. (2009). Earnings volatility and earnings predictability. *Journal of Hospitality Management*, 47. 160-181.
- Ewert, R. & Wagenhofer, A. (2010). *Earnings quality metrics and what they measure (tese/Mestrado)*. Retirado de <http://scholar.google.pt>
- Foster, G., (1977). Quarterly accounting data: time-series properties and predictive-ability results. *The Accounting Review*, 52, 1–21.
- Frey, B. S. (1993) Does Monitoring Increase Work Effort? The Rivalry with Trust and Loyalty. *Economic Inquiry*, 31 , 663 – 670

Gao, L., & Zhang, J, H. (2015). Firms' earnings smoothing, corporate social responsibility, and valuation. *Journal of Corporate Finance*, 32, 108-127

Gulamhussen, M, A., Pinheiro, C., & Pozzolo, A, F. (2013) International diversification and risk of multinational banks: Evidence from the pre-crisis period. *Journal of Financial Stability*. 13, 30-43.

Holbrook, M. (2014). Corporate Social Responsibility and Earnings Predictability. *International Journal of the Academic Business World*, 8(1), 37-51.

Horner, S., & Swarbrooke, J. (2005). *Leisure Marketing: A Global Perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Israel, H. (2013, Dezembro). *As empresas não existem no vácuo*. Retirado de: www.rhonline.pt

Jensen, M., & Meckling, W., (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economic*, 3, 305–360.

Kahneman, D. (2011) *Thinking, Fast and Slow*. Great Britain: Claus Ltd.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall

Leung, D., Law, R., Hoof, H., & Buhalis, D. (2013). Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 30:1-2, 3-22

Maslow, A, H. (1987). *Motivation and personality*. Cambridge: Harper Row

McInnis, J. (2010). Earnings Smoothness, Average Returns and Implied Cost of Equity Capital. *The Accounting Review*, 85(1), 315-341

Matos, M. (2015). *A Atratividade Turística da Cidade de Lisboa no Contexto das Políticas Europeias de Turismo Urbano*. (Tese de Mestrado). Retirado de <http://hdl.handle.net/10451/23174>

Medéia, V., Nalaria, M. (2016). Social media as a tool to enhance customer experience in hospitality industry. *Revista Portuguesa de Marketing*, 38(34). 23-30

Novas, J., Saraiva, M., & Coelho, A. (2017). How companies use the information about quality-related costs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(5-6), 501-521

Panvisavas, V., Taylor, J. S. (2008). Restraining opportunism in hotel management contracts. *Tourism and Hospitality Research*, 8. 324-336

Parte-Esteban, L., & García, C. (2014). The Influence of firm characteristics on earnings quality. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 50-60.

Persakis, A., & Iatridis, G. (2014). Earnings quality under financial crisis: A global empirical investigation. *Journal of Multinational Financial Management*, 30, 1-35

Pimenta, R. (2013). *Acessibilidade e turismo urbano no caso de Lisboa*. (Tese de Doutoramento). Retirado de <http://hdl.handle.net/10362/13130>

Răbonțu, C. I., & Niculescu, G. (2009). Boutique Hotels. New Appearances in Hotel Industry in Romania. *Annals of the University of Petrosani*, 9(2). 209-214

Rogerson, J. M. (2010) The Boutique Hotel Industry in South Africa: Definition, Scope, and Organization. *Urban Forum*, 21. 425-439

Romero, F. G. (2013) Sports Tourism in Ancient Greece [Abstract]. *Journal of Tourism History*. 5(2), 146-160

Sloan, R. (1996). Do stock prices fully reflect information in accruals and cash flows about future earnings? *The Accounting Review*, 71, 289-316.

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: Strahan and Cadell

Sousa, G. (2003). *Metodologia da Investigação, Redacção e Apresentação de Trabalhos Científicos*. Porto: Livraria Civilização Editora.

Thouaille, M. (2017). *One size does not fit all*. (Tese de Doutouramento). Retirado de: www.ahrc.ac.uk

Vargas, H. C. (2000, Novembro). *Turismo nos Grandes Centros Urbanos*. Paper apresentado nos anais do IV Encontro Nacional de Turismo, Joinville, Santa Catarina

Yoo, K. H., & Gretzel, U. (2010). Antecedents and impacts of trust in travel related consumer-generated media. *Information Technology & Tourism*, 12(2), 139–152.

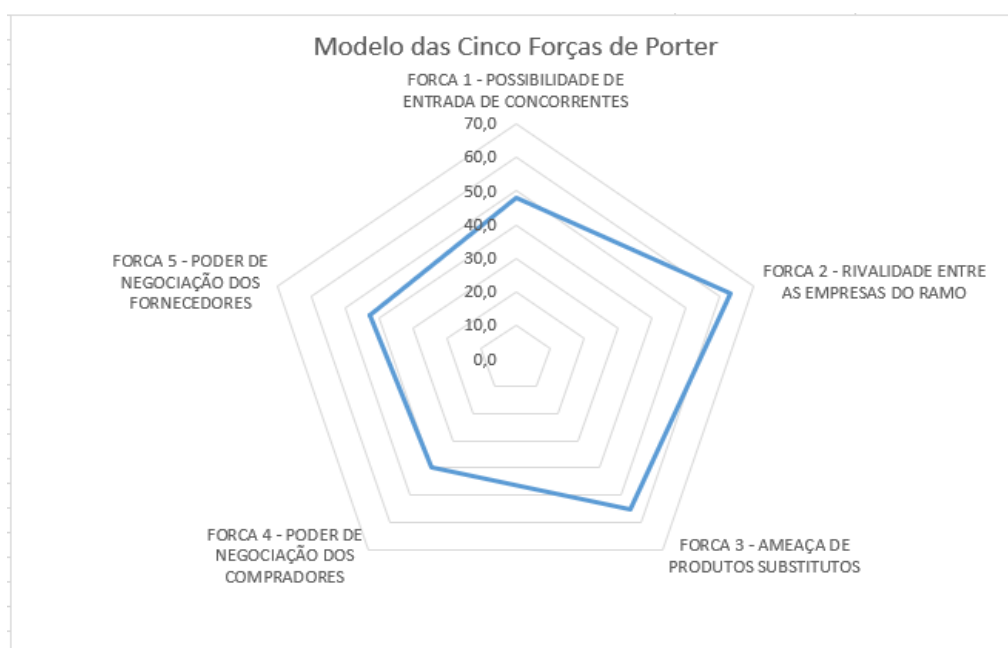
Zogning, F. (2017). Agency Theory: A Critical Review. *European Journal of Business and Management*, 9(2). 1-8

7. Anexos

Anexo 1 - Análise PEST

Análise PEST									
Empresa:									
Atividade:									
Fatores	Ponderação do Fator (1 = 100%)	Nível Global		Nível de Risco e/ou Probabilidade	Nível de Impacto	Horizonte			
Político-Legais	Ponderação	Risco/Probabilidade	Impacto	1 a 5	1 a 5	CP	MP	LP	
Estabilização do governo português	0,25	0,5	0,75	2	3		x		
Regulamentação e condicionamento económico	0,2	0,4	0,6	2	3		x		
UE está a perder controlo dos estados-membros	0,4	1,2	1,2	3	3			x	
Controlo do comércio (ASAE, DECO)	0,15	0,3	0,6	2	4	x			
Valor Médio	1	0,6	0,8	2,3	3,3				
Económicos									
Crescimento da taxa de economia	0,25	0,5	1	2	4		x		
Taxas de câmbio	0,3	0,6	0,9	2	3	x			
Desenvolvimento de uma cultura empresarial	0,15	0,6	0,3	4	2	x			
Custos de trabalho (aumentam devido ao sistemático aumento dos salários)	0,2	1	0,4	5	2		x		
Valor Médio	1	0,7	0,7	2,8	2,8				
Socioculturais									
Mentalidade mais passiva face a más experiências de serviço	0,3	1,5	0,6	5	2	x			
Povo português tende a não gastar o seu dinheiro no turismo urbano (Lisboa/Porto)	0,1	0,4	0,4	4	4	x			
Taxa de alfabetização perto dos 100% (99%)	0,1	0,5	0,3	5	3	x			
Povo alegre e que aceita facilmente outras culturas e ideologias	0,2	1	0,8	5	4		x		
País com uma rica cultura e património	0,3	1,2	1,5	4	5	x			
Valor Médio	1	0,9	0,5	4,8	3,3				
Tecnológicos									
Infraestruturas (2 aeroportos em Lisboa [1 deles militar]; Porto de Lisboa;	0,3	0,3	0,9	1	3	x			
Redes de comunicação bem desenvolvidas	0,25	0,75	1	3	4	x			
Facilidade em mostrar a oferta (publicidade)	0,45	1,35	2,25	3	5	x			
Valor Médio	1	0,8	1,4	2,3	4,0				

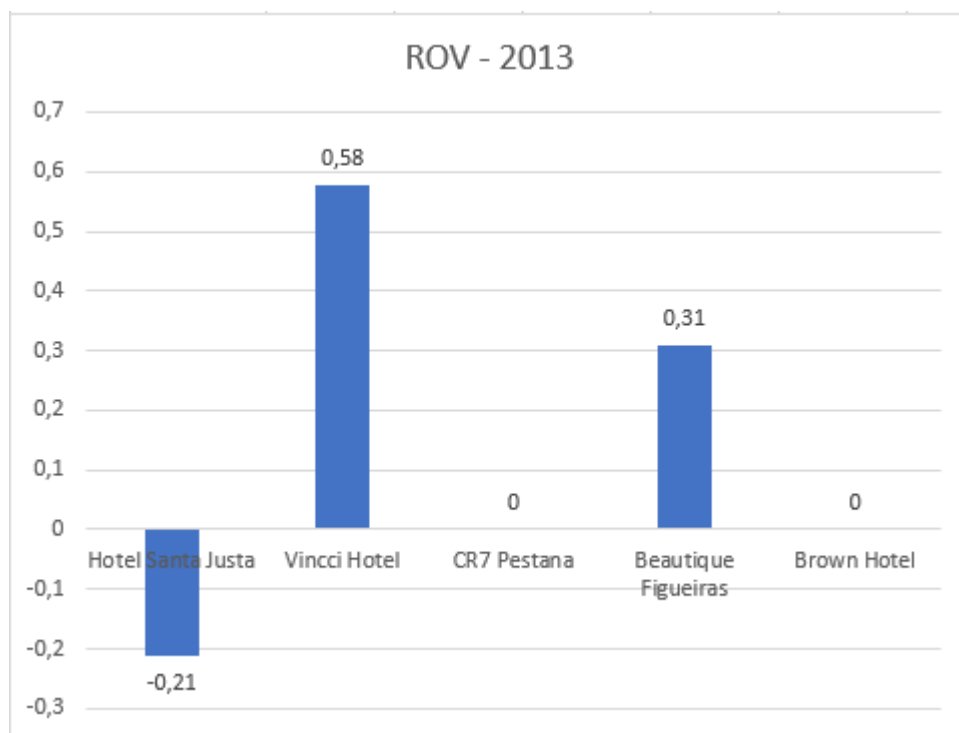
Anexo 2 - Modelo das 5 Forças de Porter



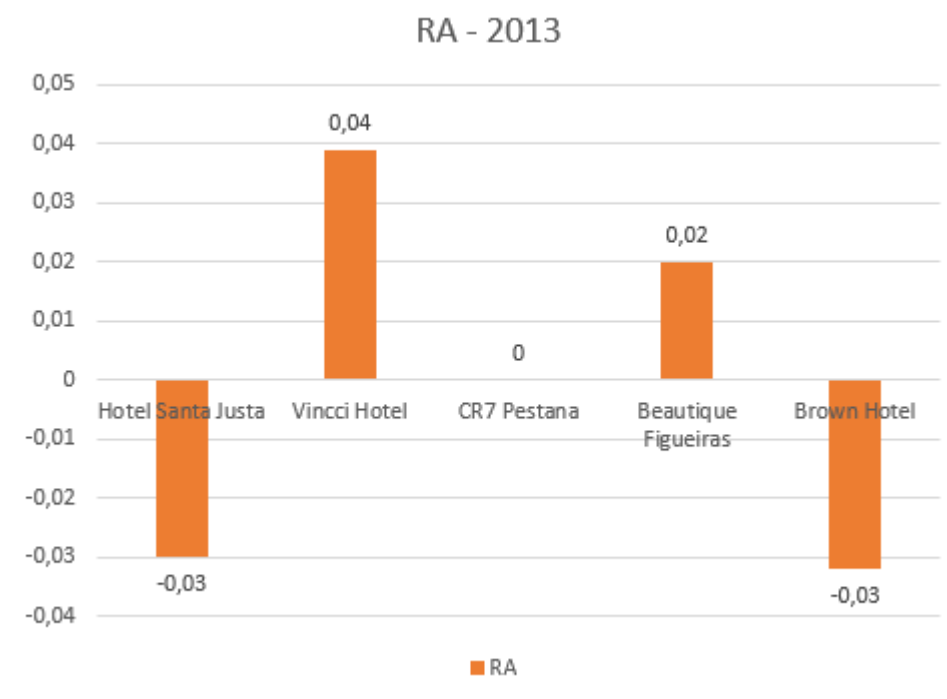
Anexo 3 -Análise de rácios (2013)

2013									
Nomes	ROV	RA	RCP	GAO	GAF	GCA	E	AF	
Hotel Santa Justa	-0,21	-0,03	0,3	-4,34	1	-4,34	1,1	-0,1	
Vincci Hotel	0,58	0,04	0,08	n.a	n.a	n.a	0,5	0,5	
CR7 Pestana	0	0	0	0	0	0	0	0	
Beautique Figueiras	0,31	0,02	0,45	n.a	n.a	n.a	0,96	0,04	
Brown Hotel	0	-0,03	-2,75	n.a	n.a	n.a	0,99	0,01	

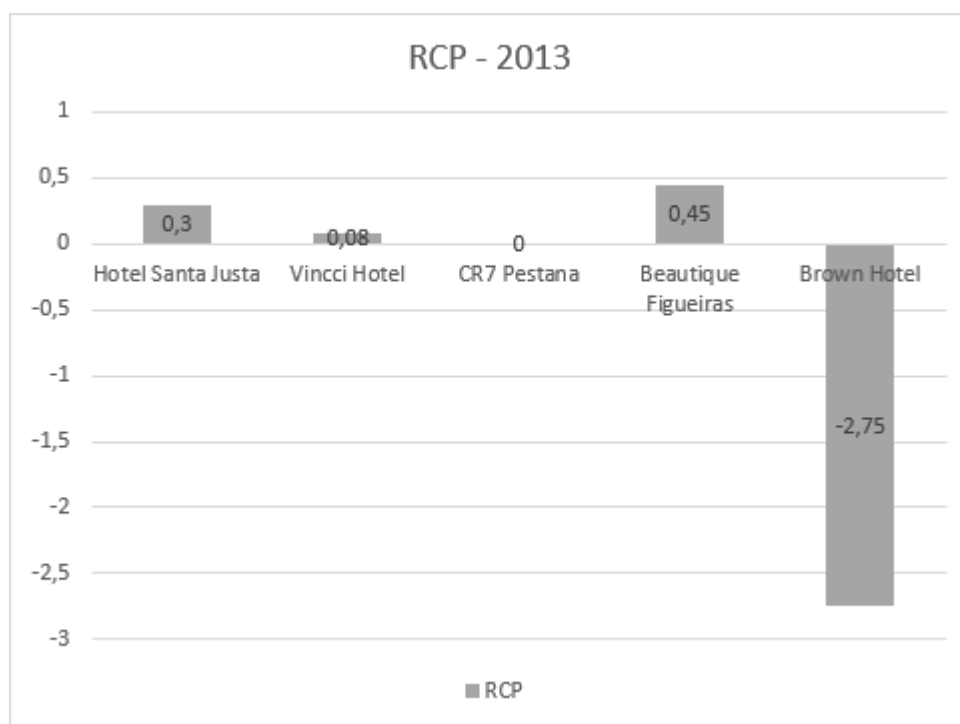
Anexo 4 - Rentabilidade operacional das vendas (2013)



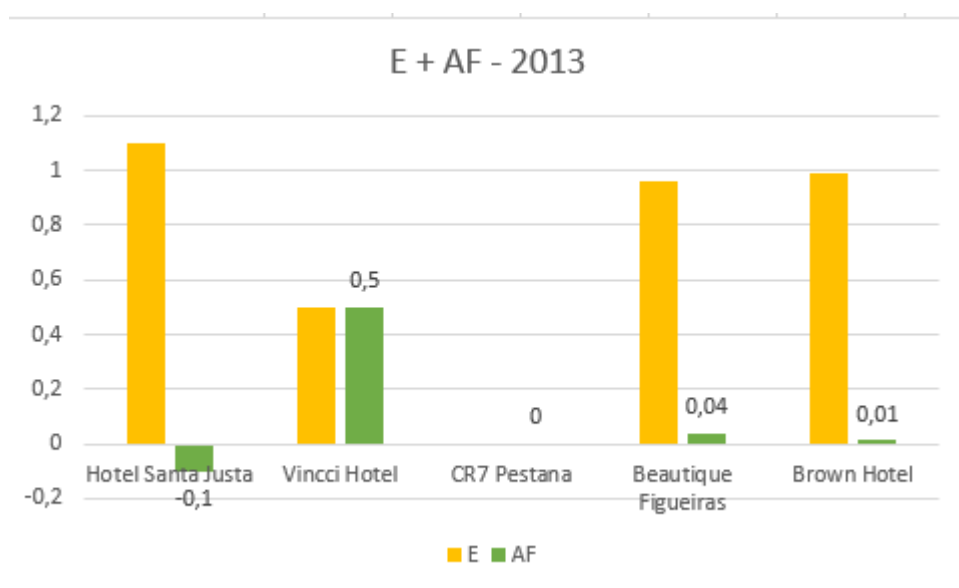
Anexo 5 - Rotação do Ativo (2013)



Anexo 6 – Rentabilidade do Capital Próprio (2013)



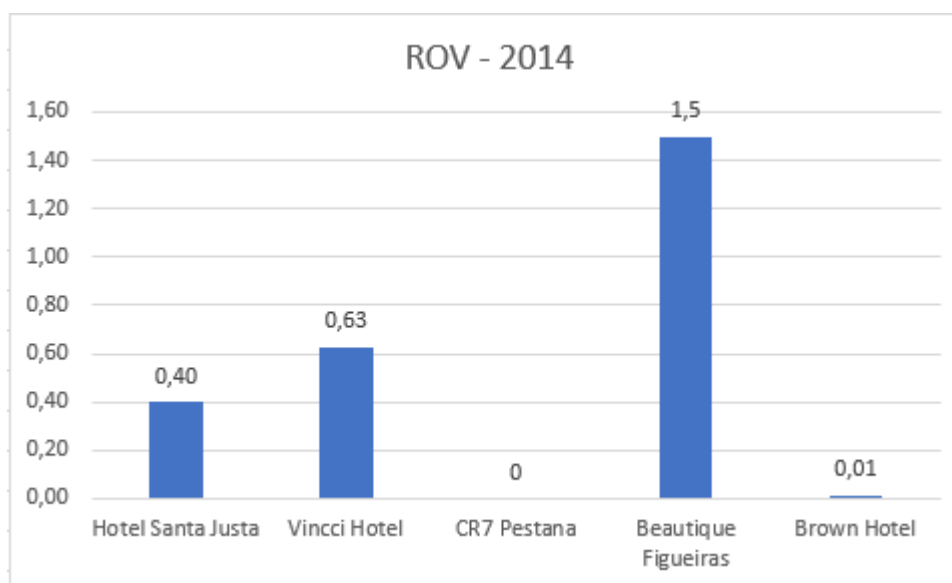
Anexo 7 -Endividamento e Autonomia Financeira (2013)



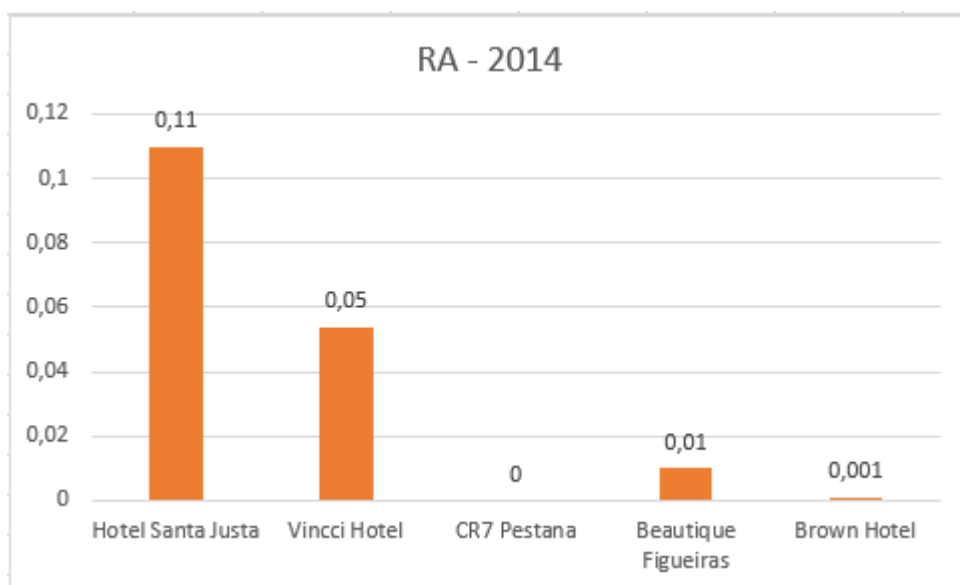
Anexo 8- Análise de Rácios (2014)

2014									
Nomes	ROV	RA	RCP	GAO	GAF	GCA	E	AF	
Hotel Santa Justa	0,40	0,11	0,49	2,73	1	2,73	0,82	0,23	
Vincci Hotel	0,63	0,05	0,10	n.a	n.a	n.a	0,47	0,53	
CR7 Pestana	0	0	0	0	0	0	0	0	
Beautique Figueiras	1,5	0,01	0,03	n.a	n.a	n.a	0,96	0,04	
Brown Hotel	0,01	0,001	0,15	n.a	n.a	n.a	0,99	0,01	

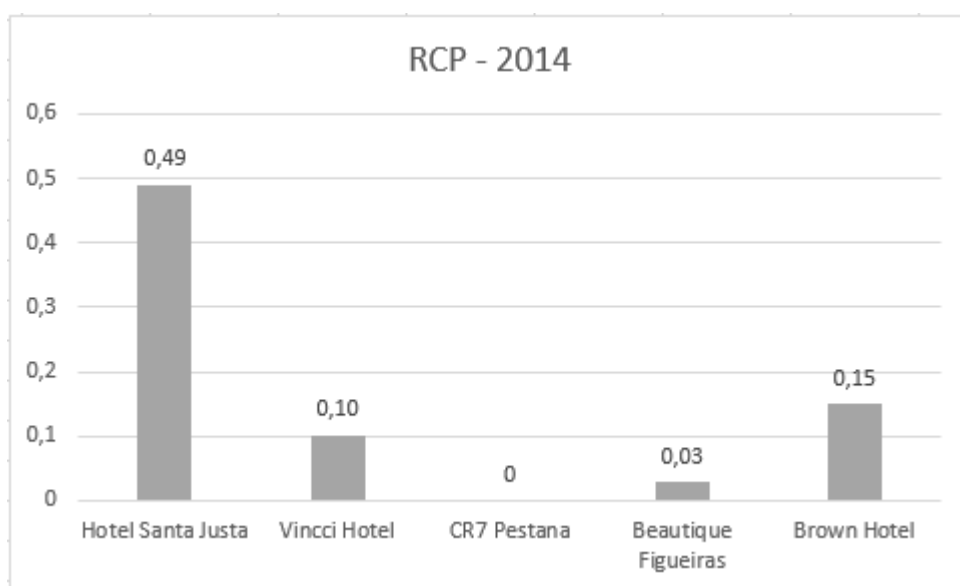
Anexo 9- Rentabilidade Operacional das Vendas (2014)



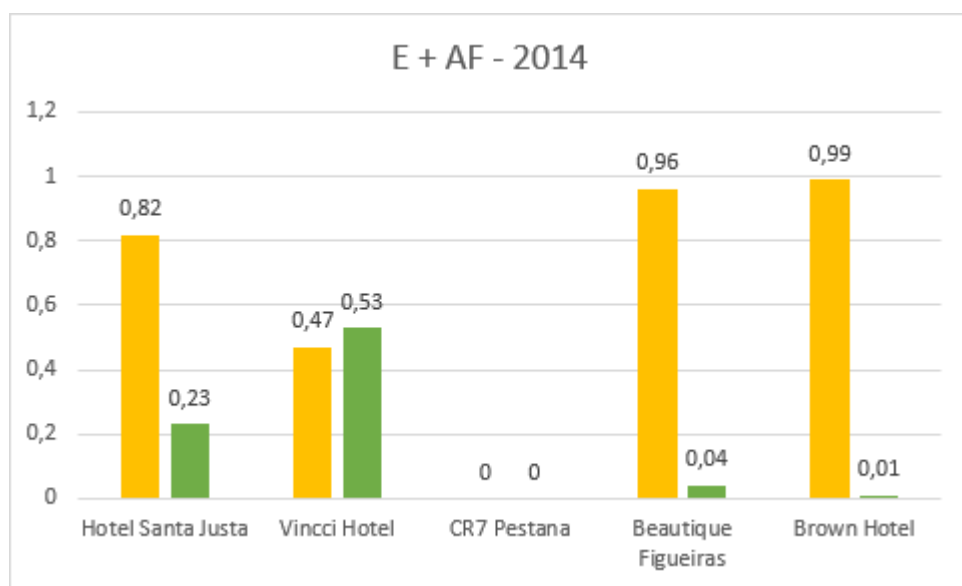
Anexo 10 - Rotação do Ativo (2014)



Anexo 11 - Rendimento do Capital Próprio (2014)



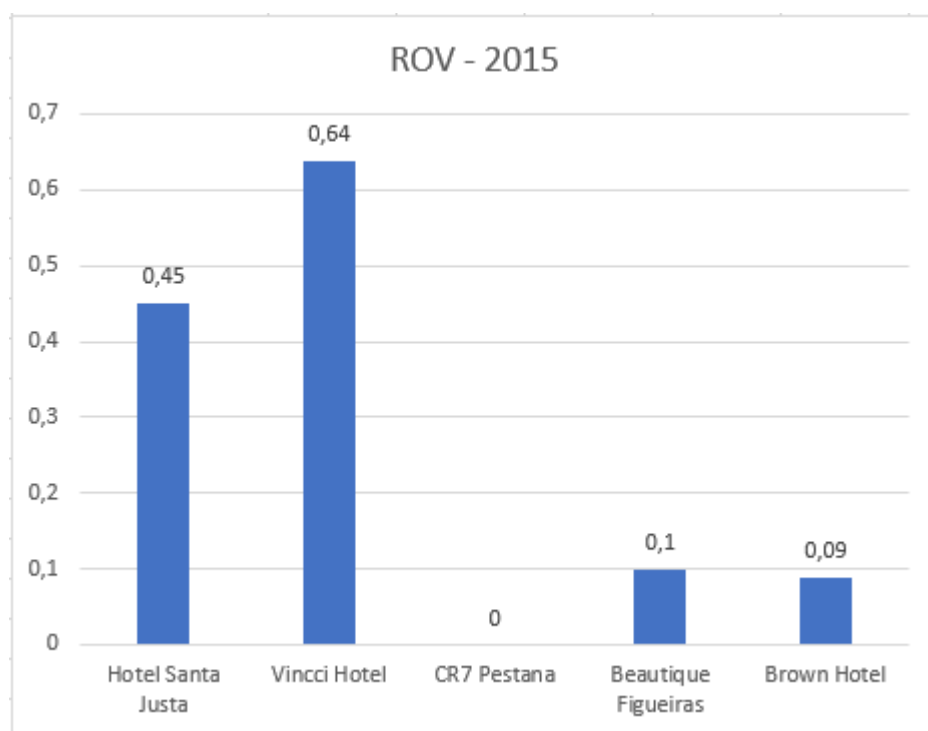
Anexo 12 - Endividamento e Autonomia Financeira (2014)



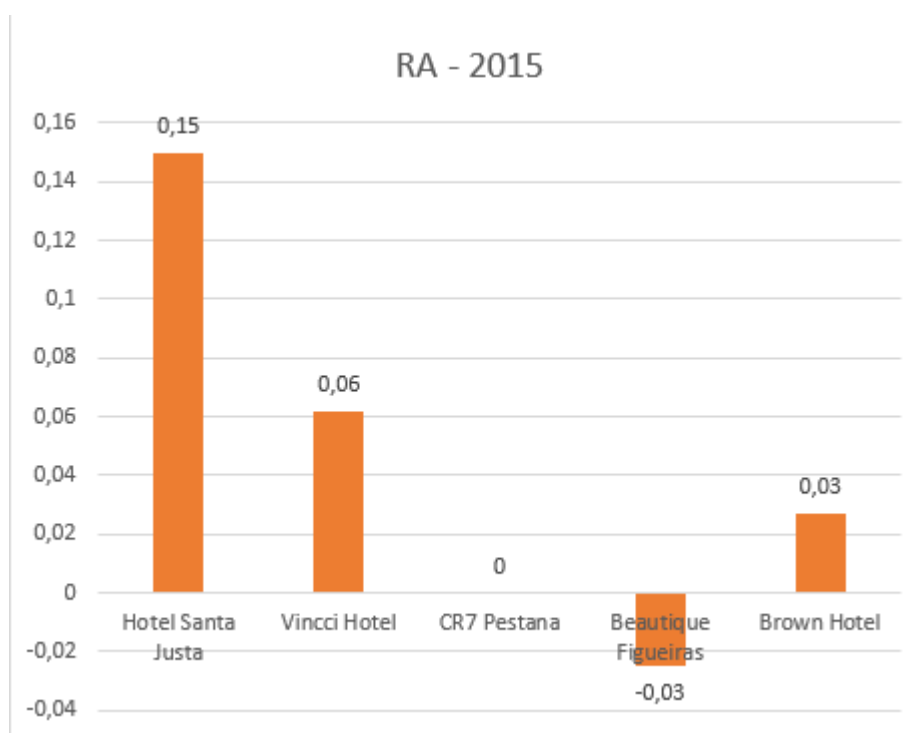
Anexo 13 - Análise de Rácios (2015)

2015									
Nomes	ROV	RA	RCP	GAO	GAF	GCA	E	AF	
Hotel Santa Justa	0,45	0,15	0,49	2,06	1	2,46	0,84	0,16	
Vincci Hotel	0,64	0,06	0,11	n.a	n.a	n.a	0,44	0,56	
CR7 Pestana	0	0	0	0	0	0	0	0	
Beautique Figueiras	0,1	-0,03	-1,27	n.a	n.a	n.a	0,98	0,02	
Brown Hotel	0,09	0,03	0,8	n.a	n.a	n.a	0,97	0,03	

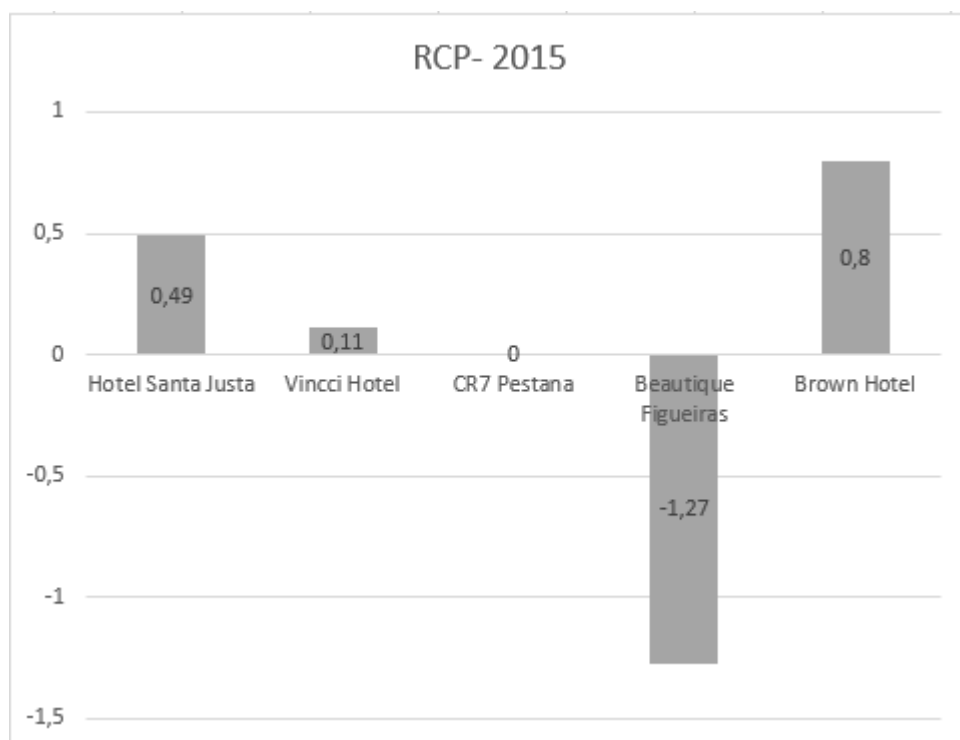
Anexo 14 - Rentabilidade Operacional das Vendas (2015)



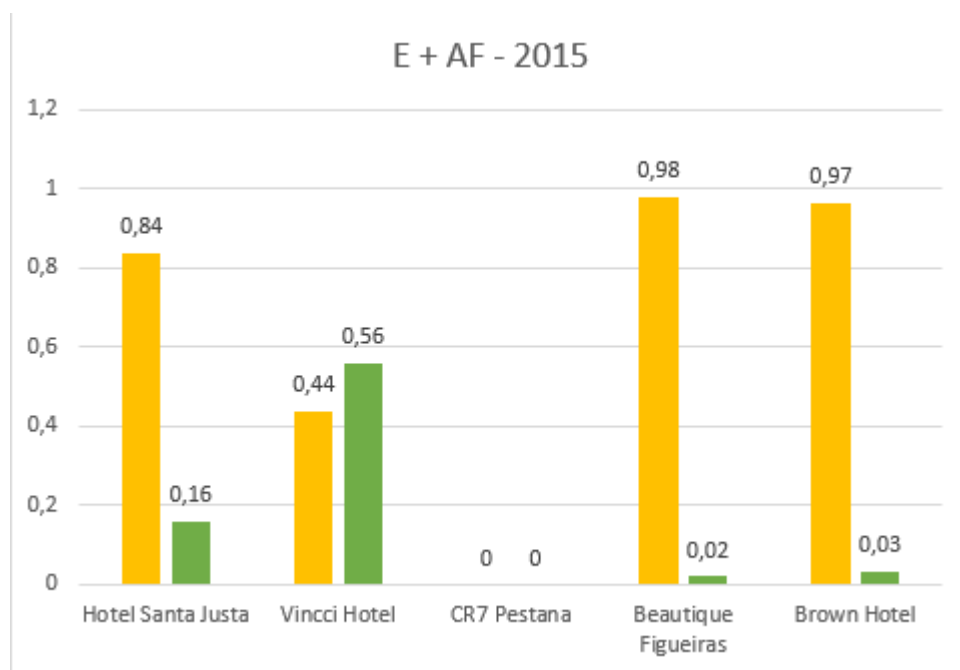
Anexo 15 - Rotação do Ativo (2015)



Anexo 16 - Rentabilidade do Capital Próprio (2015)



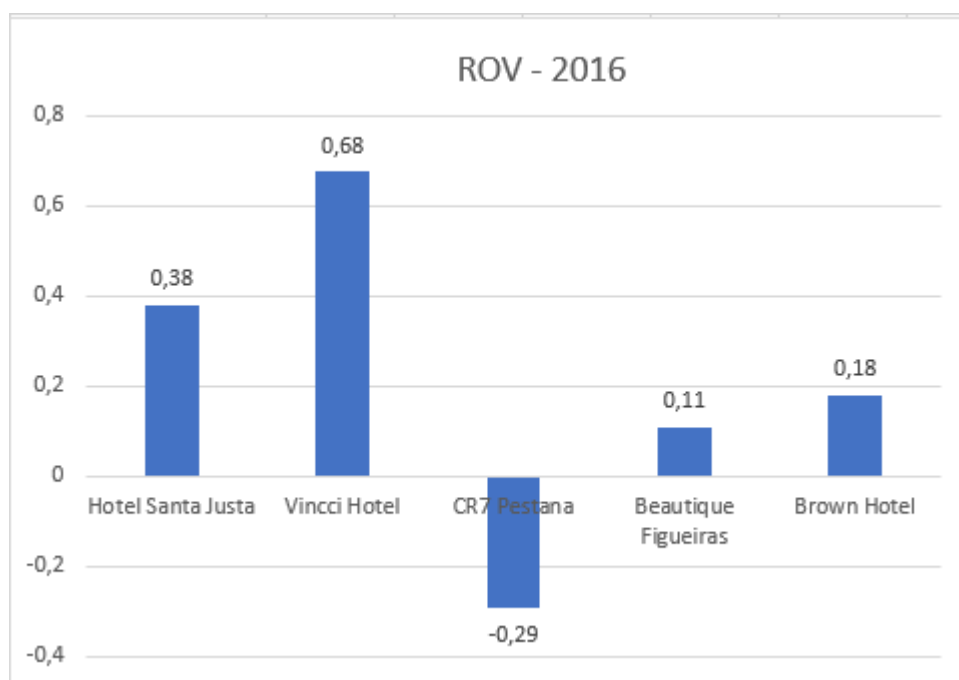
Anexo 17 - Endividamento e Autonomia Financeira (2015)



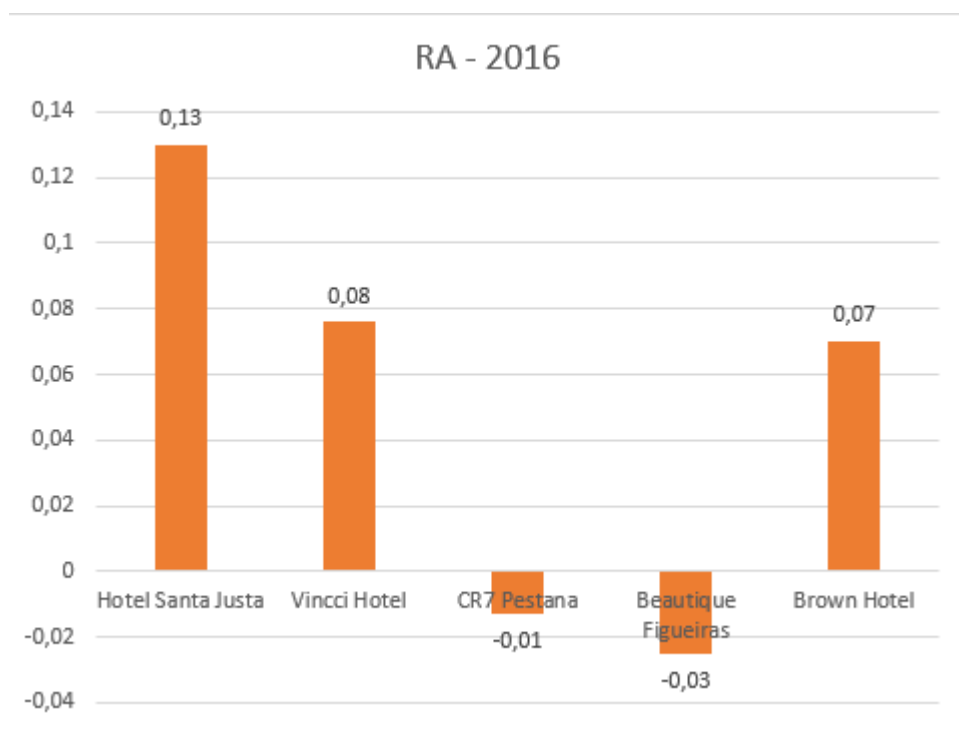
Anexo 18 - Análise de Rácios (2016)

2016									
Nomes	ROV	RA	RCP	GAO	GAF	GCA	E	AF	
Hotel Santa Justa	0,38	0,13	0,45	2,46	1	2,46	0,71	0,29	
Vincci Hotel	0,68	0,08	0,13	n.a	n.a	n.a	0,39	0,61	
CR7 Pestana	-0,29	-0,01	-0,03	n.a	n.a	n.a	0,51	0,49	
Beautique Figueiras	0,11	-0,03	-1,16	n.a	n.a	n.a	0,98	0,02	
Brown Hotel	0,18	0,07	0,71	n.a	n.a	n.a	0,9	0,1	

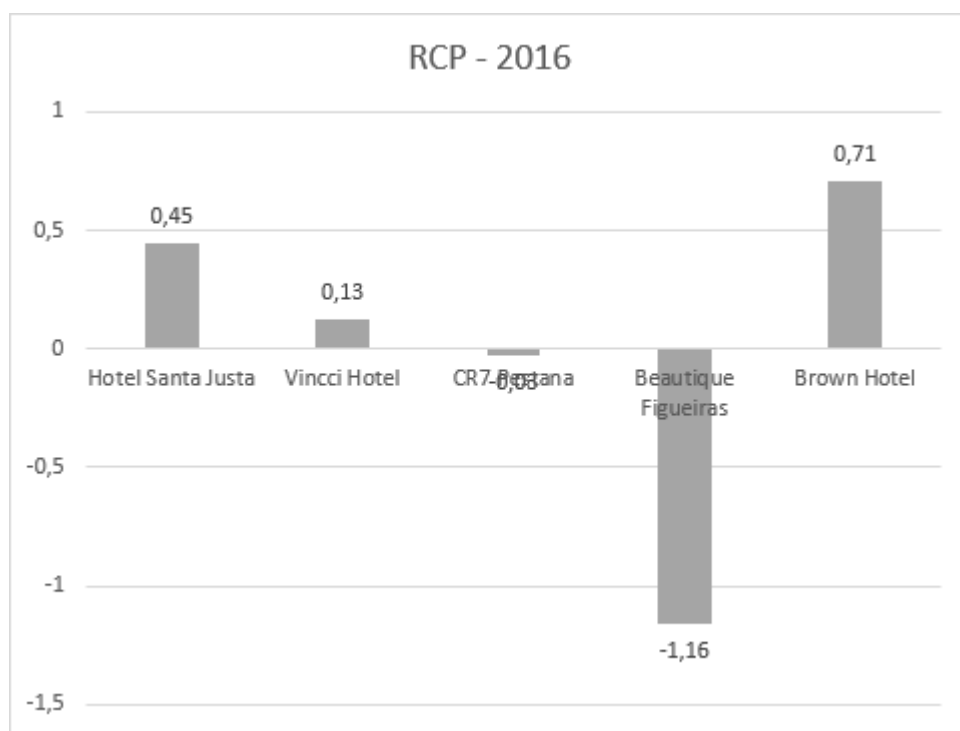
Anexo 19 - Rentabilidade do Capital Próprio (2016)



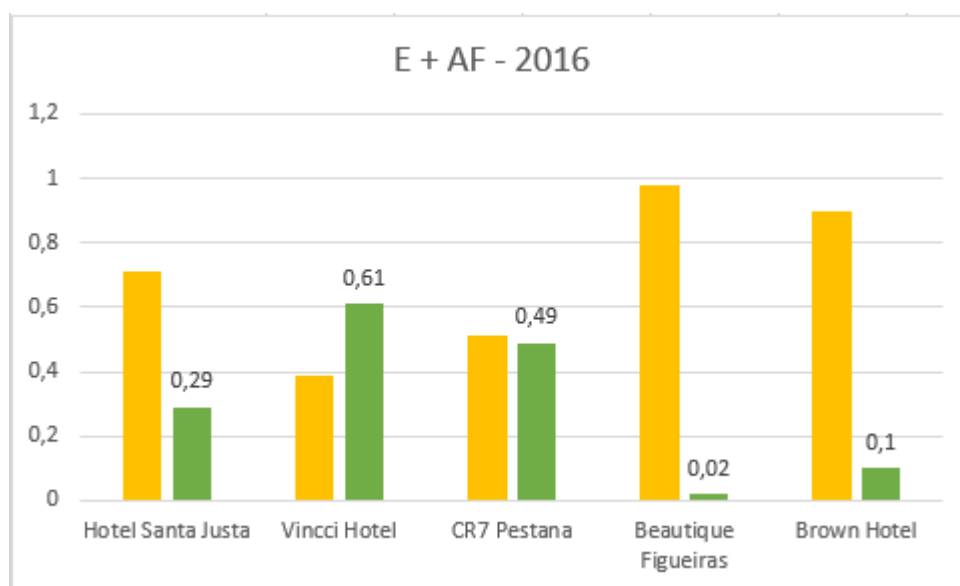
Anexo 20 - Rotação do Ativo (2016)



Anexo 21 -Rentabilidade do Capital Próprio (2016)



Anexo 22 - Endividamento e Autonomia Financeira (2016)



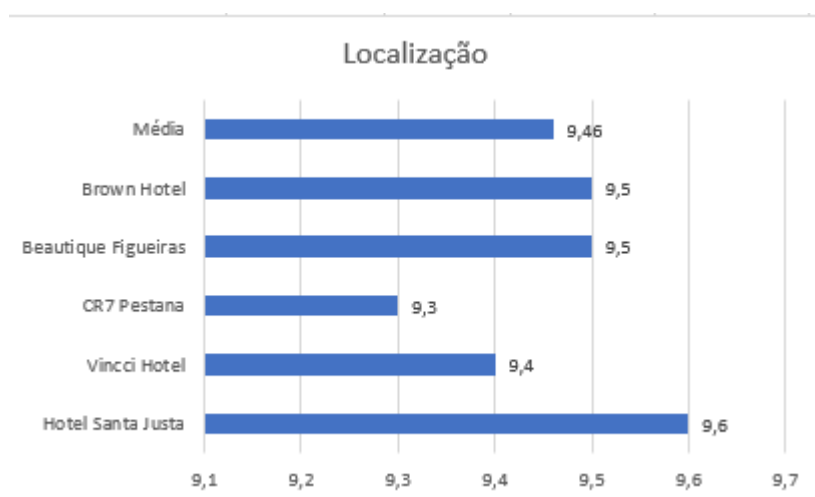
Anexo 23 - Análise críticas trivago (1)

Nomes	Localização	Quartos	Serviço	Limpeza	Qualidade-Preço	Conforto
Hotel Santa Justa	9,6	9	9,4	9,4	8,6	9,1
Vincci Hotel	9,4	8,3	9	9	8,1	8,3
CR7 Pestana	9,3	n.a	9,1	9,2	8,2	8,7
Beautique Figueiras	9,5	8,3	8,9	9	8,1	8,7
Brown Hotel	9,5	8,1	9	9,3	8,4	8,8
Média	9,5	8,4	9,1	9,2	8,3	8,7
Desvio Padrão	0,1	0,4	0,2	0,2	0,2	0,3
Coefficiente Variação	1%	5%	2%	2%	3%	3%

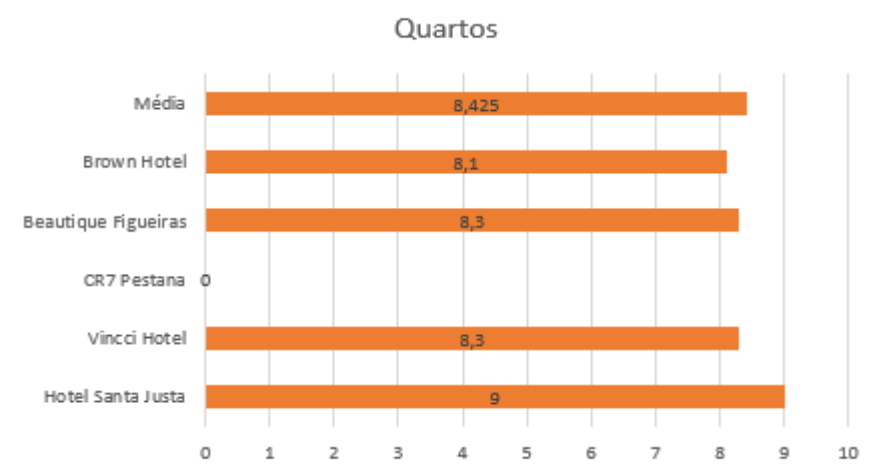
Anexo 24 -Análise críticas Trivago (2)

Instalações	Edifício	Pequeno-Almoço	Restauração	Média	Desvio Padrão	Coefficiente Variação
8,8	9,1	7,8	8,1	8,9	0,6	6%
8,3	8,8	8,1	8,3	8,6	0,4	5%
8,6	n.a	n.a	n.a	8,9	0,4	4%
8,4	8,7	7,7	7,8	8,5	0,5	6%
8,5	8,8	7,8	7,8	8,6	0,6	6%
8,5	8,9	7,9	8,0			
0,2	0,2	0,2	0,2			
2%	2%	2%	3%			

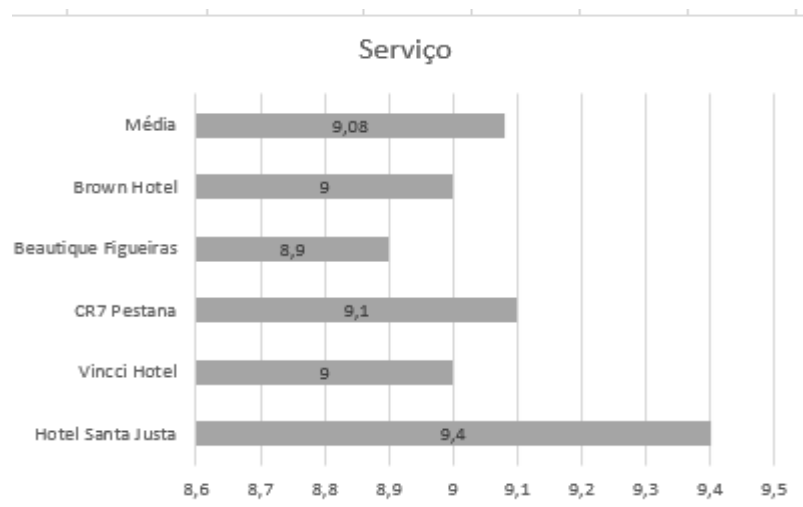
Anexo 25 - Localização (Trivago)



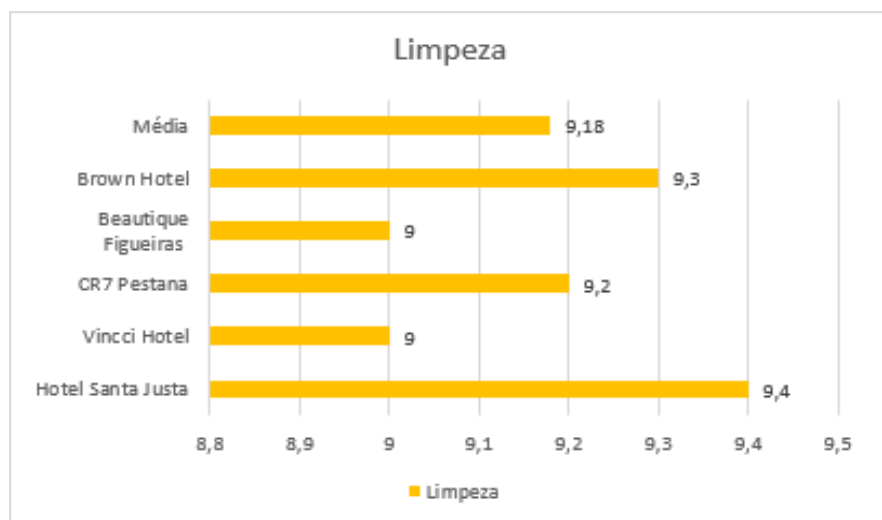
Anexo 26 - Quartos (Trivago)



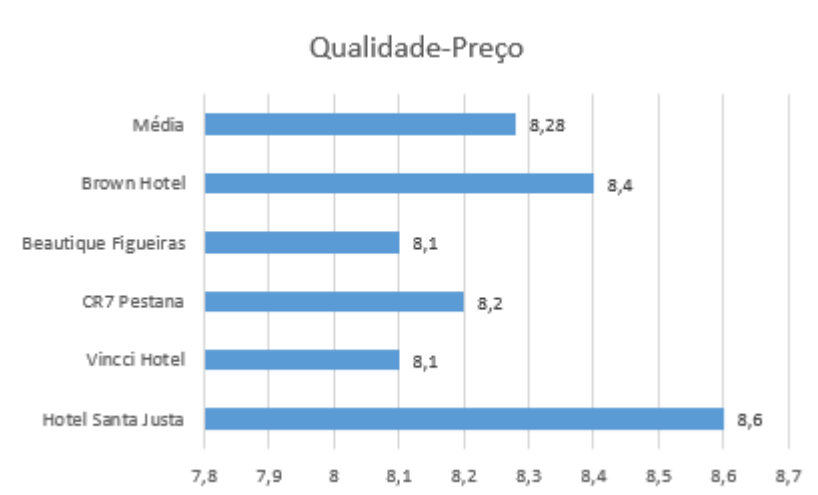
Anexo 27 - Serviço (Trivago)



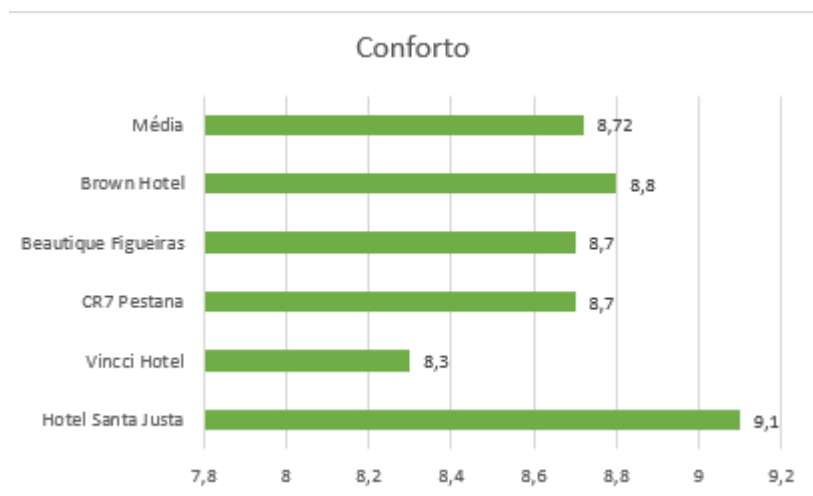
Anexo 28 - Limpeza (Trivago)



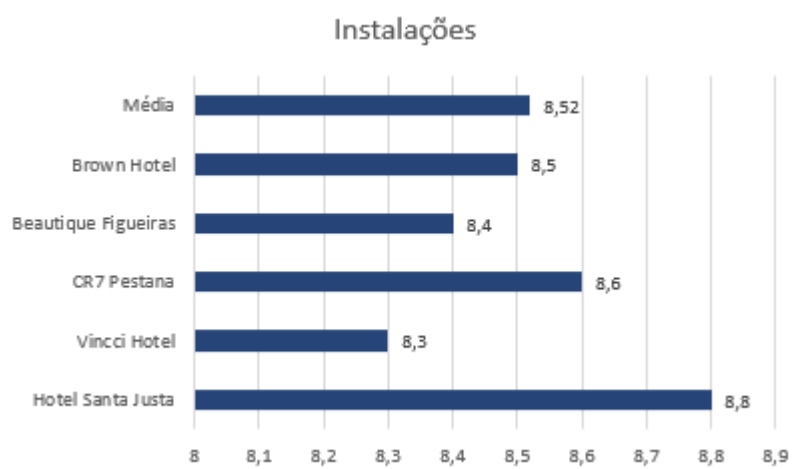
Anexo 29 - Qualidade-Preço (Trivago)



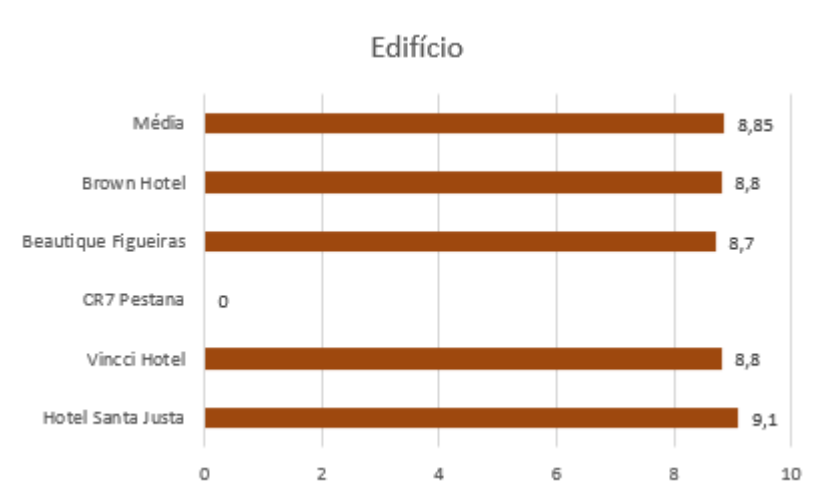
Anexo 30 - Conforto (Trivago)



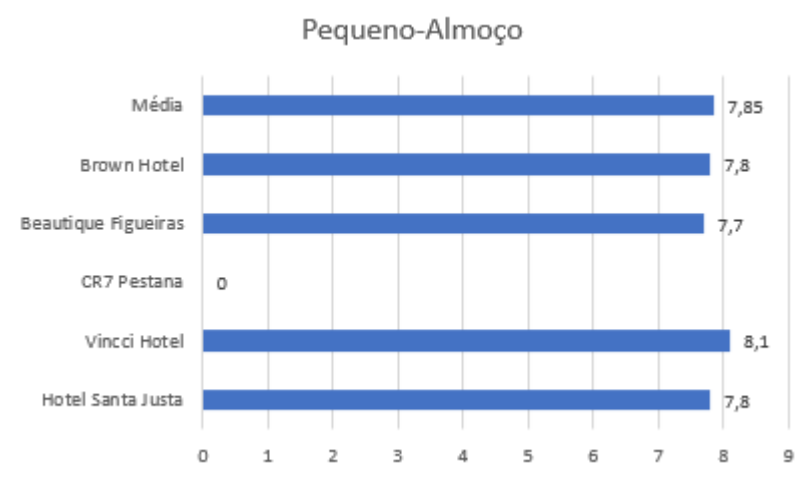
Anexo 31 - Instalações (Trivago)



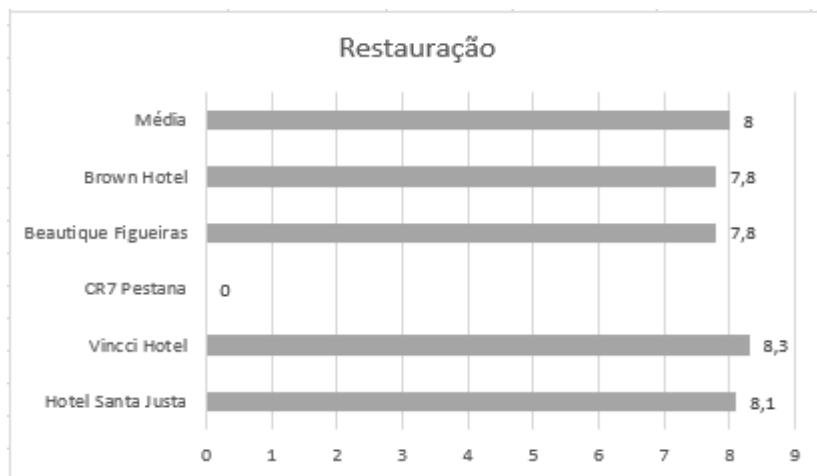
Anexo 32 - Edifício (Trivago)



Anexo 33 - Pequeno-almoço (Trivago)



Anexo 34 - Restauração (Trivago)



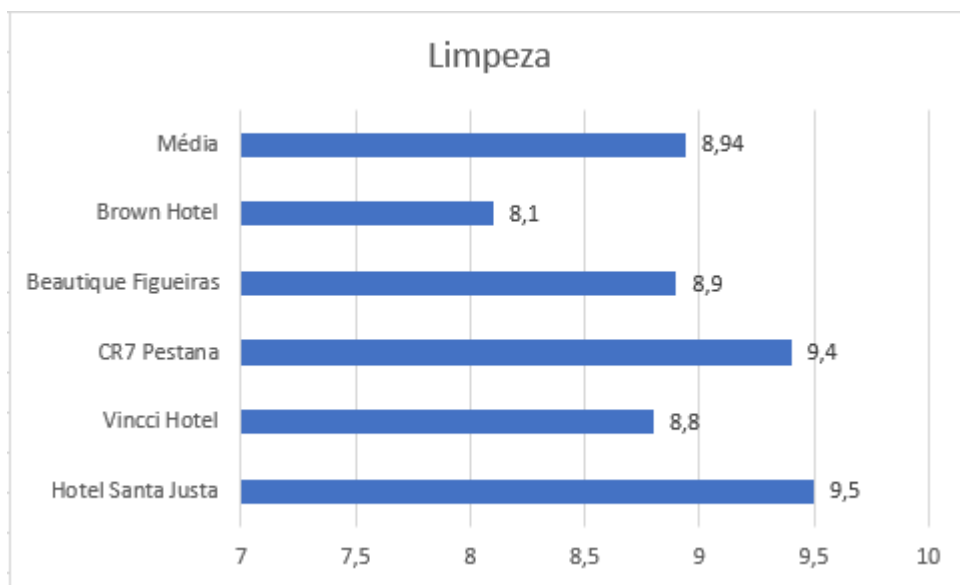
Anexo 35 - Análise de críticas Booking (1)

Nomes	Limpeza	Conforto	Comodidades	Funcionários
Hotel Santa Justa	9,5	9,1	8,9	9,5
Vincci Hotel	8,8	8,2	8,1	8,9
CR7 Pestana	9,4	8,9	8,8	9,3
Beautique Figueiras	8,9	8,8	8,5	9
Brown Hotel	8,1	7,7	7,7	8,6
Média	8,9	8,5	8,4	9,1
Desvio Padrão	0,5	0,5	0,4	0,3
Coeficiente Variação	6%	6%	5%	3%

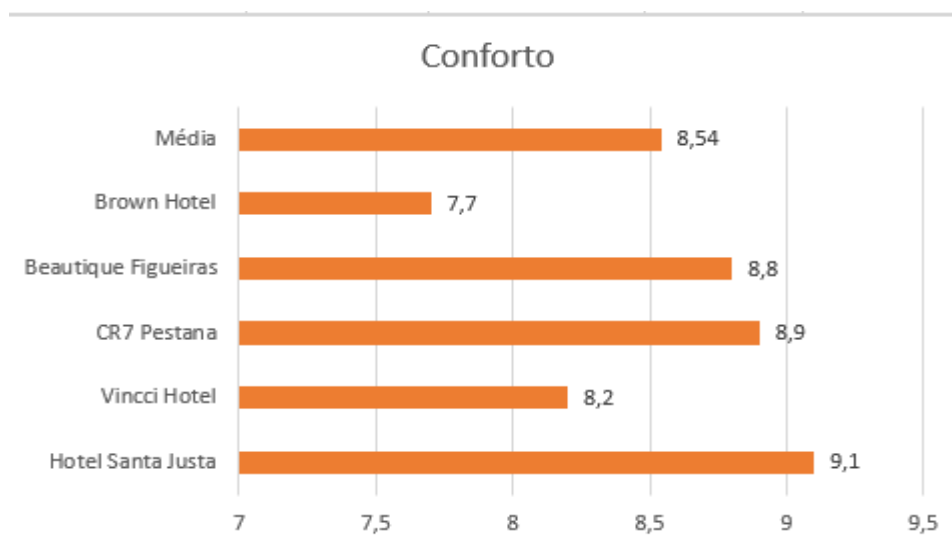
Anexo 36 - Análise de críticas Booking (2)

Relação Qualidade/Preço	Wi-Fi Gratuito	Localização	Média	Desvio Padrão	Coefficiente Variação
8,3	9,2	9,7	9,2	0,4	5%
7,7	8,9	9,5	8,6	0,6	7%
8,2	9,3	9,6	9,1	0,4	5%
8,1	8,9	9,1	8,8	0,3	4%
7,9	8,8	9,4	8,3	0,6	7%
8,0	9,0	9,5			
0,2	0,2	0,2			
3%	2%	2%			

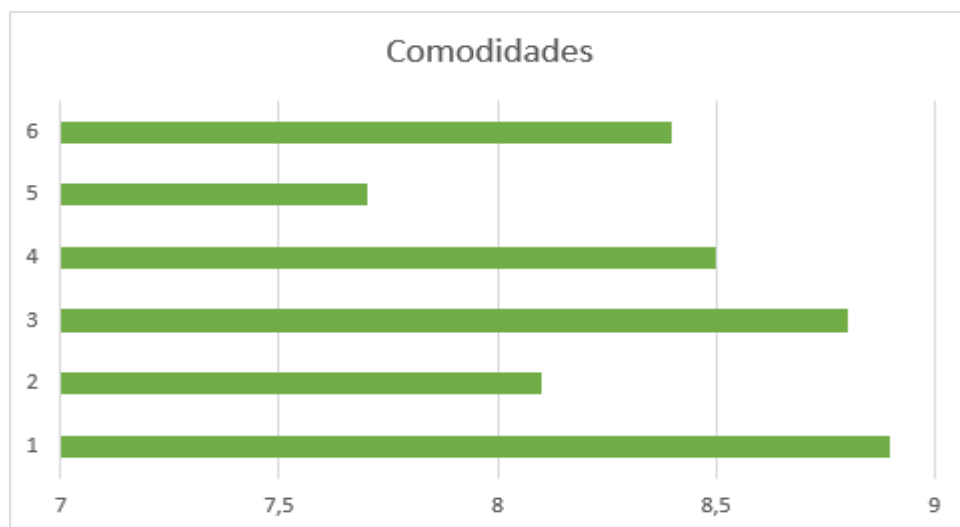
Anexo 37 - Limpeza (Booking)



Anexo 38 - Conforto (Booking)



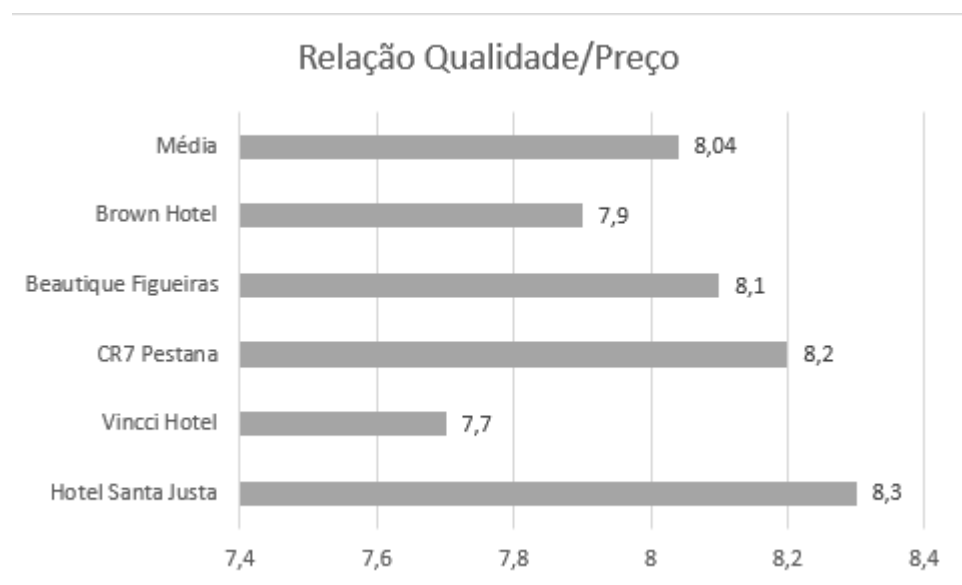
Anexo 39 - Comodidades (Booking)



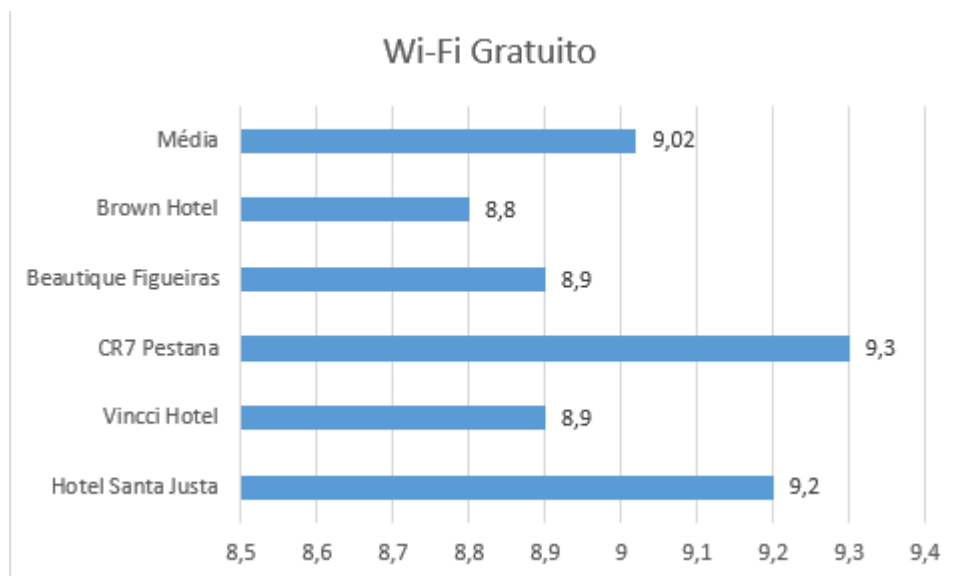
Anexo 40 - Funcionários (Booking)



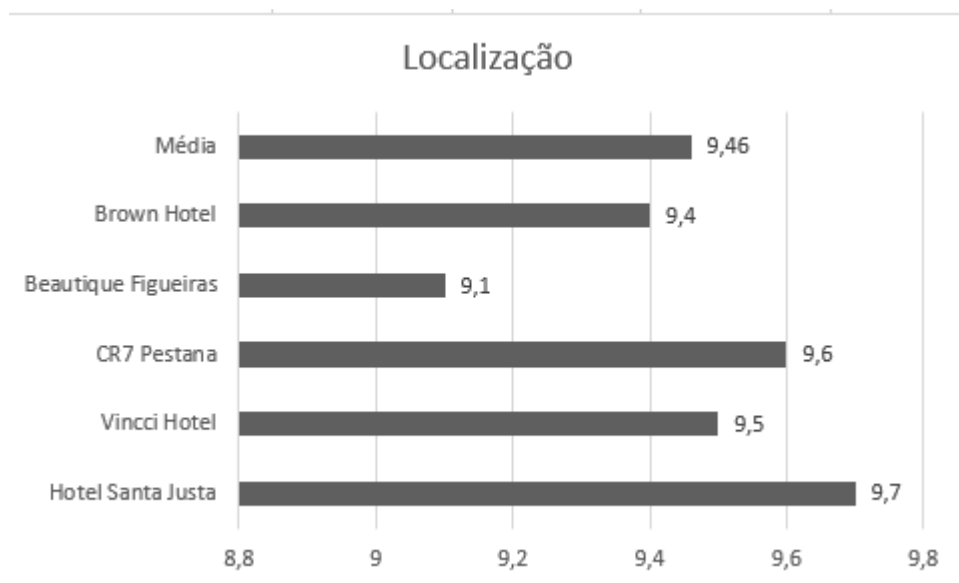
Anexo 41 - Relação preço-qualidade (Booking)



Anexo 42 - Wi-Fi Gratuito (Booking)



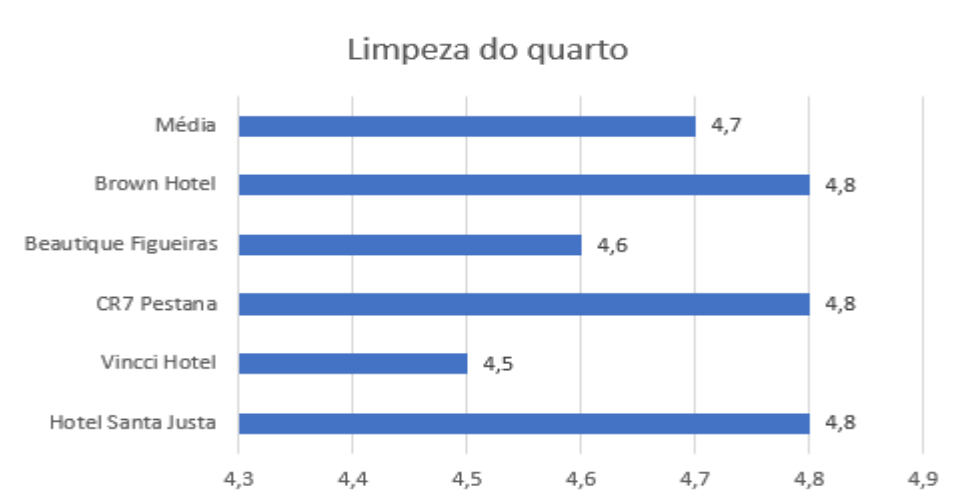
Anexo 43 - Localização (Booking)



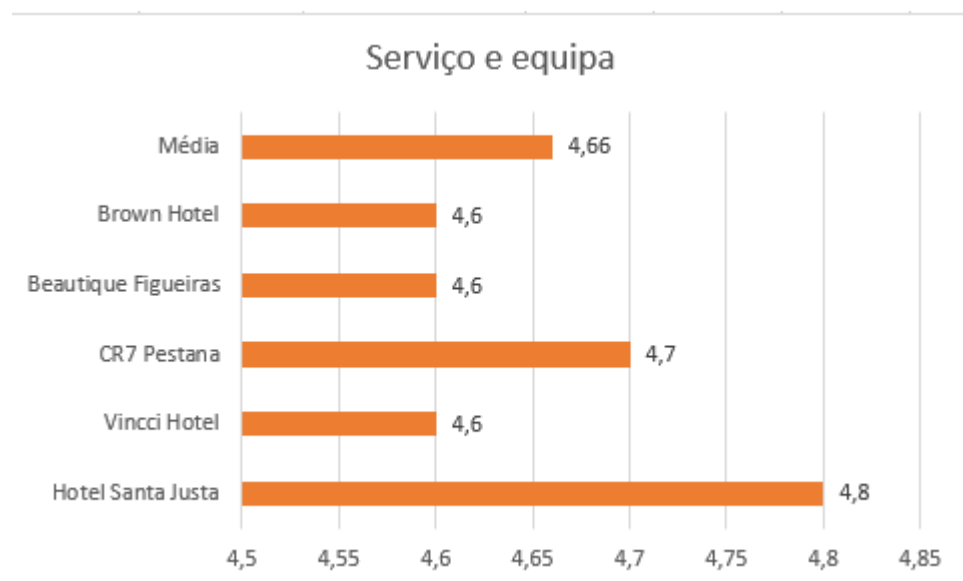
Anexo 44 - Análise críticas Expedia

Nomes	Limpeza do quarto	Serviço e equipa	Conforto do quarto	Condição do hotel	Média	Desvio Padrão	Coefficiente Variação
Hotel Santa Justa	4,8	4,8	4,6	4,7	4,7	0,1	2%
Vincci Hotel	4,5	4,6	4,2	4,5	4,5	0,2	3%
CR7 Pestana	4,8	4,7	4,5	4,6	4,7	0,1	2%
Beautique Figueiras	4,6	4,6	4,3	4,4	4,5	0,1	3%
Brown Hotel	4,8	4,6	4,5	4,6	4,6	0,1	2%
Média	4,7	4,7	4,4	4,6			
Desvio Padrão	0,1	0,1	0,1	0,1			
Coefficiente Variação	3%	2%	3%	2%			

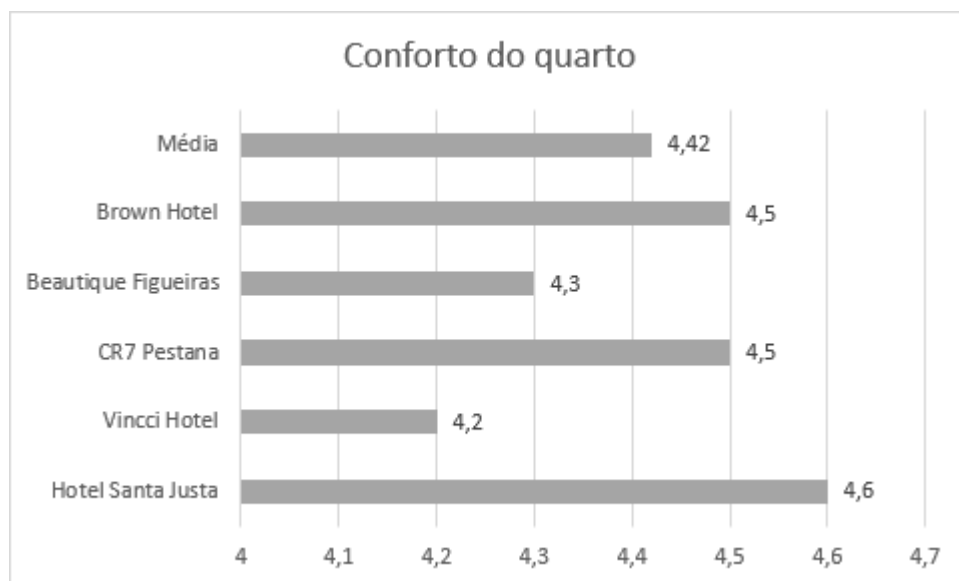
Anexo 45 - Limpeza do quarto (Expedia)



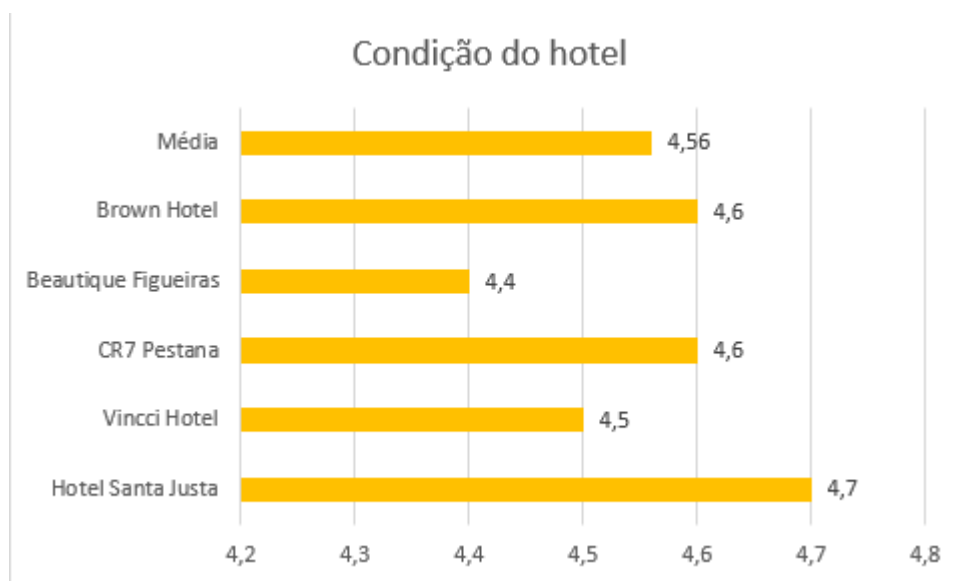
Anexo 46 -Serviço e equipa (Booking)



Anexo 47 - Conforto do quarto (Expedia)



Anexo 48 - Condição do hotel (Expedia)



Anexo 49 - Palavras Positivas

Quarto
Serviço
Localização
Staff,
Amigáveis

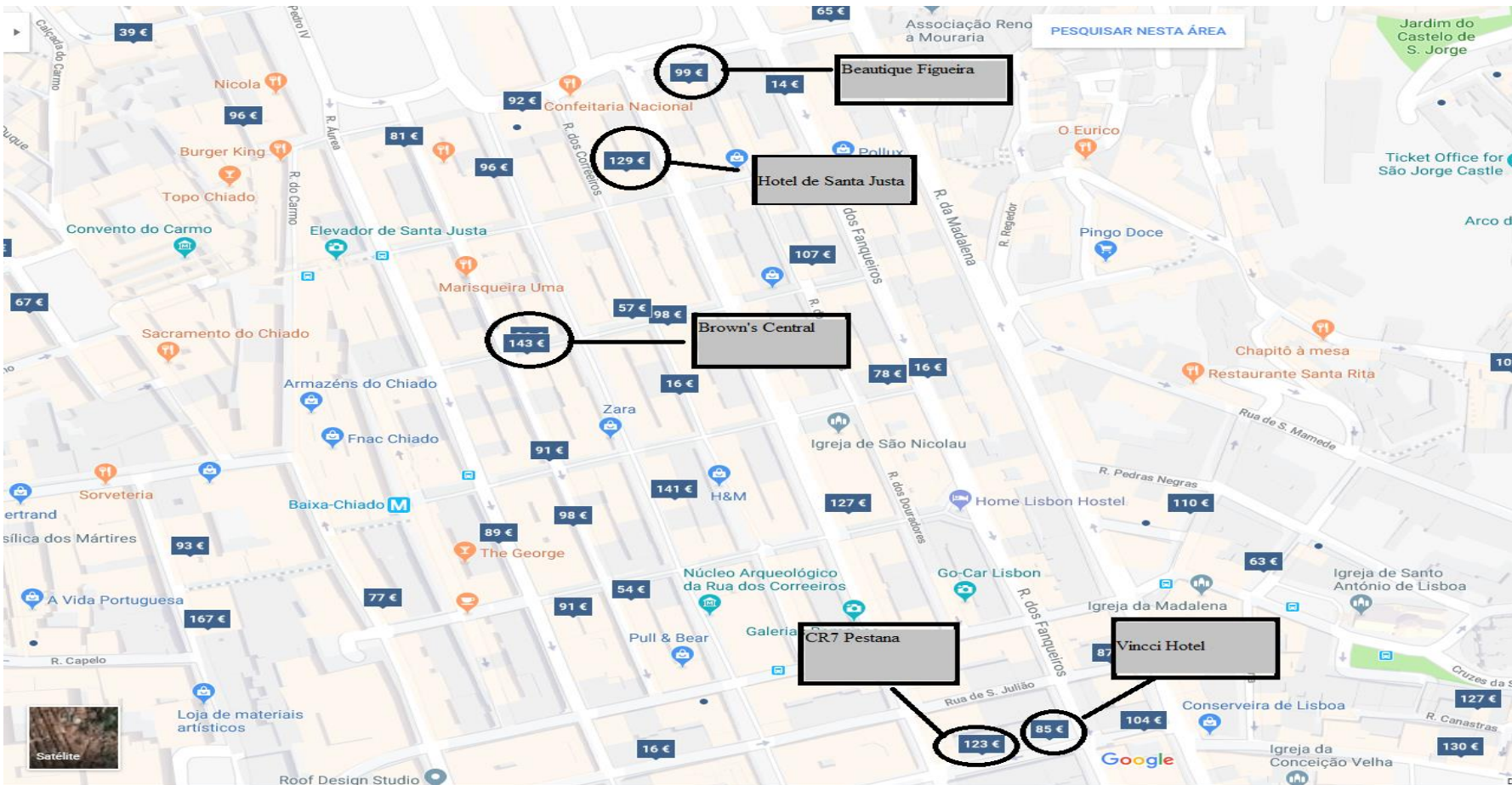
Anexo 50 - Palavras Negativas

Restauração
Quanto Luz
Preço

Anexo 51 - Front-View do HSJ



Anexo 52 - Localização dos Hoteis



Anexo 53 - Promoções do HSJ

 Oferta Online Sem custo adicional Detalhes da oferta Ver disponibilidade	 15% Oferta de Reserva Antecipada 15% de desconto Detalhes da oferta Ver disponibilidade
 10% Oferta de Estadia Longa 10% de desconto Detalhes da oferta	 20% Lastminute 20% de desconto Detalhes da oferta