



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Turismo

Ramo Gestão Estratégica de Destinos Turísticos

“As variações da procura turística e as incidências sobre a gestão hoteleira – o caso dos hotéis em Lisboa.”

João Paulo de Lima Correia

Outubro de 2015

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Turismo

Ramo Gestão Estratégica de Destinos Turísticos

“As variações da procura turística e as incidências sobre a gestão hoteleira – o caso dos hotéis em Lisboa.”

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para obtenção do grau de Mestre em Turismo, Especialização em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos.

Orientador Científico: Professor Doutor José Sancho Sousa e Silva

João Paulo de Lima Correia

Outubro de 2015

DEDICATÓRIA

Aos meus Pais

AGRADECIMENTOS

A elaboração da presente dissertação só foi possível com a colaboração, compreensão, motivação e suporte de um conjunto de pessoas e entidades para as quais apresento os meus agradecimentos.

Todos os envolvidos no meu percurso académico e profissional contribuíram para o nível de conhecimento que me permitiu efetuar a dissertação.

Ao meu Pai, à Rosarinho, à Maria, ao Francisco, à Joana, e à restante família, agradeço o apoio e incentivo, bem como, a compreensão por não ter sido possível nos últimos meses estar tão disponível e presente.

Ao meu orientador científico Professor Doutor José Sancho Silva, com quem tive o privilégio e a honra de trabalhar, o meu profundo agradecimento pela sua extraordinária orientação científica, disponibilidade, simpatia, cordialidade, dedicação e motivação, que através das suas preciosas recomendações permitiram obter o resultado final da presente dissertação.

No âmbito do trabalho empírico, agradeço a colaboração e disponibilidade das instituições e das pessoas que as representam, pela colaboração no envio de informação para a investigação.

Aos diretores de hotel de Lisboa que participaram no preenchimento e envio das respostas ao questionário, com os seus conhecimentos profissionais e apreciações técnicas valorizaram e suportaram a pesquisa efetuada, contribuindo de forma muito positiva e fundamental para as conclusões finais da investigação.

A todos muito obrigado pela colaboração, motivação e apoio!

RESUMO

A presente dissertação centra-se na evolução da procura turística para o destino turístico de Lisboa, suas repercussões na oferta do alojamento e nas práticas de gestão hoteleira, apresentando como questão central de investigação o desenvolvimento sustentado do alojamento nos hotéis em Lisboa.

A hotelaria como elemento essencial de um destino turístico, no contexto atual de evolução do mercado, debate-se com um conjunto de desafios que interessa analisar, nomeadamente em relação às práticas de gestão hoteleira.

A metodologia utilizada na pesquisa inclui uma sistematização da literatura de referência sobre o turismo, a gestão hoteleira e a gestão do alojamento, bem como, a análise empírica de dados e a aplicação de métodos de observação através de inquéritos, que permitiu elaborar um diagnóstico de evolução passada e de perspetivas futuras. Por outro lado, o estudo apresenta vários modelos de causa-efeito entre diferentes variáveis associadas à oferta e à procura e engloba também a análise de um modelo concetual de posicionamento e identificação das variáveis determinantes para o desenvolvimento e sustentabilidade do setor.

Palavras-chave: turismo, hotelaria, gestão hoteleira, gestão do alojamento hoteleiro, destino turístico, Lisboa.

ABSTRACT

This dissertation focuses on the changing nature of the demand for Lisbon as a tourist destination and its repercussions on the offer of accommodation and hotel management practices, the central question of the research being the sustained development of accommodation in Lisbon hotels.

As an essential element of a tourist destination, and in the current context of the changes in the market, the hotel industry is facing a set of challenges that should be analysed, specifically in relation to hotel management practices.

The methodology used in the research includes a systematization of reference literature on tourism, hotel management and accommodation management, as well as an empirical analysis of data and the application of methods of observation through surveys, which made it possible to make a diagnosis of changes in the past and perspectives for the future. The study furthermore presents various cause-effect models between different variables associated with the supply and demand and includes an analysis of a conceptual model for positioning and identifying the variables that are determinant in the development and sustainability of the sector.

Key words: tourism, hotel industry, hotel management, management of hotel accommodation, tourist destination, Lisbon.

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

ATL – Associação de Turismo de Lisboa

AHP – Associação da Hotelaria de Portugal

CE – Comissão Europeia

CRM – *Customer Relationship Management*

CRS – *Computer Reservation System*

CAGR – *Compound Annual Growth Rate* / Taxa de variação média anual

DR – Diário da República

DL – Decreto-Lei

EUROSTAT – Autoridade Estatística da União Europeia

ERT – Entidade Regional de Turismo

ENATUR – Empresa Nacional de Turismo S.A.

GDS – *Global Distribution System*

HSU – *Hotel Stars Union*

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISO – *International Organization for Standardization* / Organização Internacional para

Padronização / Normalização

NUTS – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

OMT – Organização Mundial de Turismo

OTA – *Online Travel Agency*

ONU – Organização das Nações Unidas

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PENT – Plano Estratégico Nacional de Turismo

PEL – Plano Estratégico para Lisboa

PPC – *Pay Per Click*

RJET – Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos

REVPAR – *Revenue Per Available Room*

SEM – *Search Engine Marketing*

SEO – *Search Engine optimization*

SISTUR – Sistema de Turismo

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

TP – Turismo de Portugal I.P.

TIC – Tecnologias de Informação e de Comunicação

UNWTO – Agência especializada da ONU para o Turismo

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	vii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento e objetivos	1
1.2 Justificação da escolha do objeto de estudo	2
1.3 Estrutura e organização da dissertação.....	3
2. CONCETUALIZAÇÃO E PARTICULARIDADES DO TURISMO	5
2.1 Turismo e atividade turística	5
2.2 Turismo como um sistema	8
2.3 Destino turístico e sua importância no contexto global do turismo	13
2.4 Novos desafios e novas tendências para o futuro do Turismo	16
2.5 Relação entre Turismo e Hotelaria.....	18
2.6 Oferta Hoteleira.....	19
2.7 Procura Hoteleira e seus fatores determinantes.....	21
2.8 Produto Hoteleiro	23
2.9 Mercado Hoteleiro.....	26
2.9.1 Sistema de distribuição Hoteleira.....	28
2.9.2 Segmentação do mercado hoteleiro.....	32
2.9.2.1 Critérios de segmentação	33
2.9.2.2 Metodologia para a segmentação de mercado.....	34
3. HOTEL E TIPOLOGIAS DE ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS	35
3.1 Critérios de classificação.....	35
3.2 Definição de unidade de alojamento	40

3.3	Práticas de Gestão de Alojamento.....	41
3.4	Alojamento hoteleiro na Europa, em Portugal e em Lisboa.....	46
3.5	Evolução das tendências do alojamento.....	49
4.	PRÁTICAS DE GESTÃO HOTELEIRA – PASSADO, PRESENTE E FUTURO	53
4.1	Evolução dos modelos de gestão.....	53
4.2	Desafios para o futuro	63
5.	PRINCIPAIS INDICADORES OU RÁCIOS DE GESTÃO DE ALOJAMENTO HOTELEIRO	68
6.	METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	71
6.1	Roteiro metodológico.....	71
6.2	Observação e respetivos instrumentos	74
6.2.1	Inquéritos por questionário.....	76
6.2.2	Inquérito aos Diretores Hoteleiros de Lisboa das unidades 3*, 4* e 5*.....	77
7.	ESTUDO EMPÍRICO 1 – CONTEXTUALIZAÇÃO – LISBOA.....	80
7.1	Atividade hoteleira	80
7.2	Principais Países da Procura Hoteleira.....	90
7.3	Tendências para o Futuro	94
8.	ESTUDO EMPÍRICO 2: A PERSPETIVA DOS GESTORES HOTELEIROS DE LISBOA.....	100
8.1	Identificação dos Inquiridos	100
8.2	Resultados	101
8.2.1	Dados procura turística que influenciaram alterações no alojamento hoteleiro	101
8.2.2	Dados sobre as consequências na Gestão Hoteleira	106
9.	MODELO DE RELAÇÃO: A PROCURA E A OFERTA DE ALOJAMENTO	109
9.1	Questões operacionais de investigação	109
9.2	Cenários de possíveis impactes	128
10.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	134
10.1	Conclusões da Investigação	134
10.2	Limitações, recomendações e sugestões para futuras investigações	139

BIBLIOGRAFIA	142
ANEXOS	153

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Sistema de turismo: SISTUR	9
Figura 2 Modelo para a Cadeia de distribuição turística	29
Figura 3 Modelo para a distribuição na hotelaria	30
Figura 4 Hotel <i>Business Intelligence</i> . Adaptado de Dean (2011, p. 2).....	31
Figura 5 Extrato da grelha de classificação dos empreendimentos turísticos	39
Figura 6 Sítio do hotel	45
Figura 7 Capacidade alojamento, número quartos na EU a 28 países: hotéis e estabelecimentos similares	47
Figura 8 Organigrama tipo de um hotel de grande dimensão.....	57
Figura 9 O sistema hotel.....	59
Figura 10 O círculo contínuo do planeamento	59
Figura 11 Pirâmide de gestão dos principais recursos num hotel.....	63
Figura 12 Sistema de avaliação de desempenho de uma unidade hoteleira	65
Figura 13 Modelo de processo de formulação e interpretação estratégica num hotel	66
Figura 14 Processo de análise dos indicadores e de tomada de decisão por parte dos gestores hoteleiros	70
Figura 15 Etapas do procedimento científico	71
Figura 16 Área metropolitana de Lisboa	81
Figura 17 Peso relativo dos mercados emissores em Lisboa vs taxa de crescimento CAGR 2009-2013	90
Figura 18 Cenários concetuais: preço médio e taxa de ocupação	129

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Evolução do alojamento turístico em Portugal - quartos.....	48
Gráfico 2 Evolução do alojamento turístico em Lisboa - quartos	49
Gráfico 3 Oferta de alojamento de Lisboa 2013.....	82
Gráfico 4 Evolução do número de hotéis de 3*, 4* e 5* em Lisboa entre 2004 - 2003.....	83
Gráfico 5 Evolução do número médio quartos por estabelecimento nos hotéis 3*, 4* e 5* em Lisboa 2004-2013.....	84
Gráfico 6 Evolução do número de camas nos hotéis 3*, 4* e 5* em Lisboa entre 2004-2013 .	84
Gráfico 7 Evolução do número de dormidas nos hotéis 3*, 4* e 5* em Lisboa entre 2004 - 2013.....	85
Gráfico 8 Evolução da taxa de ocupação nos hotéis 3*, 4* e 5* em Lisboa entre 2004 - 2013	86
Gráfico 9 Taxa média de ocupação quarto nas principais cidades europeias em 2013	86
Gráfico 10 Evolução do preço médio por quarto vendido e <i>RevPar</i> nos hotéis de 3*, 4* e 5* em Lisboa entre 2007-2013.....	87
Gráfico 11 Evolução dos proveitos de alojamento nos hotéis de 3*, 4* e 5* em Lisboa entre 2007-2013	89
Gráfico 12 Tipo de alojamento utilizado por turistas residentes no estrangeiro no ano de 2013	91
Gráfico 13 Evolução do número de hóspedes e do número médio de noites por hóspede nos hotéis 3*, 4* e 5* Lisboa 2004-2013	92
Gráfico 14 Distribuição % do número de hóspedes nos hotéis em Lisboa ao longo do ano – 2004 e 2013.....	93
Gráfico 15 Previsão de evolução taxa de ocupação alojamento em Lisboa	97
Gráfico 16 Previsão de evolução do preço médio por quarto vendido e <i>RevPar</i> no alojamento em Lisboa.....	98
Gráfico 17 Identificação dos inquiridos	100
Gráfico 18 Caraterísticas dos hotéis	100
Gráfico 19 Aspetos positivos da procura turística que mais influenciaram as variações na oferta de alojamento hoteleiro em Lisboa	101
Gráfico 20 Aspetos positivos da procura turística que mais influenciaram as variações na oferta de alojamento hoteleiro em Lisboa	101

Gráfico 21 Grau de avaliação % sobre a “Importância que tiveram as companhias aéreas de “low cost” para o incremento da procura turística na cidade de Lisboa”	102
Gráfico 22 Avaliação da intervenção do Turismo de Lisboa	102
Gráfico 23 Grau de concordância % sobre “As alterações verificadas na procura turística em Lisboa a partir de 2010 estão a contribuir para o desenvolvimento sustentado do alojamento nos hotéis”	103
Gráfico 24 Grau de concordância % sobre “As alterações na procura turística em Lisboa estão a influenciar o investimento em novas unidades hoteleiras e/ou a remodelação de unidades já existentes”	103
Gráfico 25 Grau de concordância % sobre “O incremento da procura turística em Lisboa justifica o índice de investimento que está a ser efetuado em novos hotéis”	104
Gráfico 26 Grau de Avaliação % sobre “A evolução da oferta do alojamento em hotéis, foi proporcional às alterações da procura a partir de 2010”	104
Gráfico 27 Grau de Concordância % sobre “As alterações na procura turística em Lisboa tiveram impacte direto nos principais indicadores de gestão do alojamento nos hotéis”	105
Gráfico 28 Grau de Importância % sobre o “ Grau de Importância, que as implicações das variações da procura turística em Lisboa tiveram para a gradual alteração das tarifas e das políticas de pricing do alojamento nos hotéis”	105
Gráfico 29 Avaliação da tendência de alteração no médio e longo prazo das tarifas de alojamento em Lisboa	106
Gráfico 30 Grau de concordância % citações sobre as “Consequências do aumento da oferta de alojamento nos hotéis em Lisboa”	108
Gráfico 31 Relação causa-efeito A1a	113
Gráfico 32 Relação causa-efeito A1b.....	115
Gráfico 33 Relação causa-efeito A2 (5*)	117
Gráfico 34 Relação causa-efeito A2 (4*)	118
Gráfico 35 Relação causa-efeito A2 (3*) – Número de hóspedes vs preço médio de 2004 a 2013.....	119
Gráfico 36 Relação causa-efeito A3 (5*)	121
Gráfico 37 Relação causa-efeito A3 (4*)	122
Gráfico 38 Relação causa-efeito A3 (3*)	123
Gráfico 39 Relação causa-efeito A4.....	125
Gráfico 40 Relação causa-efeito A5.....	127

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 Exemplos de novas formas e conceitos de alojamento que surgiram nas últimas duas décadas	51
Quadro 2 Gestão operacional - Exemplos de práticas de gestão hoteleira no passado e no presente	54
Quadro 3 Gestão de recursos humanos - Exemplos práticas de gestão hoteleira no passado e presente	55
Quadro 4 Organização da estrutura - Exemplos práticas de gestão hoteleira no passado e no presente	58
Quadro 5 Planeamento e estratégia - Exemplos práticas de gestão hoteleira no passado e no presente.	60
Quadro 6 Gestão do produto e políticas de marketing, comunicação e vendas - Exemplos práticas de gestão hoteleira no passado e no presente.....	61
Quadro 7 Inquérito aos diretores de hotel de Lisboa.....	78
Quadro 8 Inquérito diretores de hotel das unidades hoteleiras de 3*, 4* e 5* Lisboa – Sua caraterização.....	79
Quadro 9 Proveitos médios anuais do alojamento por hotel e por quarto disponível nos hotéis 3*, 4* e 5* Lisboa 2007 - 2013.....	89
Quadro 10 Previsão de evolução no número de hotéis de 3*, 4* e 5* e número de quartos – Lisboa.....	96
Quadro 11 Mercados emissores prioritários para Lisboa	99
Quadro 12 Justificação da avaliação da tendência de alteração no médio e longo prazo das tarifas de alojamento em Lisboa.....	106
Quadro 13 Seleção das práticas de gestão do alojamento nos hotéis em Lisboa implementadas para dar resposta às alterações na procura.....	107
Quadro 14 Relações causa-efeito a analisar	109
Quadro 15 Aplicação cenários concetuais: preço médio e taxa de ocupação.....	132

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Dados Modelo A1a: Evolução de 2004 a 2013	112
Tabela 2 Estatísticas do modelo A1	112
Tabela 3 Coeficientes da variável no modelo A1a e nível de significância	112
Tabela 4 Dados Modelo A1b com desfasamento temporal: Evolução de 2004 a 2013	114
Tabela 5 Coeficientes da variável no modelo A1b e nível de significância	114
Tabela 6 Dados Modelo A2: Evolução de 2004 a 2013	115
Tabela 7 Estatísticas do modelo A2	116
Tabela 8 Coeficientes da variável no modelo A2 (5*) e nível de significância	116
Tabela 9 Coeficientes da variável no modelo A2 (4*) e nível de significância	117
Tabela 10 Coeficientes da variável no modelo A2 (3*) e nível de significância	118
Tabela 11 Dados Modelo A3: Evolução de 2004 a 2013	119
Tabela 12 Estatísticas do Modelo A3	120
Tabela 13 Coeficientes da variável no modelo A3 (5*) e nível de significância	120
Tabela 14 Coeficientes da variável no modelo A3 (4*) e nível de significância	121
Tabela 15 Coeficientes da variável no modelo A3 (3*) e nível de significância	122
Tabela 16 Dados Modelo A4: Evolução de 2004 a 2013	123
Tabela 17 Estatísticas do Modelo A4	124
Tabela 18 Coeficientes da variável no modelo A4 e nível de significância	124
Tabela 19 Dados Modelo A5: Evolução de 2004 a 2013	125
Tabela 20 Estatísticas Modelo A5	125
Tabela 21 Coeficientes da variável no modelo A5 e nível de significância	126

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A Principais Indicadores de Gestão de alojamento e conceitos associados.....	153
Anexo B Questionário aos Diretores de Hotel de Lisboa.....	154

1. INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento e objetivos

A presente dissertação insere-se no campo de investigação em Turismo, na área específica do alojamento hoteleiro. Apresenta como caso de estudo as possíveis consequências da evolução da procura turística em Lisboa nos últimos anos, no desenvolvimento do alojamento em hotéis.

De acordo com a legislação portuguesa em vigor para a instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos, descrita no Decreto-Lei n.º 15/2014 de 23 de Janeiro, na secção III, no artigo 11.º, define os estabelecimentos hoteleiros como sendo “os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária”. Os hotéis inserem-se num dos grupos deste tipo de estabelecimentos.

Relativamente ao objetivo geral da investigação, pretende-se investigar as possíveis repercussões da evolução da procura turística em Lisboa, nos últimos anos, no desenvolvimento da oferta de alojamento, tendo como grande área a gestão hoteleira e como foco particular o alojamento nos hotéis.

Com base na revisão e leitura da bibliografia de referência sobre o turismo, a hotelaria e a gestão hoteleira, procurar-se-á apresentar uma visão geral dos principais conceitos relevantes, sua relação e evolução, e avaliar os principais indicadores de gestão de alojamento nos hotéis de 3*, 4* e 5* em Lisboa.

Deste modo, o enfoque da dissertação é dar resposta à seguinte pergunta de partida:

- As alterações observadas na procura turística em Lisboa estão a contribuir para o desenvolvimento sustentado do alojamento nos hotéis?

Relativamente à problemática de investigação *supra* mencionada, no contexto das matérias que sustentam as vertentes de abordagem, salienta-se:

- a) Gestão: Assume particular relevância pela necessidade de utilização de indicadores de gestão associados ao alojamento.
- b) Motivacional: Considera-se também essencial investigar as motivações dos fluxos turísticos e compreender a sua evolução.
- c) Económica: Em complemento pretende-se refletir sobre a evolução da capacidade do alojamento hoteleiro em Lisboa e suas possíveis consequências no setor.

Neste contexto, salientam-se como objetivos específicos da investigação:

- Avaliar os principais indicadores de gestão do alojamento nos hotéis de Lisboa (preço médio por quarto vendido, taxas de ocupação, *RevPar*, proveitos do alojamento);
- Analisar a evolução da procura dos principais fluxos turísticos internacionais;
- Estudar a relação causa/efeito entre variáveis da procura, oferta e indicadores de gestão;
- Identificar os indicadores de gestão determinantes para a sustentabilidade dos resultados do setor e complementar essa análise com opiniões de especialistas e cenários conceituais de possíveis impactes.

1.2 Justificação da escolha do objeto de estudo

Tem-se assistido nos últimos anos a um aumento do contributo do turismo e da hotelaria para o desenvolvimento económico e social na região de Lisboa (NUT II), contributo esse que segundo um estudo da *Roland Berger* (2014), citado no Plano Estratégico de Lisboa 2015-2019, cresceu desde 2009 no número de dormidas, a uma taxa média anual de 6%.

Relativamente à evolução do número de quartos, verificou-se um crescimento na região de Lisboa entre 2009 e 2013 de 14% nos estabelecimentos hoteleiros e de 22% nos hotéis, grupo que representa mais de 80% do total de quartos disponíveis. INE (2013)

A cidade de Lisboa tem apresentado ao longo dos últimos anos uma crescente notoriedade internacional, que aliada a uma forte aposta na promoção internacional da cidade como destino turístico a colocou em destaque nas preferências de vários mercados e segmentos turísticos.

De acordo com Cunha, L. e Abrantes, A. (2013, p.117, 118, 119) “a procura turística real pode assumir várias formas, nomeadamente a procura física (deslocação dos indivíduos), a procura monetária (valor dos consumos), a procura geográfica (origens e destinos) e a global (participação da população nas viagens) que é subdividida em dois grandes grupos da procura turística: efetiva e potencial. A efetiva é constituída pelo número de pessoas que num determinado período participa na atividade turística; enquanto a procura potencial é a parte da população que num determinado momento não viaja por qualquer motivo, mas que tem condições para viajar no futuro quando se verificarem as alterações das situações que no período considerado, impediram a realização da viagem”. Alterações no lado da procura levam geralmente a ajustes no lado da oferta, mas, tendo em atenção as características do setor hoteleiro, esses ajustes não podem ser efetuados de um dia para o outro, pelo que as decisões de investimento ou desinvestimento dependem muito das expectativas de médio e longo prazo.

Neste âmbito, considerou-se pertinente investigar as possíveis repercussões da evolução da procura turística na cidade de Lisboa, nos últimos anos, no desenvolvimento da oferta de alojamento, tendo como grande área a gestão hoteleira e como foco particular o alojamento nos hotéis.

A temática selecionada teve em consideração as quatro regras para a escolha de uma tese, mencionadas por Eco (2014, p. 33) “que o tema corresponda aos interesses do candidato (...), que as fontes a que recorre sejam acessíveis (...) e manuseáveis, (...), que o quadro metodológico da investigação esteja ao alcance da experiência do candidato”.

1.3 Estrutura e organização da dissertação

A presente dissertação está estruturada em dez capítulos, organizados e distribuídos conforme seguidamente mencionado.

No capítulo 1, é efetuado o enquadramento, definidos os objetivos gerais e específicos da problemática da investigação - dando especial enfoque à pergunta de partida – relacionando-os com o objeto de estudo e a fundamentação pela escolha do mesmo.

O capítulo 2, tem por base a revisão da literatura e tem por objetivo mencionar a concetualização e particularidades da atividade turística e dos destinos turísticos, enquadrando-as e relacionando-as com a atividade hoteleira. Assume particular importância a abordagem à oferta e à procura hoteleira e os seus fatores determinantes, o produto e o mercado hoteleiro, o sistema de distribuição hoteleira, a segmentação de mercado, os critérios e metodologia aplicada aos mesmos.

No capítulo 3, é introduzido de forma mais pormenorizada a temática do hotel, a sua definição, as diferentes tipologias de estabelecimentos hoteleiros, quais os seus critérios de classificação, a definição de unidade de alojamento, o enquadramento do alojamento hoteleiro da Europa, o alojamento hoteleiro em Portugal e em Lisboa, bem como, a evolução das tendências do alojamento.

O capítulo 4, aborda a gestão hoteleira, sua definição e a evolução dos modelos de gestão relacionados com as diferentes práticas no passado, no presente, perspetivas e desafios para o futuro.

No capítulo 5, é dada especial importância aos principais indicadores ou rácios de gestão do alojamento hoteleiro.

No capítulo 6, é efetuada a abordagem da metodologia de investigação aplicada ao desenvolvimento da pesquisa empírica. São descritas as etapas e os atos do procedimento científico, enquadradas com a temática da investigação. Mencionam-se os instrumentos da observação, a metodologia aplicada na recolha dos dados e os objetivos propostos.

De acordo com o objeto de estudo da presente dissertação, no Capítulo 7 introduz-se a abordagem da contextualização da atividade hoteleira em Lisboa, efetuando um enquadramento de Lisboa como marca internacional forte no contexto das principais cidades europeias, bem como, uma caracterização da hotelaria em Lisboa com base numa análise dos principais indicadores de gestão da área do alojamento hoteleiro dos hotéis de 3*, 4* e 5* entre o ano 2004 e 2013. Abordam-se aspetos relacionados com a oferta do alojamento de Lisboa, da evolução do número de hotéis, do número médio de quartos por estabelecimento hoteleiro, do número de camas nos hotéis, do número de dormidas, da taxa de ocupação quarto, do preço médio por quarto vendido, do *RevPar*, do total dos proveitos do alojamento, dos proveitos médios anuais de alojamento por hotel e por quarto disponível, o número de hóspedes, o número médio de noites por hóspede e a sazonalidade. São mencionados também os principais fluxos turísticos emissores a nível europeu e mundial para Lisboa, quais os principais fatores que mais influenciaram os turistas dos diferentes mercados emissores a escolher Lisboa para as suas viagens de lazer ou de negócios e as tendências para o futuro.

No capítulo 8, são apresentados os dados derivados da análise do estudo empírico, onde se menciona a perspetiva dos gestores hoteleiros de Lisboa. Neste âmbito, são apresentados os resultados dos dados da procura turística que influenciaram as alterações no alojamento hoteleiro de Lisboa, os seus principais aspetos positivos e negativos, bem como, as suas consequências na gestão hoteleira.

No capítulo 9, são apresentados modelos de relação entre a procura e a oferta de alojamento hoteleiro em Lisboa, com e sem desfasamento temporal, as suas relações de causa/efeito e descritos alguns cenários de possíveis impactes da evolução prevista da oferta de alojamento em Lisboa.

Finalmente, no capítulo 10, apresentam-se as conclusões e recomendações que derivaram do estudo apresentado, dando resposta à pergunta de partida, às questões operacionais da investigação e aos objetivos inicialmente propostos. São mencionadas algumas limitações à pesquisa, o contributo científico para o setor do turismo e recomendações para futuras investigações nesta área.

2. CONCEPTUALIZAÇÃO E PARTICULARIDADES DO TURISMO

2.1 Turismo e atividade turística

O turismo é uma atividade econômica que tem assumido ao longo das últimas décadas um crescente grau de importância nas sociedades contemporâneas, com um enorme impacto no desenvolvimento econômico e social. O seu desenvolvimento e expansão, motivado pelo incremento da procura turística a nível global, incentivou o investimento neste setor, tendo como consequência o sucessivo aumento da oferta, criação de riqueza e emprego.

Ao longo dos tempos, principalmente a partir do início do século XX, desenvolveram-se um conjunto diferenciado de reflexões sobre a definição de turismo, mas tem sido difícil obter consensos, devido à enorme variedade e complexidade das atividades que o compõem, da sua génese intangível e multidisciplinar, das relações que as viagens turísticas criaram ao longo da história e pelas constantes alterações que têm surgido nesta área.

Neste contexto, existe um conjunto alargado de definições sobre o turismo, mas de acordo com a teoria suportada por Beni (1997, p. 34 a 36) “podem-se identificar três tendências para a definição de turismo: a econômica, a técnica e a holística. As definições econômicas só reconhecem as implicações econômicas e empresariais do turismo, dando ênfase às suas implicações diretas, indiretas e induzidas. Existem autores que consideram esta perspectiva incompleta, defendendo que o turismo envolve mais do que as componentes empresariais, apresentando uma faceta qualitativa, descrita por MacIntosh (1977). Para outros, tratam-no como um fenómeno econômico e social. As técnicas, necessitam da definição de uma base comum para a padronização dos dados estatísticos de modo a que existam estatísticas comparáveis. Para essa base comum, inicialmente foram definidos os conceitos de “turista” e “visitante” como forma para se começar a reunir dados estatísticos credíveis que levassem a conclusões. Quanto às definições holísticas, estas procuram abranger a essência total do assunto permitindo abordagens interdisciplinares e multidisciplinares do estudo do turismo, como por exemplo, antropologia, sociologia, economia, geografia, ciência política, ecologia, estudos urbanísticos, marketing, direito, gestão e psicologia.”

A definição de turismo, adotada pela Organização Mundial do Turismo (1994), considera que “O turismo compreende as atividades que realizam as pessoas durante as suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu ambiente habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras.” Segundo a OMT (1995) “ambiente natural de uma pessoa, consiste na área que circunda a sua residência, mais todos aqueles lugares que visita frequentemente.”

Do ponto de vista conceitual, que abrange tanto o lado da oferta como da procura turística, o turismo é definido como “o movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus locais normais de trabalho e de residência, as atividades desenvolvidas durante a sua permanência nesses destinos e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades.” Mathienson e Wall (1982), citado por Cunha (2013, p. 16).

Outra visão conceitual idêntica do turismo, é mencionada por Burkart e Medlik (1981, p. 42) que identifica cinco características principais do turismo definindo-o como “um movimento de pessoas para vários destinos fora do seu local habitual de residência e de trabalho, por um período temporário, habitualmente de curta duração, cujo objetivo da visita não é efetuar qualquer tipo de atividade remunerada, mas sim realizar outras atividades nesses locais de destino.”

Mais recentemente e como resultado da dinâmica do processo de aperfeiçoamento dos conceitos técnicos do turismo, para fins estatísticos, de acordo Silva (2013, p. 26 e 27), citando as novas recomendações da ONU (2008) “o turismo surge como um subconjunto do ato de viajar (*travel*) e refere-se à atividade dos visitantes. Existe assim, uma separação mais evidente em relação à definição anterior de 1993 e 1994, assumindo uma visibilidade mais evidente, ao incluírem-se os conceitos de viagem (*trip*) e visita. Uma viagem (*trip*) pode compor-se de várias visitas. Uma viagem turística pressupõe uma deslocação de um viajante para um destino principal diferente daquele que constitui o seu ambiente habitual, por um período inferior a 1 ano e por qualquer motivação, exceto a de possuir um emprego numa entidade residente no local ou país visitado.”

Uma das inovações decorrentes das recomendações da ONU de 2008, relaciona-se com o “ajustamento dos critérios de segmentação dos propósitos da viagem, com distinção básica entre os aspetos pessoais (férias, lazer e recreio; visitas a familiares/amigos; educação e formação; saúde e cuidados médicos; religião e peregrinações; compras; trânsito; outros) e as motivações associadas a negócios e atividades profissionais.” Nestas recomendações estão incluídos os movimentos pendulares do tipo casa-emprego e casa-escola.

Segundo Cunha (2013, p.105) “do ponto de vista económico o turismo é uma atividade económica que produz bens e serviços turísticos: transportes, alojamento, restauração, distrações, animação, organização de viagens – mas ao mesmo tempo é um estímulo para a produção de bens não turísticos: produção agrícola, artesanato, materiais de construção, mobiliário, etc.”

Existem outros autores que defendem que antes da visão económica do turismo, deverá existir uma compreensão social do mesmo, através de uma sequência de interpretação e entendimento que permite posteriormente compreender melhor o turismo de forma global. Deste modo, para

D.C. Gilbert, citado por C.P. Cooper (1990; p. 25) “as definições em turismo podem ser baseadas na seguinte sequência:

(i) Social: Tratar o turismo de forma humanizada, como uma atividade baseada nas ações e impactos dos turistas. (ii) Epistemológica: O turismo como disciplina acadêmica ou corpo de conhecimento relacionado a um campo ou domínio de estudo. (iii) Económica: Perspetiva do turismo como uma indústria/atividade que implica a medição e avaliação dos resultados relacionados com as atividades das pessoas, dos negócios, lugares e setores que com ele se relacionam.”

Podemos verificar a crescente importância a nível mundial do turismo ao longo das últimas décadas, tendo por base a análise do número de chegadas de turistas internacionais e os últimos dados da OMT mencionados no UNWTO (2014a) “têm registado um crescimento praticamente ininterrupto: desde os 25 milhões em 1950, até aos 278 milhões em 1980, os 528 milhões em 1995 e os 1.087 milhões em 2013, que se traduziu num crescimento à escala mundial de 5% comparativamente ao ano de 2012”. A mesma fonte UNWTO (2014b) refere também que “as chegadas de turistas internacionais à escala mundial crescerão 3,3% ao ano entre 2010 e 2030 até alcançar os 1.800 milhões em 2030 e em termos absolutos, crescerão a uma média de 43 milhões ao ano”. Para a UNWTO (2014c) “o turismo é a chave para o desenvolvimento, a prosperidade e o bem-estar: Um número crescente de destinos turísticos em todo o mundo abriu-se ao turismo, investindo neste setor, fazendo do mesmo um fator chave de progresso socio- económico mediante a obtenção de receitas por exportações, a criação de postos de trabalho, de empresas e a execução de infraestruturas.”

Nos últimos sessenta anos registou-se um constante crescimento no número de chegadas de turistas internacionais. O destino Europa manteve-se como destino turístico favorito mas, em termos relativos, reduziu, e prevê-se que continue a reduzir, a sua importância em termos de quota de mercado.

Saliente-se que de acordo com a UNWTO (2014d) “entre 2010 e 2030, prevê-se que o ritmo de crescimento de chegadas a destinos emergentes (+ 4,4% ao ano), seja o dobro das economias avançadas (+ 2,2% ao ano). A quota de mercado das economias emergentes aumentou 30% em 1980, e 47% em 2013, prevendo-se que alcance os 57% em 2030, o que equivale a mais de 1.000 milhões de chegadas de turistas internacionais.”

De acordo com UNWTO (2014e) “o turismo no mundo representa 9% do PIB – efeito direto, indireto e induzido (...) representa 1 em cada 11 empregos (...) e cerca 6% das exportações mundiais”.

O turismo ao longo dos últimos anos, demonstrou ser uma atividade económica fundamental, que contribuiu para a recuperação económica, gerando biliões de dólares em exportações e criando milhões de empregos, particularmente na Europa.

O desenvolvimento e incremento da atividade turística a nível global está relacionado com vários fatores, que como expresso por A. Lockwood e S. Medlik (2001, p. 5), derivam essencialmente do desenvolvimento económico e da existência de sociedades abertas e livres, e que se podem consubstanciar em cinco vertentes essenciais: (i) Crescimento do rendimento das famílias; (ii) Aumento do tempo disponível para o lazer; (iii) Paz entre as nações; (iv) Liberdade de circulação; (v) Desenvolvimento dos transportes públicos.

Como consequência destas alterações económicas e sociais, surgem novas motivações para viajar, também como necessidade de compensar os desequilíbrios psicológicos ligados à intensificação da vida profissional pela evasão ao meio. Surgem progressos técnicos relacionados com o desenvolvimento dos transportes (com especial enfoque na aviação comercial e no automóvel) e nas vias de comunicação que facilitaram a mobilidade com maior rapidez, segurança e conforto. Complementarmente, as novas tecnologias de informação e de comunicação (TIC) influenciaram positivamente o aparecimento de novos sistemas globais de distribuição turística que permitiram aos consumidores turísticos comunicar com maior facilidade e rapidez, tendo acesso a informação em tempo real. Com o objetivo de maximizar os resultados destas novas tecnologias são aplicadas às mesmas as novas técnicas comerciais e de marketing (com forte penetração das agências de viagens, com confluência para a standardização do produto turístico e com consolidação do papel dos grandes operadores internacionais), que proporcionaram as condições para a democratização e expansão do turismo. (Silva, 2009; Cunha, 2013)

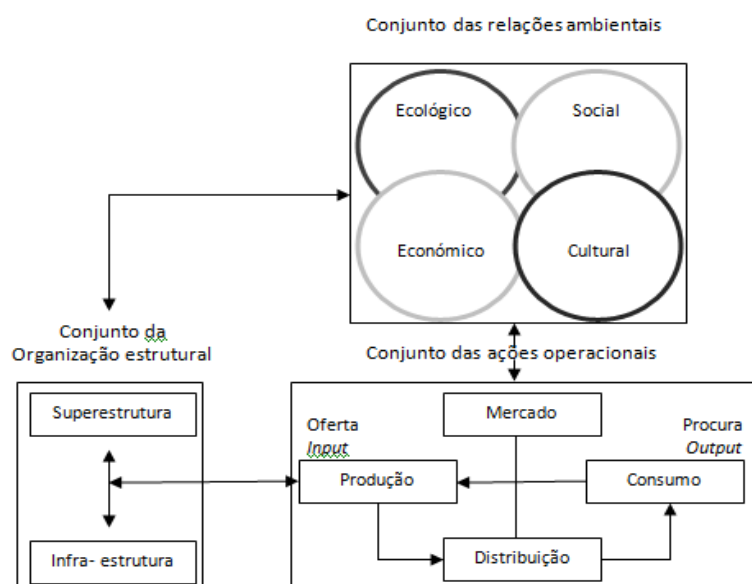
2.2 Turismo como um sistema

Tendo por base a revisão da literatura existente, concluímos que existem vários autores que apontam para diferentes modelos que relacionam as componentes que constituem o sistema turístico, como por exemplo para Cunha (2013), Leiper (1995), Mathienson (1982). No entanto, optou-se por referenciar Beni (2004) e o seu SISTUR, que permite perceber melhor a atividade turística, onde o sistema do turismo deve ser considerado como “um sistema aberto que realiza trocas com o meio que o rodeia, sendo interdependente e nunca auto - suficiente (...) que permite a identificação das suas características básicas, que se tornam os elementos do sistema;” Esta visão de Beni (2004) identifica-se com a da OMT (2001, p. 39), que define o sistema do turismo como “um conjunto complexo de inter-relações de diferentes fatores que devem

ser considerados conjuntamente sob uma ótica sistemática, ou seja, um conjunto de elementos inter-relacionados que evoluem de forma dinâmica. Esses elementos básicos que permitem perceber melhor a atividade turística são – procura, oferta, espaço geográfico/turístico e operadores de mercado.”

Seguindo a referência que se optou para esta matéria, apresenta-se na Figura 1 o modelo referencial do sistema turístico, ou SISTUR, construído por Beni (2004), é dividido em três módulos – o conjunto das relações ambientais ou sistémicas, o conjunto da organização estrutural, que inclui a superestrutura e a infraestrutura, e o conjunto das ações operacionais ou de mercado. O conjunto ambiental e o estrutural através das suas interações são os que vão influenciar o mercado e todos os seus subsistemas.

Figura 1 | Sistema de turismo: SISTUR



Fonte: Adaptado de BENI (2004, p. 50), Produção própria

Os componentes do sistema são os subsistemas identificados no interior de cada um dos três módulos. Assim, nas relações ambientais são o ecológico, social, económico e o cultural, na organização estrutural são a superestrutura e a infraestrutura, no mercado são a oferta, a procura, a produção, a distribuição e o consumo. Todos esses subsistemas interagem entre si e no sistema como um todo.

A organização estrutural, representa a complexa organização pública e privada na organização, planeamento estratégico, na gestão e operação do sistema de turismo, que se relaciona estreitamente com o mercado por forma a condicionar a oferta (produção), a procura (consumo) e a distribuição de bens e serviços no mesmo. Para a obtenção de melhores resultados é fundamental a inclusão das orientações mencionadas na política oficial do turismo, a sua organização jurídico-administrativa, e as estratégias governamentais definidas para o turismo,

situações que formam a superestrutura, bem como será necessário definir o tipo e os montantes de investimento necessários efetuar nas diferentes classes de infraestruturas (saneamento básico, rede viária, aeroportos, transportes, telecomunicações, distribuição de energia e água) e qual o momento adequado para a sua efetivação, por forma a proporcionar as melhores condições para uma boa estruturação da oferta turística. As empresas hoteleiras representam elementos fundamentais da infraestrutur turística, e de acordo com a qualidade e variedade da oferta dos seus produtos e serviços, constituem um suporte de base essencial para a melhoria dos índices de atratividade de um destino e têm uma enorme importância para o desenvolvimento do turismo e da economia num determinado país.

As ações operacionais englobam as interações do mercado, com especial incidência nas relações que se estabelecem entre a oferta e a procura de bens, serviços e capitais ao nível nacional e internacional. O produto turístico e hoteleiro que integram a componente da produção ou oferta, abrangem instalações e equipamentos, recursos e atrativos turísticos, estando a hotelaria e o alojamento hoteleiro integrados neste subsistema.

Na visão de Beni (2004) “a hospitalidade implica práticas de sociabilidade, de ajuda e de serviços, que facilitam o acesso a recursos e locais originando relações que vão para além da interação imediata.”

Um hotel diferencia-se das restantes empresas prestadoras de serviços industriais ou comerciais, porque se caracteriza por ser um produto estático, que implica a deslocação dos seus consumidores para o poderem usufruir, com uma elevada componente de custos fixos. As empresas hoteleiras devem apostar e investir na melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços, tendo por base uma interação total entre a inovação, produtividade e qualidade, como a única forma estratégica de terem êxito e garantir a sua presença competitiva no mercado, vencendo os seus desafios comerciais através de uma resposta consertada e equilibrada entre os fatores qualidade, preço e capacidade profissional dos seus colaboradores.

Tendo por base as definições conceptuais de Beni (2004) da procura e da oferta, onde a procura “é a quantidade de um bem ou serviço que os consumidores desejam e podem comprar a um dado preço e num dado tempo” e a oferta “é a quantidade de um bem ou serviço que chega ao mercado por um dado preço e num dado período de tempo”, podemos concluir que a variável preço é determinante nas relações de interação que se estabelecem entre as várias componentes do mercado hoteleiro e turístico, bem como, no índice de influência que o mesmo gera na atividade económica relacionada com esta temática.

A procura é determinada pelo preço do bem ou serviço e do valor similar dos mesmos no mercado, do nível e distribuição dos rendimentos dos consumidores, idade, preferências, moda,

entre outros. A oferta depende do seu preço de mercado, definido através de políticas de preços específicas e adaptadas à realidade de cada destino ou produto hoteleiro, e das condições em que o produto ou serviço é produzido, que Beni (2004) define como a “função de produção”.

O preço é o mecanismo essencial do sistema e traduz a informação mais relevante que é transmitida ao mercado para que os seus intervenientes possam tomar as suas decisões para alcançar as três eficiências – atributiva, produtiva e distributiva. A concorrência de preços que se estabelece no mercado conduz à eficiência produtiva e distributiva porque por um preço fixo, menores custos traduzem maiores benefícios.

Numa visão idêntica, mas complementar, Cunha (2013, p. 245, 246), diz que “no mercado turístico e hoteleiro, o ajustamento entre a oferta e a procura produz-se através dos preços, que constituem um dos elementos essenciais para o seu equilíbrio. O nível dos preços das prestações turísticas e hoteleiras, e a sua evolução, é um dos fatores da estabilidade da contratação entre vendedores e compradores, sejam estes os consumidores diretos, ou os agentes que, combinando ou não os vários serviços turísticos, procedem à colocação de produtos no mercado.”

Existe uma relação muito próxima entre o preço e o comportamento dos consumidores turísticos e hoteleiros quando procuram um determinado produto, serviço ou destino. Quando os consumidores turísticos e hoteleiros decidem programar a sua viagem, têm em consideração o custo da mesma, e para o mesmo nível de preço ou semelhantes, escolhem o destino.

Nas ações operacionais, inter-relacionadas com a produção (oferta) e com consumo (procura), a distribuição integra diferentes canais e intermediários, que interferem no processo e na decisão de compra por parte do consumidor.

De acordo com Beni (2004), o processo de distribuição é “o conjunto de medidas tomadas com o objetivo de levar o produto ou serviço do produtor ao consumidor. Este subsistema compreende: escolha dos canais, seleção dos intermediários, seleção da oferta, programação de visitas, vendas, estimulação de vendas e seus relatórios, e ainda análise e controle de vendas.”

Cada empresa hoteleira, tendo por base as suas estratégias comerciais, de promoção e de venda, deverá definir os métodos e os canais de distribuição que melhor se adequam à comercialização e venda dos seus produtos e serviços, bem como o nível de intermediação na distribuição das mesmas.

A distribuição turística e hoteleira – segundo Beni (2004) - pode ser efetuada de três formas: “a empresa efetua a distribuição diretamente aos consumidores, (...) pode optar por intermediários como os operadores turísticos e agências de viagens, ou simultaneamente pela venda direta e através dos intermediários, (...) sendo que a venda direta oferece um grau de controlo maior do

negócio”. Neste caso, quanto menor for o índice de intermediação do negócio, melhor será para a empresa hoteleira ao nível da sua rentabilidade, porque *à priori* vai ter menos custos e consequentemente melhores resultados de gestão.

Nos nossos dias, a redução do nível de intermediação do negócio hoteleiro representa a tendência de mercado e a sua efetivação deverá ser uma das maiores preocupações dos gestores hoteleiros na sua gestão diária. O aparecimento, desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuo da *internet* e das novas tecnologias de comunicação e de informação permitiram o aparecimento e desenvolvimento de um novo segmento de mercado – *E-Commerce* – que permite a desintermediação do negócio hoteleiro e representa cada vez mais um maior “peso” nas vendas de alojamento nos hotéis.

Antes do início da comercialização de um produto e/ou serviço hoteleiro, é necessário elaborar, com a antecedência de cerca de três anos e ajustes anuais, - o orçamento de vendas e custos, plano de marketing, plano de ação comercial e de vendas para a unidade hoteleira. Deverão ser definidas todas as estratégias e ações de gestão, comerciais, de marketing e vendas, para os vários mercados e segmentos, e respetivos níveis de aposta de comercialização e o “peso” da contribuição de cada um deles para os resultados da unidade hoteleira. Nestes documentos incluem-se os preços e as condições gerais de venda para cada segmento de mercado e para os diferentes intermediários no processo de comercialização e venda, quais as técnicas e os meios de comunicação para a sua divulgação, com o objetivo de definir e assegurar da melhor forma o processo de distribuição, comercialização e venda do produto hoteleiro na sua globalidade.

Nos últimos anos, os hotéis procuram de forma constante e contínua, atingir a eficiência com eficácia investindo na melhoria do conhecimento sobre os seus clientes/consumidores e relação com o seu produto hoteleiro. Procuram entender as suas motivações na decisão de compra, as suas preferências, necessidades, hábitos, grau de cultura, rendimentos, se viajam individualmente, em família ou em grupo, para poderem ajustar os seus produtos aos diferentes perfis de clientes, usando e aplicando técnicas e tecnologias de CRM¹, de marketing, e-marketing e de social-marketing.

Atualmente, com a melhoria das condições económicas, do nível cultural, do acesso às novas tecnologias de informação e comunicação da população à escala mundial, aliado ao desenvolvimento dos transportes e fundamentalmente das companhias de aviação *low cost* e ao aumento da oferta hoteleira com produtos inovadores e criativos com tarifas mais acessíveis, alteraram radicalmente os motivos e o acesso a viajar ficou acessível à maioria da população.

¹ *Customer Relationship Management*

Estas situações alargam e intensificam as relações do turismo com todas as restantes áreas de atividade económica e social face à realidade do passado.

2.3 Destino turístico e sua importância no contexto global do turismo

Tal como a definição de turismo, também o conceito de destino turístico tem tido várias definições ao longo das últimas décadas, encontrando-se na comunidade científica algumas dificuldades de consenso em relação à sua definição.

Na evolução da definição de destino turístico, de entre vários autores, destacam-se os contributos de Cunha (2013), da OMT (2002) e Silva (2009).

- Para Cunha (2013, p. 181; 182; 183) “(...) podemos observar os destinos turísticos segundo duas óticas: uma tem por objetivo identificar os lugares visitados pelos visitantes e a outra cujo objetivo é o de identificar os espaços territoriais onde se desenvolve um complexo de inter-relações que garante a existência de fatores de atração bem como o processo de produção e consumo com vista a satisfazer necessidades turísticas.”
- Posteriormente a OMT (2002) refere que “(...) o destino turístico é um espaço no qual um visitante está pelo menos uma noite. Inclui serviços de apoio, atrações e recursos turísticos. Tem fronteiras físicas e administrativas que definem a sua gestão, e imagens e perceções que definem o seu posicionamento no mercado. Os destinos locais incorporam vários agentes entre os quais se inclui a sociedade local e podem estabelecer redes, que formem destinos maiores.”
- Para Silva (2009, p. 90), tendo por base o contributo de Gunn (1988) que desenvolveu sobre o assunto, o conceito de destino turístico ” é uma realidade que deve ser suportada por uma lógica territorial coerente e integradora, a qual inclui recursos patrimoniais (naturais e culturais), atrações, população residente, transportes, imagem, equipamentos e infraestruturas turísticas”.

Tendo por base as diferentes perspetivas dos autores, um destino turístico está associado a uma oferta integradora de um conjunto de serviços e produtos turísticos, localizados numa determinada área geográfica, que deve ser comercializada de forma global e comum a uma determinada marca (Ex: Cidade de Lisboa).

Cada destino turístico deve procurar ter uma identidade própria que o distinga da concorrência e que constitua uma mais-valia em relação ao mesmo. Para isso, deverá investir nas suas vantagens competitivas de mercado, elaborando e colocando em prática estratégias que melhorem o seu posicionamento e índice concorrencial.

Para que um destino turístico se possa desenvolver de uma forma equilibrada, é fundamental que todos os produtos, marcas e serviços que o compõem estejam aptos a responder e superar as necessidades e expectativas dos turistas, com o objetivo de os satisfazer e fidelizar. Os destinos turísticos devem também ter a versatilidade de se poderem adaptar à evolução e transformação dos mercados e às alterações dos hábitos dos consumidores, apostando na inovação, na criatividade e na sustentabilidade, para não perderem competitividade e conseguirem sobreviver num mercado cada vez mais global, competitivo e exigente.

Um destino turístico é composto por entidades públicas e privadas, devendo ser gerido por uma entidade oficial que os represente, que tenha por objetivo a definição e implementação de planos estratégicos que visem estabelecer objetivos claramente definidos, políticas conjuntas e complementares. Essa entidade deve assegurar uma boa gestão das relações e das cadeias de valor que se estabelecem, melhorando a sua atratividade, para poderem beneficiar as populações locais, dinamizando a economia, incentivando o investimento, criando riqueza, emprego, fixando a população jovem e ao mesmo tempo beneficiarem os turistas que os frequentam.

Segundo Cunha (2013, p. 182) citando Timón (2004) “um destino é (...) um território modificado (...) um complexo onde se estabelece uma relação sistémica entre os recursos, infraestruturas e serviços que garantem um processo de produção e consumo com vista a satisfazer as necessidades turísticas. Deve ser entendido como um sistema formado por elementos espaciais, administrativos e produtivos, bem como, pelas inter-relações e efeitos que produzem. Os elementos espaciais são os recursos territoriais, os administrativos caracterizam-se pela estratégia, políticas e organização; os produtivos pelos investimentos, empresas e outros agentes produtivos e as inter-relações e efeitos são as novas realidades paisagísticas, transformações territoriais, perceções e imagens.”

De acordo com Silva, J., J. Mendes e M. Guerreiro (2001) “Não sendo uma realidade abstrata, o destino é uma entidade em tudo semelhante a uma organização complexa e, como tal, constitui um caso paradigmático de um sistema que é preciso gerir em consonância com expectativas de diversos interessados, de um grande leque de organizações com objetivos nem sempre claramente identificados, numa ótica de maximização das áreas de convergência possíveis, num cenário interativo de competição interna e externa.”

Para Silva (2009, p. 93) "Um destino turístico assenta basicamente numa estrutura de oferta de produtos e serviços turísticos, dotada de coerência e de autonomia de decisão, baseada numa determinada zona geográfica, que tem associada uma determinada imagem de conjunto, normalmente comercializada de uma forma integrada e sob uma marca distintiva".

Um destino turístico forma-se tendo por base um produto central, que lhe confere uma identidade e imagem própria, sendo o ponto de partida para o seu posicionamento no mercado a nível internacional permitindo uma análise comparativa com os seus concorrentes diretos. Os produtos centrais estão estreitamente relacionados com o tipo de estrutura geográfica e social que lhes estão subjacentes (urbanos, rurais e costeiros).

Ainda de acordo com Silva (2009, p. 91) "também se revela interessante introduzir neste confronto de perspetivas a ótica de Cooper *et al.*, 2002 para quem o destino é um elemento-chave do sistema turístico, tal como aliás já tinha sido identificado por Leiper (1990), fornecendo o ponto focal apropriado para a atividade, bem como, para o estudo do próprio turismo."

Ainda no domínio da competitividade dos destinos, Crouch e Ritchie (1999) desenvolveram um modelo de avaliação, introduzindo a teoria das vantagens comparativas e competitivas. De acordo com estes autores, as vantagens comparativas decorrem da dotação em fatores do destino, enquanto as vantagens competitivas são determinadas pela capacidade do destino em utilizar os seus recursos eficientemente numa ótica de médio e longo prazo, pelo que a componente de gestão do destino reveste um papel fundamental.

Podemos também aplicar o conceito de ciclo de vida a um destino turístico, que segundo Cunha (2013, p. 183, 184, 185) "evolui segundo um ciclo que começa por um período inicial de descoberta do passado, depois, por uma fase de expansão com o aumento dos visitantes e crescimento de infraestruturas, equipamentos e serviços até se transformar num destino massificado. A fase seguinte será o declínio ou o rejuvenescimento, tudo dependendo da qualidade dos recursos existentes e de capacidade dos responsáveis."

Para explicar o processo de evolução de um destino turístico pode utilizar-se como referência o modelo de Butler (1980) que adaptou a teoria de marketing do ciclo de vida dos produtos aos destinos turísticos. Neste modelo as variáveis consideradas estão relacionadas com o número de turistas num determinado período de tempo, relação que determina as seis fases evolutivas dos destinos turísticos: exploração, envolvimento, desenvolvimento, consolidação, estagnação e pós – estagnação, que poderá ser de rejuvenescimento ou declínio.

Para se manterem competitivos, os destinos turísticos devem procurar encontrar permanentemente novas formas para rejuvenescer, enquanto constitutivos de uma diversidade de produtos mutáveis, reinventando-se ciclicamente para não entrarem na fase de declínio.

Efetivamente, todos os destinos têm as suas especificidades no seu ciclo de vida, diferindo nas razões que poderão estar na essência da sua estagnação ou do seu declínio. As mesmas podem estar relacionadas com várias causas que afetam a capacidade de atração do destino e têm reflexos no seu desenvolvimento, como por exemplo, lacunas na elaboração do seu planeamento, na exploração dos recursos, na falta de dinâmica no acompanhamento da concorrência, ou na resposta aos desejos e necessidades dos consumidores, ou ainda no excesso de carga do destino, entre outros.

O desenvolvimento do turismo internacional num mercado à escala mundial, teve como consequência o aumento da competitividade e da concorrência entre os destinos turísticos.

Segundo, Cunha (2013) “o desenvolvimento equilibrado dos destinos implica que todas as marcas componentes essenciais estejam aptas a responder às necessidades dos turistas e sejam capazes de se adaptar às mudanças dos mercados. Quando o valor diminuiu ou não acompanha aquele que gera nos destinos concorrentes, há uma perda de competitividade e o sucesso fica comprometido.”

Os destinos turísticos que queiram ter êxito no mercado global, têm que se diferenciar da concorrência, identificar as suas maiores potencialidades e capacidades que permitam incrementar os seus fatores de competitividade através de um bom planeamento e promoção, para criar maior atratividade, captar o maior número de turistas possível nos diferentes segmentos e mercados.

Para isso, as autoridades públicas e privadas têm que trabalhar em conjunto, de forma concertada, estruturada, com objetivos estratégicos comuns, criando infraestruturas, produtos e serviços inovadores, criativos, com valor acrescentado, que vão de encontro às necessidades e expectativas dos clientes, dos diferentes perfis e características dos consumidores, que respeitem o ambiente, a capacidade de carga, apostando num turismo sustentável e de qualidade. Só deste modo, beneficiarão as comunidades locais ao nível económico e social.

2.4 Novos desafios e novas tendências para o futuro do Turismo

Estima-se que nos próximos anos a população mundial continue a crescer e a ter alterações no perfil de consumo, para Marvin Cetron, citado em Lockwood e S. Medlik (2001, p. 19) ”a

ciência e a tecnologia aumentarão a pressão sobre os empreendimentos e sobre a sociedade, e o mundo se estreitará num mercado único. Como resultado, tanto as oportunidades quanto os desafios serão inúmeros.”

Novos desafios colocam-se ao turismo no século XXI, conforme menciona Hansruedi Müller citado em Lockwood e S. Medlik (2001, p. 63 e seguintes) ”várias mudanças especialmente turbulentas, estão ocorrendo no contexto imediato e mais amplo do lazer e viagem. Não só o novo consumidor disparou, mas também a sociedade como um todo tornou-se mais fragmentada. As fronteiras políticas foram abolidas e substituídas por outras. O nosso planeta transformou-se numa “aldeia global”, com uma cultura uniforme e comercial.”

Resumidamente, de acordo com o autor, os principais desafios, são:

(i) Globalização; (ii) Mudanças climáticas; (iii) Envelhecimento da população; (iv) Mudança de valores; (v) Mobilidade; (vi) Massificação do lazer.

(i) Globalização: Tudo está em mudança contínua, como resultado da mesma, a produção tecnológica, as estratégias de negócios, os planos de marketing, os estilos de gestão, tornam-se padronizados. (ii) Mudanças climáticas: Os turistas estão cada vez mais conscientes sobre o meio ambiente, mas de forma otimista; eles são extremamente sensíveis aos danos no meio ambiente, sobretudo quando ameaça destruir as suas férias. (iii) Envelhecimento da população: O número de jovens diminuirá gradativamente, e o número de idosos “jovens e ativos”, com tempo e dinheiro, moldará o mercado do lazer e das viagens. (iv) Mudança de valores: Estas alterações são turbulentas e caracterizam-se quer por uma atitude hedonista (desejo, diversão, viver o seu sonho), quer por uma atitude pessimista em relação ao futuro. (v) Mobilidade: O desejo de ser móvel e, conseqüentemente, a necessidade de maior mobilidade durante o período de lazer, também continuarão a crescer. (vi) Massificação do lazer: Na generalidade as pessoas que trabalham terão mais tempo de lazer, sobretudo mediante dias de folga adicionais e férias (não remuneradas) entre os jovens. Um tipo de lazer em massa é uma marca registada da nossa sociedade.”

Para Horst W. Opaschowski (1995, p. 22), há também mudanças nos hábitos de reservas de viagens, com as seguintes tendências:

- “Um comportamento de férias voltado para a aventura; Viajar sozinho; Produtos de viagens mais sofisticados; Maior bem-estar durante as férias; Segundo lar; Viajar para lugares ensolarados; Viagens mais baratas; Viagens curtas e frequentes; Viagens de impulso; Padrões de viagens mais móveis;

Tirar o melhor partido destas tendências de futuro para o turismo, implica uma visão inovadora, cooperação direcionada, estratégias claras de marketing, e um incentivo cuidadoso das atrações principais já existentes.”

Numa outra visão focada no futuro do turismo, e segundo D.C. Gilbert, citado por C.P. Cooper (1990, p. 4 e 5) “a tarefa para o futuro pode ter que estar ligada à premissa e ao princípio de que existe uma necessidade de desenvolver uma compreensão mais profunda do consumidor do produto turístico. A visão tradicional e simplista do comportamento do turista pode ser rejeitada e substituída por uma nova compreensão do turista como consumidor que demonstra algumas ações particulares no seu comportamento. Estas ações envolvem as necessidades, motivações, atitudes, valores, personalidade e percepções as quais originam preferências específicas por atividades relacionadas com o turismo.”

Ainda de acordo com o mesmo autor, “a moderna filosofia do marketing, enfatiza a necessidade de compreender o consumidor através da análise da procura antes de criar a oferta apropriada do produto. O marketing tem que recolher informação de ambas as áreas – oferta e procura – para poder avaliar as necessidades do consumidor, tendências, valor ou potencial do mercado e da concorrência.”

2.5 Relação entre Turismo e Hotelaria

O turismo tal como anteriormente descrito, tem registado um desenvolvimento e uma evolução notáveis desde os finais do Século XX.

A globalização no turismo, segundo Quintas (2013) “obrigam as companhias de aviação e as empresas hoteleiras a preocuparem-se com a sua cooperação e consolidação.”

Desta forma, criam-se produtos e serviços conjuntos, comercializados em *packages* que incluem viagem, estada e refeições, com tarifas mais atrativas, tornando-se mais apelativos para os clientes e mais competitivos no mercado, sendo muitas vezes fundamentais para incrementar o negócio turístico e hoteleiro em períodos de menor procura turística, como consequência da sazonalidade que se faz sentir em determinados períodos do ano em alguns locais, regiões ou países.

A relação entre a hotelaria e o turismo foi sempre muito estreita e os dois conceitos são indissociáveis um do outro, no sentido que ambos interagem de forma integrada, através de todas as componentes incluídas nos sistemas de turismo. As características intrínsecas do negócio hoteleiro e turístico estão dependentes das boas relações comerciais que se estabelecem a nível nacional e internacional entre os diferentes *players* e *stakeholders*, que integram a cadeia de distribuição turística – Produtores: transportes, hotelaria e restauração, outras atividades;

Grossistas: operadores turísticos; Retalhistas: agências de viagens; Consumidores/turistas. Só através dessa cooperação contínua será possível criar valor acrescentado e diferenciação que permitem incrementar a atratividade dos destinos turísticos e da hotelaria em particular.

As grandes cadeias hoteleiras apostam na permanente inovação, criatividade, no estudo da concorrência, na redefinição de estratégias e políticas de desenvolvimento comercial e de marketing nos diferentes mercados ao nível global, na formação contínua dos seus colaboradores, na renovação e atualização dos seus produtos hoteleiros para se adaptarem e darem resposta às exigências dos novos perfis de consumidores, recorrendo ao investimento em produtos inovadores, que permitem melhorar a sua atratividade através da diferenciação como fator impulsionador de competitividade.

2.6 Oferta Hoteleira

Como já foi referido a oferta hoteleira está integrada na oferta turística, sendo os hotéis os equipamentos de base que sustentam a permanência dos turistas e visitantes num determinado destino turístico, através do uso do alojamento e dos serviços de alimentação e bebidas, que constituem a base da oferta hoteleira e dos hotéis em particular.

Esta visão em que a oferta hoteleira está integrada numa oferta turística global de um destino turístico, é reforçada por Beni (2004, p. 178) que refere “o produto turístico total, no sentido macroeconómico, é constituído por um conjunto de subprodutos, tais como, transportes, hotelaria, restaurantes. Cada um deles pode receber a denominação de produto turístico.”

A oferta hoteleira integra o conceito de produto hoteleiro e o conceito de mercado hoteleiro (onde os produtos hoteleiros estão inseridos). Na sua globalidade, a oferta hoteleira é composta por um conjunto de produtos hoteleiros que se diferenciam através de características e valências mensuráveis e de critérios de classificação dos estabelecimentos hoteleiros, devidamente especificados na legislação aplicável, temáticas que serão aprofundadas mais à frente nesta dissertação nas “tipologias de estabelecimentos hoteleiros”, “critérios de classificação” e “definição de unidade de alojamento”.

Por sua vez, o produto hoteleiro integra um vasto conjunto de oferta de serviços, que vão desde o alojamento, à restauração ou ao serviço de alimentação e bebidas (restaurante, bar, *room-service*, banquetes, *cocktails*, *coffee breaks*, entre outros), salas de reunião, *spa's* e/ou *health club*, *business center*, lojas, serviços de secretariado, entre muitos outros, sendo que a quantidade, variedade e qualidade dos mesmos é variável de acordo com a categoria do estabelecimento hoteleiro.

A definição de recurso turístico mencionada por Cunha (2013, p. 165) teve por base os conceitos de património turístico e de recurso turístico da OMT que segundo esta organização diferenciam-se entre si, entendendo-se o património turístico como o “conjunto potencial (conhecido ou desconhecido) dos bens materiais ou imateriais que estão à disposição do homem e que podem utilizar-se mediante um processo de transformação, para satisfazer necessidades turísticas”. Quanto à definição dos recursos turísticos, são “ todos os bens e serviços que, por intermédio da atividade humana, tornam possível a atividade turística e satisfazem as necessidades da procura.”

Nesta definição, a oferta hoteleira inclui-se nos recursos turísticos, ou seja, “são todos os bens e serviços que, por intermédio da atividade humana, tornam possível a atividade turística e satisfazem as necessidades da procura.”

Esta definição enquadra-se e é complementada pela perspectiva de Silva (2009), para quem “a oferta primária (clima, paisagem, património histórico e cultural, tradições, folclore, artesanato, etc.) deve constituir o argumento de base para a definição de uma política turística e para a conceção da natureza da oferta derivada a construir (hotéis, restaurantes, instalações de animação), tendo em conta a natureza e a qualidade das infraestruturas existentes ou a criar (saneamento básico, transportes, saúde, comunicações, etc.), depois de identificar os segmentos de mercado a captar e a qualidade dos serviços a disponibilizar.”

Para além da produção de bens e serviços, segundo Silva (2009) “também se pode incluir na oferta turística e hoteleira os fatores intangíveis, que contribuem para a melhor satisfação das necessidades dos clientes, os quais podemos designar por acolhimento.”

Deste modo, segundo Seydoux (1983), citado por Cunha (2013, p. 176, 177) e por Silva (2009), acolhimento pode ser definido como “o conjunto de comportamentos, de políticas e de técnicas levadas a cabo para realizar a aproximação ao turista, no sentido de uma relação humana de qualidade, com o fim de satisfazer a sua curiosidade, as suas necessidades, gostos e aspirações, e na perspectiva de desenvolver um clima de reencontro e de troca a fim de estimular o conhecimento, a tolerância e a compreensão entre seres.”

O acolhimento na oferta hoteleira e numa unidade hoteleira em concreto, é um dos principais comportamentos e técnicas utilizadas pelos colaboradores para a aproximação ao turista com o objetivo de estabelecerem uma relação humana e comercial com os clientes logo após a chegada dos mesmos ao hotel, que habitualmente inicia-se na porta do hotel e no balcão da receção quando efetuam o seu *check-in*. É no ato de acolhimento dos clientes que os colaboradores do hotel podem identificar e entender as suas necessidades, gostos e expectativas para poderem

desenvolver e aplicar todos os mecanismos, técnicas e regras profissionais de acolhimento para satisfazer essas expectativas ou mesmo superá-las.

Complementarmente e ainda segundo Cunha (2013, p. 177) e Silva (2009) “o acolhimento é um elemento essencial da oferta hoteleira na medida em que influencia decisivamente a concepção dos equipamentos, dos serviços, da animação e da atmosfera de toda a atividade turística e hoteleira. Integra o conceito de hospitalidade, mas enquanto esta traduz as atitudes de boa convivência e de tolerância perante os visitantes, o acolhimento representa, além disso, o conjunto de todas as disposições tomadas que, adicionadas aos bens e serviços prestados, visam aumentar o grau de satisfação do consumidor turista, valorizando o conjunto da oferta.”

Segundo Silva (2009), “a oferta turística tem um carácter de imobilidade, quer sob o ponto de vista espacial, como temporal. Desta imobilidade resulta outra característica: a instalação e manutenção de equipamentos turísticos e hoteleiros requerem vultuosos meios financeiros. Assim, do concurso de bens turísticos e hoteleiros, inseparáveis da sua localização e da imobilização de capitais em infraestruturas e instalações, resulta uma grande rigidez da oferta turística.”

Os empresários hoteleiros com o objetivo de acompanharem a evolução da procura, deverão apostar no investimento de novos produtos e serviços ou na constante remodelação dos existentes, com o objetivo de se adaptarem aos novos consumidores.

2.7 Procura Hoteleira e seus fatores determinantes

A procura hoteleira não se pode dissociar da procura turística uma vez que constitui uma parte integrante da mesma. A procura turística é formada por um conjunto de bens e serviços que se complementam entre si e cuja procura é efetuada de forma integrada e não isolada.

A satisfação que o turista e hóspede procuram através do consumo de bens e serviços turísticos e hoteleiros, passa pela aquisição de experiências muito diversificadas, sendo a partir do consumo de diferentes componentes do produto que se estabelece a “função de utilidade”. Como refere Beni (2004, p. 237, 238), este tipo de procura pode ser definida por “procura compósita”, estando associada a uma determinada distribuição no espaço, uma vez que quando um turista e/ou hóspede se desloca para um destino ou para um hotel, vai necessariamente ter de adquirir vários serviços turísticos e hoteleiros como sejam: transporte, alojamento, alimentação, animação e equipamentos públicos. Neste contexto, segundo o autor, a heterogeneidade é a característica principal da procura turística e hoteleira, e a essa característica pode ser adicionada as motivações da viagem.

A procura hoteleira deriva assim dos fatores intrínsecos da procura turística, inserindo-se na procura compósita – conforme definida por Beni (2004) – porque os serviços produzidos por um hotel, integram-se no conjunto de serviços turísticos existentes num destino, tais como o alojamento, alimentação e bebidas, saúde e bem-estar, infraestruturas para reuniões, congressos, convenções e outros. A eficiência destes serviços pode condicionar a realização dos objetivos da viagem dos turistas, estando estreitamente relacionada com todo o processo de planeamento das suas atividades de lazer, e as suas opções estão dependentes de inúmeros fatores, desde os económicos, aos psicológicos, sociológicos, físicos e éticos.

A partir de uma visão quantitativa e linear, a procura turística, é definida por Mathieson e Wall (1982, p. 16), citados por OMT (2001, p. 53) como “o número total de pessoas que viajam ou desejam viajar para desfrutar das comodidades turísticas e dos serviços em lugares diferentes daquele de trabalho e de residência habitual.” Adaptando esta definição à procura hoteleira, poder-se-á definir a mesma como o segmento da procura turística constituído pelo número de pessoas que utilizam os serviços hoteleiros em lugares diferentes do local de trabalho ou residência habitual.

Fatores determinantes da procura hoteleira:

- Segundo Cunha (2013, p. 126) “há um conjunto de fatores que influenciam as pessoas a viajar e determinam as suas decisões quanto a incluir ou não as viagens nas suas opções de gasto. Para alguém decidir fazer uma viagem precisa de ter vontade, tempo, dinheiro e possibilidades técnicas e materiais para se deslocar.”

O rendimento disponível pode considerar-se como um dos fatores com mais influência na procura turística e hoteleira, e quando conjugado com as variações do fator preço (quando os preços aumentam a procura diminui e vice-versa) reflete a capacidade financeira efetiva de aquisição e por conseguinte as restrições orçamentais da procura face à oferta.

A demografia, urbanização e duração do lazer, são também referidos por vários autores, nomeadamente Cunha (2013) como outros fatores determinantes a considerar na procura turística e hoteleira. As alterações demográficas podem conduzir a alterações na procura quer em termos quantitativos (dimensão da população que constitui a procura) quer qualitativos (caraterísticas dessa população). Por outro lado, alterações nos níveis de urbanização e alterações na duração do lazer refletem-se no mesmo sentido na procura (maior urbanização e maior tempo de lazer, maior procura e vice-versa).

Adicionalmente, a procura turística e hoteleira é também grandemente influenciada pela atratividade da proposta de valor dos destinos turísticos, nas várias vertentes, incluindo a proposta de valor da oferta hoteleira.

O maior ou menor índice de atratividade de um destino turístico, pode estar relacionado com a qualidade, variedade e quantidade de infraestruturas hoteleiras existentes, que pelas características dos seus produtos criam condições para o fornecimento de um conjunto de serviços que proporcionam aos turistas experiências diferentes, únicas e inesquecíveis.

2.8 Produto Hoteleiro

Para Silva (2009) e Cunha (2013) citando Kotler *et al.*, 1998 o produto define-se como “qualquer coisa que pode ser oferecida num mercado para apreciação, aquisição ou consumo, e que inclui objetos físicos, serviços, personalidades, lugares, organizações ou ideias.”

Segundo Medlik e Middleton (2001, p. 132) “para o turista, o produto engloba toda a experiência – desde o momento que ele sai de casa até ao momento em que ele volta.” Do mesmo modo, o produto hoteleiro deve ser encarado como englobando toda a experiência.

Segundo Silva (2009) e Cunha (2013, p. 188), citando a definição de produto turístico adotada da Comunidade Europeia, e adaptado ao produto hoteleiro, o mesmo é centrado na perspetiva dos consumidores ou hóspedes e definido como “o conjunto dos elementos que, podendo ser comercializados, direta ou indiretamente, origina as deslocações, gerando procura.”

Relativamente à visão dos benefícios dos produtos turísticos e também adaptado ao produto hoteleiro, citando Middleton (2001, p. 134, 135), na declaração clássica de Levitt (1969) “As pessoas não compram produtos, elas compram a expectativa de benefícios. Os benefícios é que são os produtos.” Desenvolvendo este conceito, Kotler (1976, p. 25) observou que “o cliente está procurando utilidades particulares. Os produtos existentes são apenas uma forma atual de reunir tais utilidades. A empresa deve ter a ciência de todas as formas pelas quais os clientes podem obter a satisfação procurada. Isto é o que define a competição.”

Neste contexto, também no produto hoteleiro, para além do produto em si (unidade hoteleira e serviços que oferece) deverão ter-se em atenção os benefícios que o mesmo representa para os consumidores ou hóspedes face às suas perceções e expectativas.

Cada produto hotel, contém os elementos de localização, instalações, serviços, imagem e preço para atender a uma determinada necessidade ou ao conjunto de necessidades do cliente. A primeira abordagem à segmentação do mercado de hotel é, portanto, efetuada dividindo-se os clientes do hotel de acordo com os produtos comprados. Referentes a cada produto hotel, estão os consumidores desse produto e que constituem mercado para tal. S. Medlik e H. Ingram (2002, p. 17)

Adaptando ao produto hoteleiro, a caracterização efetuada por Silva (2009) em relação às duas partes inseparáveis que constituem as características intrínsecas do produto turístico, poderá considerar-se:

- A parte tangível, constituída pelo produto hotel em si e sua envolvente, que abrange os atributos reais, objetivos e observáveis;
- A parte intangível, constituída pela percepção e expectativas que os turistas têm desse hotel, que poderá por sua vez estar influenciada por outros hotéis do mesmo grupo ou da mesma região.

Em relação aos atributos da componente tangível, tendo também por base a classificação de Silva (2009) para o produto turístico em três categorias, poderá considerar-se o produto hotel em relação:

- Às suas características físicas - edifício e respetiva dimensão e materiais utilizados, na categoria “valor elementar do produto”;
- Às suas características visíveis – partes do edifício e dos serviços observáveis, na categoria “produto visível”;
- Aos seus fatores de diferenciação – conceito, localização, tipologia da decoração, qualidade de serviço e oferta inovadora, na categoria “valor adicionado”.

De acordo com Cunha (2013, p. 188, 189) “a criação de produtos turísticos e hoteleiros, correspondem ao reconhecimento da existência de grupos de pessoas com motivações próprias, que se deslocam por razões e necessidade idênticas, ou seja, da existência de segmentos de mercado diferenciados.”

Do mesmo modo, a criação de produtos hoteleiros deverá ter em atenção a sua integração adequada nos respetivos produtos turísticos, nomeadamente no que se refere à definição compatível dos três atributos da componente tangível, anteriormente mencionados. O produto errado, mesmo que no lugar certo (ou vice versa), levará com grande probabilidade ao insucesso.

Inicialmente e de acordo com Silva (2009) “na fase já ultrapassada do turismo, da viagem pela viagem, o estabelecimento hoteleiro era objeto de uma procura concreta e o viajante estava condicionado pela existência de alojamento; no fundo viajava para onde existiam hotéis. (...) Com a massificação do turismo a influência das viagens organizadas, o hotel passou a fazer parte de um produto integrado e, como tal, objeto de comercialização.”

Neste contexto, para a comercialização dos hotéis é cada vez mais importante ter em consideração toda a proposta de valor oferecida ao longo de todo o ciclo, pois como referido por Middleton (2001, p. 133) ” para um visitante de um hotel (negócios ou lazer), o produto é (ou deve ser) uma entidade direta, mas na verdade é um “pacote” de experiências de entrega de serviços, o qual pode ser dividido nos seguintes *items*:

- Experiência inicial e reações ao fazer a seleção a partir de um guia, brochura ou *site*; Experiência do processo de reserva; Primeira impressão ao entrar no hotel – *design* da evidência física; Processo de receção da chegada – contato com colaboradores da linha da frente; Padrão do quarto e a variedade de recursos dentro dele; Experiência do cliente – interações com funcionários durante a estada; Provisão de refeições e qualquer serviço auxiliar; Processo de *check-out*; Qualquer tipo de acompanhamento recebido posteriormente à estada.”

Atualmente o mercado é inundado diariamente com novos produtos, situação que provoca um incremento da concorrência. Como forma de combater a mesma, os gestores hoteleiros deverão fomentar a criatividade e inovação dos seus produtos, para que os seus mesmos sejam únicos, se distingam no mercado, para aumentar a sua competitividade, a sua quota de mercado, para que satisfaçam e superem as necessidades e expectativas dos clientes, aumentando a sua taxa de sucesso no mercado, usando para isso os novos avanços tecnológicos ao nível da informação e comunicação (Ex: *Internet*, informática), bem como, dos transportes (Ex: Companhias aéreas de *low cost*, melhores acessibilidades ao nível das estradas, etc.)

Para Costa (2012, p. 60) ”o produto hoteleiro é um serviço que só existe quando o cliente o utiliza, isto é, quando se reúnem duas condições: operacionalidade do hotel e concretização do desejo do cliente em o utilizar”.

Deste modo, no produto hoteleiro como noutros produtos, devem aplicar-se de forma sistemática os princípios de marketing, tendo em atenção o valor do produto no mercado em que se insere e o (s) segmento (s) alvo que se pretendem atingir.

Relativamente aos aspetos práticos do produto hoteleiro, segundo Costa (2012, p. 61 e 62) “varia em função das características específicas de cada hotel, caracterizando o produto hoteleiro como um serviço composto por um conjunto de serviços elementares que podem ser sistematizados da seguinte forma:

- Produto quarto: Pode ser individual, duplo, *twin*, *suite*, *suite* júnior, etc., bem como, dos serviços complementares que lhes estão associados, incluídos no custo da habitação, como por exemplo, a televisão, produtos de conforto (*amenities*), etc. e não incluídos no custo da habitação: telefone, *pay tv*, mini bar, *room service*, lavandaria, etc.

- Aluguer de espaços: Salas de reuniões e/ou auditórios, muitas vezes comercializados juntamente com refeições, serviços de bar, *coffee breaks*, etc.
- Serviço de alimentos e bebidas: Incluem serviços de restaurantes, bar, banquetes, *room service*, pequeno-almoço (Continental ou *buffet*).
- Outros serviços: Aluguer de equipamentos áudio – visual, serviços de animação, *health club*, venda de jornais, ” (...) e todo um conjunto quase infindável de serviços que os gestores hoteleiros procuram desenvolver diariamente fruto da sua iniciativa, criatividade e capacidade de inovação.”

Nos dias de hoje também é frequente que o produto hoteleiro seja comercializado através de *packages*, sendo apresentado de forma composta (incluindo dois ou mais serviços) mas apresentando um preço único (Ex: *All inclusive*).

O sucesso de um hotel depende, como já foi anteriormente referido, de vários fatores, como seja a sua localização, produto e identidade, no entanto, cada vez mais é necessário que existam boas estratégias de marketing e comerciais para a sua boa divulgação e comercialização em todos os seus segmentos de mercado que identificou como estratégicos para o seu negócio.

2.9 Mercado Hoteleiro

O mercado hoteleiro pode ser definido de várias formas, conforme defendem S. Medlik e H. Ingram (2002, p. 21) ”com referência às pessoas que compram os serviços do hotel ou de uma área específica do hotel. Os hóspedes são provenientes de vários locais do país ou estrangeiro. Então referimo-nos aos mercados local, doméstico ou externo. Numa outra abordagem, o mercado hoteleiro pode ser encarado como a área física ocupada pelo hotel. No caso do alojamento no hotel, é necessário identificar todas as fontes institucionais da procura. A área de mercado pode ser a mesma de vários hotéis próximos entre si, os quais oferecem um conceito semelhante em termos de instalações, serviços, imagem e preço.”

O mercado hoteleiro pode considerar-se o mercado através do qual os compradores e os vendedores de serviços hoteleiros interagem, determinando o preço e as quantidades vendidas desses serviços.

Como já foi referido, a oferta hoteleira é constituída por vários serviços (alojamento, refeições e vários serviços especializados) pelo que o mercado hoteleiro é composto por várias vertentes de negócio. As interações de mercado estabelecem-se assim aos vários níveis, determinando o preço e as quantidades vendidas correspondentes.

Uma das grandes tendências do mercado hoteleiro nos últimos anos é a descida de tarifas e de acordo com Affolter, citado em A. Lockwood e S. Medlik (2003, p. 251) "os preços das férias apresentam uma clara tendência de queda. São necessárias novas habilidades e competências para ter sucesso no mercado. As tecnologias de informação (TI) com o seu incrível desenvolvimento, teve o seu impacto no setor das viagens, tornando-se um dos principais motores para estimular a competição. Um alto grau de conhecimento de (TI) pode assegurar a liderança competitiva das empresas hoteleiras, bem como, ser a chave para custos operacionais baixos e para uma maior produtividade, abrindo novos caminhos em marketing e vendas, principalmente no marketing *one-to-one* via *internet*."

Estas alterações transformam obviamente a forma de funcionamento do mercado hoteleiro uma vez que alteram o modo como interagem os compradores e vendedores, sendo fundamental que as empresas hoteleiras se adaptem às novas realidades de mercado. Neste âmbito a aposta no mercado do *e-commerce* é cada vez mais importante.

Para tal, deverão apostar na formação dos seus colaboradores dando-lhes novas competências neste domínio, assim como, permitir aos mesmos a possibilidade de conciliar essas novas tecnologias de informação com os novos requisitos e particularidades do negócio hoteleiro. Nos nossos dias, o consumidor hoteleiro tem acesso a uma elevada quantidade de informações através da *internet*, que lhes transmite confiança e poder para encontrar um produto hoteleiro que satisfaça as suas necessidades e expectativas, facilitando a sua escolha e tomada de decisões.

Adicionalmente, o mercado hoteleiro também registou grandes alterações ao nível do comportamento da procura.

Para Affolter, citado em A. Lockwood e S. Medlik (2003, p. 253) "essa auto-suficiência combina com a forte tendência ao individualismo do consumidor moderno, dando mais importância às atividades de lazer, além do maior desejo por viagens e férias mais frequentes, embora mais curtas."

Estas alterações, incorporam também novos comportamentos por parte dos consumidores de procura de informação sobre as opiniões dos anteriores consumidores em relação ao produto e serviços que pretendem reservar. O fácil acesso à informação, permite também uma maior transparência do mercado em relação aos preços praticados, permitindo uma rápida comparação e facilitando as decisões de compra.

Para Affolter, citado em A. Lockwood e S. Medlik (2003, p. 253) "ampliar o mercado, lidar com mais canais e vender para um maior número de compradores, em segmentos diferentes, aumentará a importância de uma gestão rentável, com melhor utilização das capacidades e maximização das vendas. Para além disso, permite criar uma distribuição mais eficiente,

incluindo o marketing direto para o consumidor final. Os consumidores são menos fiéis e emocionais em relação a um produto, serviço ou marca.”

Para Beni (1997, p. 167) “os mercados de turismo – onde se inclui o mercado hoteleiro - inserem-se na categoria de “concorrência imperfeita”. Os produtos hoteleiros não são homogêneos e intercambiáveis, mas diferenciados. Cada empresa hoteleira vende um produto que de certo modo se traduz como único e diferenciado da sua concorrência e, nesse sentido, assemelha-se a uma empresa monopolista. Não existem hotéis iguais nem instalados no mesmo lugar; o que um oferece, o outro não o fará exatamente da mesma forma.”

De fato, cada hotel é único, mas as suas especificidades de diferenciação não são na maioria das vezes suficientes para que sejam considerados como tal por parte dos consumidores. Hotéis diferentes podem ser considerados como “iguais” para os consumidores uma vez que os consideram como substitutos (face aos seus objetivos, não consideram as diferenças relevantes). Assim, e tendo em consideração que no mercado hoteleiro também não existe a possibilidade de *stockagem* (um quarto de hotel se não é vendido hoje já não pode ser vendido amanhã) a gestão tática e diária da variável preço, assume neste mercado particular importância.

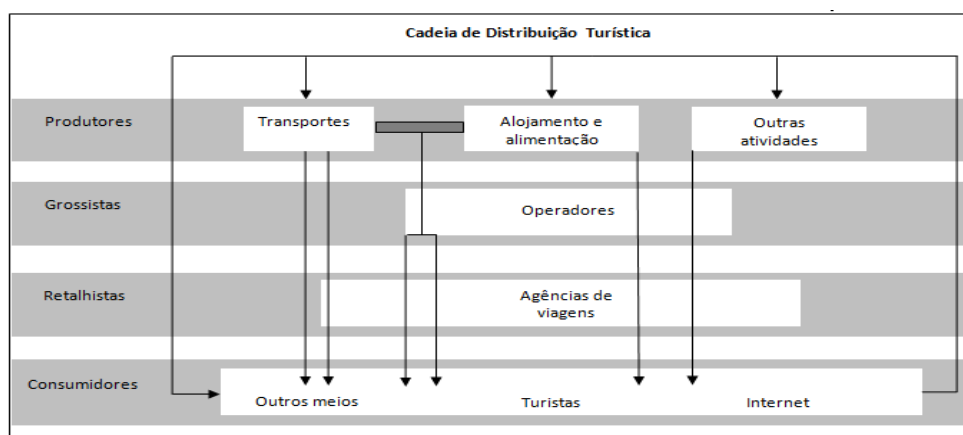
De acordo com Beni (1997, p. 168) “as empresas de turismo e hotelaria têm que ter uma certa capacidade para variar o preço.”

Deste modo, os hotéis aplicam na sua gestão diária, técnicas de *Yield Management* na gestão do alojamento, com tarifas diferenciadas ajustadas aos seus objetivos e à realidade do mercado para uma determinada data, para estarem mais competitivos, melhor posicionados face à concorrência e ao mercado, terem um incremento da taxa de concretização de reservas, nas taxas de ocupação quarto e cama, no incremento do seu preço médio de alojamento, *RevPar* e consequentemente na melhoria dos seus resultados de vendas e de gestão.

2.9.1 Sistema de distribuição Hoteleira

O sistema de distribuição hoteleira insere-se no sistema de distribuição turística - no grupo dos Produtores, subgrupo Alojamento e alimentação – como ilustrado no modelo de Cunha (2013, p. 243) na Figura 2. Neste sistema, entre os hotéis e os turistas poderá estabelecer-se uma cadeia de relações entre vários agentes que desempenham a função de intermediários.

Figura 2 | Modelo para a Cadeia de distribuição turística



Fonte: Produção própria a partir de Cunha (2013, p. 243)

“O consumidor tem acesso ao produto – turístico e hoteleiro - através do fluxo que se estabelece entre ele, os grossistas, retalhistas ou intermediários e produtores. O sistema de distribuição turística é atípico por não comportar um produto físico que possa ser diretamente entregue ao consumidor e por outro lado, se o produto não for consumido na data em que está disponível já não o poderá ser.” Cunha (2013, p. 243)

Segundo Costa (2012, p. 86), na distribuição hoteleira pode ainda considerar-se:

- “Consumo direto no hotel: Quando os clientes se alojam no hotel sem reserva prévia, são os clientes passantes; ou diretos;
- Fracionamento do produto: Impõe a colocação do produto hoteleiro no mercado sob a forma de frações ajustadas aos possíveis tipos de consumo, de clientes individuais ou de grupos, o que implica a realização prévia de reservas e de contratos hoteleiros.”

Devido ao fato do consumo dos produtos turísticos e hoteleiros, implicar a deslocação do cliente para junto dos mesmos, a distribuição tem por objetivo principal, criar as condições para que o potencial consumidor – independentemente do local do globo onde se encontre – possa efetuar as suas opções de compra ou aquisição da forma mais conveniente, rápida e segura.

Como refere Costa (2012, p. 84) a distribuição deverá ser abordada pelo gestor hoteleiro tendo em consideração que as decisões de distribuição: são um alicerce da política de marketing, devem ser tomadas com grande antecedência face à sua concretização, terem em consideração o ciclo de vida da unidade hoteleira e o segmento alvo.

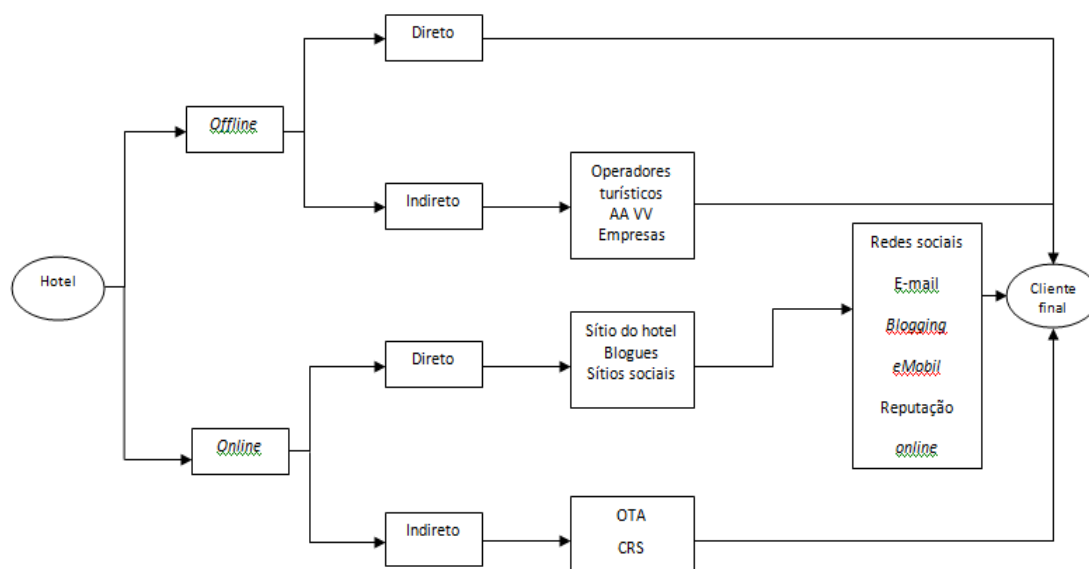
O gestor hoteleiro terá que ter como uma das suas prioridades, a seleção dos circuitos de distribuição que vai utilizar para colocar o seu produto no mercado à disposição dos seus potenciais clientes.

Estamos perante um modelo de negócio onde intervêm vários parceiros com o mesmo objetivo e cujas motivações nem sempre são coincidentes. Deste modo, o gestor hoteleiro, deverá definir uma política de distribuição onde a sua decisão tenha por base a consciência dessas diferentes motivações, as realidades do mercado, as características da unidade hoteleira, a multiplicidade e capacidade dos canais de distribuição possíveis.

O desenvolvimento e massificação da *internet* veio alterar profundamente a distribuição hoteleira e este canal requer cada vez mais uma atenção especial dos gestores hoteleiros,

Tendo em atenção a realidade da *internet*, o modelo de distribuição na hotelaria é representado por Costa (2012, p. 86, 87), na Figura 3, ”subdividido na componente *Offline* (utilização dos canais tradicionais) e na componente *Online* (utilização dos canais disponibilizados através da *internet*).

Figura 3 | Modelo para a distribuição na hotelaria



Fonte: Produção própria a partir de Costa (2012, p. 87)

Relativamente à realização da venda do produto hoteleiro, a mesma pode efetuar-se de duas formas:

- Venda direta: Ocorre quando a unidade hoteleira efetua acordos comerciais diretos com clientes individuais, com empresas ou com operadores da *internet*.
- Venda indireta: É realizada através dos intermediários que tanto podem ser operadores turísticos e/ou agências de viagens tradicionais, como por agências *online* ou OTA (*Online Travel Agency*), as CRS (*Computer Reservations Systems*) ou GDS (*Global Distribution Systems*), ou ainda qualquer tipo de empresas que distribua o produto hoteleiro através da *internet*.”

Cada unidade hoteleira, de acordo com a sua dimensão e objetivos estratégicos, deve definir o seu modelo de distribuição e assegurar uma estrutura comercial equilibrada e que se enquadre na sua realidade e metas a atingir. A estrutura comercial deve ser constituída por profissionais com formação e experiência específica na área, que conheçam os mercados relativos a cada segmento e os componentes da cadeia de distribuição nas suas diversas vertentes.

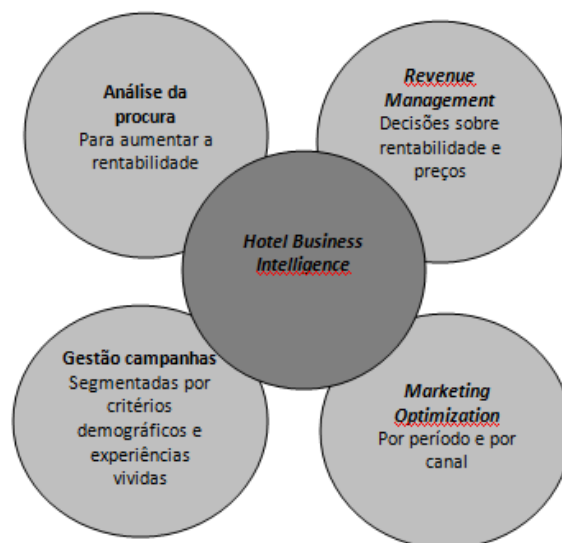
Especificamente em relação à presença na *internet*, como refere Costa (2012, p. 92) salientam-se como atividades da estrutura comercial:

- Gestão diária dos conteúdos a publicar no *site* e otimização dos mesmos com o objetivo de um bom posicionamento e visibilidade nos portais de vendas através do recurso a técnicas de SEM (*Search Engine Marketing*) que englobam ações quer visando o posicionamento orgânico, através das técnicas SEO (*Search Engine Optimization*), quer em campanhas de publicidade paga ou as PPC (*Pay Per Click*).

- Utilização do correio eletrónico para efetuar campanhas de *e-mail marketing* e de blogues para fomentar a comunicação com os clientes, participação nas redes sociais, com recurso às técnicas de *Social Marketing*, bem como, o recurso às novas funcionalidades dos telemóveis através das técnicas de *Mobile Marketing*.

Como consequência das novas tecnologias de informação e crescente aumento das exigências de gestão, estamos perante a denominada era do *Hotel Business Intelligence*. Tem por objetivo a realização de um esforço sistemático e racional na utilização da informação de gestão, perspetivando a gestão hoteleira na multiplicidade das suas vertentes e que Dean (2011) citado por Costa (2012, p. 92 e 93) caracteriza como expresso na Figura 4.

Figura 4 | *Hotel Business Intelligence*. Adaptado de Dean (2011, p. 2)



Fonte: Produção própria a partir de Costa (2012, p. 93)

Na sequência desta nova realidade, surgiu uma nova ferramenta de gestão extremamente importante que foi a CRM, que segundo Costa (2012, p. 94) “visa a identificação, a conquista e a fidelização dos clientes, na perspectiva de que constituem o maior ativo de uma empresa, ou seja, procura não só gerir e coordenar as relações com os clientes, mas também aperfeiçoar essas relações de forma a alcançar um melhor desempenho da empresa.”

O uso do CRM na hotelaria implica, segundo Costa (2012, p. 95) citando Minghetti (2003, p.1), “um conhecimento profundo das necessidades, comportamentos e preferências dos clientes. Das novas tecnologias aplicáveis. Assenta no tratamento dos dados que ajudem a dar respostas aos diferentes segmentos que caracterizam a procura da unidade hoteleira, na perspectiva de uma resposta ajustada àquilo que estes esperam do serviço que lhes é prestado. Visa a melhoria da taxa de ocupação e da rentabilidade através da satisfação e da fidelização dos clientes.”

2.9.2 Segmentação do mercado hoteleiro

Dada a diversidade de segmentos existente no mercado hoteleiro, a sua segmentação assume particular importância. Do lado da procura, “a segmentação de mercado reconhece que as pessoas são diferentes quanto aos gostos, necessidades, atitudes, estilo de vida, tamanho e composição da família. É uma política deliberada de maximizar a procura do mercado direcionando os esforços de marketing para subgrupos significativos de clientes ou consumidores.” Chisnall (1985, p. 264), citado por Middleton (2001, p. 113).

Para Middleton (2001, p. 113) “a segmentação de mercado é o processo no qual as empresas organizam seus conhecimentos sobre grupos de clientes atuais e potenciais e optam por voltar suas atenções àqueles cujas necessidades e desejos podem ser mais bem atendidos com seus produtos, agora e no futuro.”

Ainda de acordo com Middleton (2001, p. 117, 118) “a segmentação pode ser definida como o processo de divisão do mercado total em subgrupos ou segmentos para fins de gestão de marketing. A sua finalidade é facilitar o marketing eficaz em termos de custos através da formulação, promoção e entrega de produtos destinados a um fim que atendam às necessidades identificadas de grupos-alvo.”

Uma outra definição de segmentação de mercado é dada por Beni (1997, p. 171), que a caracteriza como sendo uma “técnica estatística que permite decompor a população em grupos homogêneos, e também a política de marketing que divide o mercado em partes homogêneas, cada uma com os seus canais de distribuição, motivações diferentes e outros fatores.”

Em cada segmento de mercado existem vários subsegmentos, onde um ou mais desses subsegmentos, podem constituir segundo Beni (1997, p. 173) “um nicho de mercado ou *cluster*,

onde cada um deles compete à escala nacional e internacional em diferentes mercados, com competidores diferentes.”

Como noutros mercados, ao longo das últimas décadas, também no mercado hoteleiro do lado da oferta refletiram-se as consequências e os impactos das alterações demográficas a nível global, dos perfis dos consumidores, das suas motivações e critérios para viajar, o que originou o aparecimento de novos produtos hoteleiros mais especializados e vocacionados para segmentos específicos ou para nichos de mercado, que deram origem a uma segmentação estruturalmente mais hierarquizada de marcas e produtos.

A acentuada segmentação do mercado hoteleiro do lado da procura, criou assim condições para o desenvolvimento do mesmo mercado, mas do lado da oferta, conforme defende Quintas (2013, p. 50) ” pela impossibilidade de um hotel poder satisfazer as necessidades de todos os consumidores em matéria de localização, instalações, natureza, variedade dos serviços pretendidos e nível dos preços praticados. Daí a crescente segmentação dos produtos hoteleiros permitindo uma superior especialização da oferta, apostando numa estratégia de diferenciação.”

2.9.2.1 Critérios de segmentação

Existem vários critérios de segmentação dos produtos hoteleiros, embora o preço seja tipicamente um dos fatores que mais se destaca.

Segundo Quintas (2013, p.51e 52), como critérios de segmentação pode utilizar-se:

“(i) Tipo de produto: Hotéis (localizados no centro de cidades ou em zonas comerciais); *Resorts*; Motéis, *All-Suite* Hotéis, Hotéis-Casino, *Bed & Breakfast*. (ii) Preço: Luxo (*De Luxe* ou *Luxurious*); Nível Superior (*First Class* ou *Upscale*); Preço médio (*Mid-Price* ou *Mid-Market*); Económicos (*Economy*), Baratos (*Budget*). (iii) Localização: Hotéis Urbanos; Suburbanos; Resort; Aeroporto; Auto-Estrada; (iv) Tipo de *Management*: Hotéis independentes, Hotéis de cadeias hoteleiras, Franchisados; (v) Natureza Temática: São exemplo os *Design Hotels*; Conceitos ligados à Natureza; à tradição local e regional, ao património histórico-cultural ou atividade turístico-desportiva (Ex: Hotéis de golfe).”

No que concerne à segmentação do mercado do lado da procura, segundo Middleton (2001; p. 118, 119) ”com base nas contribuições de Kotler e Armstrong (1999), Chisnall (1985), Middleton e Hawkins (1998), existem cinco critérios que devem ser aplicados a qualquer segmento:

- Distinto: Os subgrupos selecionados devem ser separadamente identificáveis por critérios como a finalidade da visita, localização da residência, motivação; Mensurável: pelos dados

disponíveis da pesquisa do marketing; Viável: a receita projetada a longo prazo, gerada por um segmento-alvo, excede o custo total de desenvolvimento do *mix* de marketing para atingi-la; Apropriado: Reflete a inseparabilidade da entrega do produto e do serviço; Sustentável: Significa avaliar o quanto esses segmentos contribuem de forma positiva ou negativa para a missão ambiental de um negócio.”

Deste modo, as empresas hoteleiras devem avaliar quais os segmentos de mercado que estrategicamente lhes interessa trabalhar e apostar, tendo em consideração os seus objetivos comerciais, económicos e ambientais, e também a sua compatibilidade com as características dos seus recursos, serviços e produtos.

2.9.2.2 Metodologia para a segmentação de mercado

Na segmentação do mercado podem utilizar-se diferentes metodologias, como refere Kotler (1984, p. 254) “não existe uma forma única de segmentar o mercado. Um profissional de marketing precisa tentar diferentes variáveis de segmentação, isoladas e em conjunto, com a esperança de encontrar uma forma de visualizar a estrutura do mercado.”

Para Middleton (2001, p. 129) “a segmentação, num ambiente de negócios em rápidas mudanças, é um processo dinâmico. Novos segmentos emergem à medida que os mais antigos desaparecem ou não são mais viáveis, como resultado da mudança de mercado. É provável que todos eles estejam num estado de mudança contínua, parte de uma resposta às mudanças nas determinantes do mercado externo e parte devido às mudanças nas necessidades, atitudes e motivações dos clientes.”

Uma outra metodologia, critério ou fator de segmentação, é defendida por S. Medlik e H. Ingram (2002, p. 23), “é a marca do produto como fator de diferenciação do hotel na mente dos consumidores ou hóspedes; Alguns grupos hoteleiros concentram-se em segmentos com marcas consolidadas distinguidas pelos níveis de serviço.”

Neste contexto, as técnicas metodológicas de segmentação devem acompanhar a evolução do mercado e adaptar-se às características e dimensão dos segmentos em causa. Como já foi referido, a nova ferramenta de gestão CRM veio contribuir para melhorar os resultados comerciais e de marketing. Esta ferramenta, aliada com tecnologias de *datawarehouses* – com informação sobre o histórico dos contatos e das compras realizadas pelos mesmos - bem como a utilização de instrumentos ou ferramentas de *datamining* para extrair a informação mais importante dos clientes, permite otimizar os resultados da segmentação.

3. HOTEL E TIPOLOGIAS DE ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS

3.1 Critérios de classificação

Não existem sistemas universais de classificação dos estabelecimentos hoteleiros, diferindo bastante o praticado em cada país.

De acordo com Cunha (2013, p. 175, 177, 178, 180) ”o alojamento é a base essencial dos destinos turísticos e sem o qual estes não existem como tais. A diversidade de meios de alojamento e a inexistência de sistemas de classificação comuns a todos os países do mundo, cria dificuldades de vária ordem: não só torna impossível estabelecer comparações estatísticas, como também, não garante a transparência dos mercados em particular para os consumidores.”

Embora exista uma grande diversidade de conceitos e critérios de classificação entre países, a maioria dos países europeus tem um sistema de classificação oficial e segundo Cunha (2012) o mesmo é obrigatório em cerca de 60% dos países. Segundo este autor, os estados-membros da União Europeia dividem-se em três grupos:

1. Grupos de países que não possuem qualquer sistema de classificação, como é o caso dos países nórdicos.
2. Grupo de países que não adotam uma classificação oficial, mas têm um sistema informal que permite um reconhecimento por parte do público. Por exemplo, em Inglaterra são duas associações de automobilistas que classificam os hotéis e na Alemanha, são os próprios proprietários que a realizam através de organizações profissionais.
3. Um terceiro grupo de países, adotam um sistema de classificação por via legal, mais ou menos detalhado. Para além de Portugal, pertencem a este grupo países como Itália, Grécia, França e Espanha.

De acordo com Cunha (2012, p.181, 182) ”a existência de critérios uniformes de classificação em todos os países do mundo proporcionaria uma maior transparência dos mercados e maiores facilidades de escolha por parte dos consumidores.”

A diferenciação nos critérios de classificação também se reflete numa não uniformização da simbologia utilizada na divulgação das categorias resultantes dessas classificações. Em alguns países a identificação da categoria é feita por estrelas e outras vezes é efetuada por letras, por designação, por ordem ou por outros símbolos.

Como refere Torres (2015) “não obstante a mudança de perfil dos turistas, mantém-se plenamente atual a necessidade de um referencial credível para o alojamento, que nos hotéis é tradicionalmente desempenhado pela classificação oficial. As estrelas – entre uma e cinco, eventualmente complementadas com a categoria superior ou luxo – são o referencial mais usado ao nível europeu e global, com a notável exceção dos Estados Unidos onde se utilizam os diamantes, também numa escala de um a cinco. França instituiu recentemente na categoria de *Palace* apenas para 5 estrelas, em Espanha e Itália a categoria de topo é constituída pelos hotéis de luxo e o sistema europeu HSU (*Hotel Stars Union*) acrescenta a cada estrela a categoria superior, pelo que, no limite, um hotel de quatro estrelas superior, corresponde à pontuação mínima exigida para um hotel de cinco estrelas.”

Para o mesmo autor, a “Alemanha, Espanha, Itália e Portugal integram os sistemas tradicionais de classificação – requisitos obrigatórios e opcionais devidamente auditados e inspecionados – que se contrapõem aos sistemas ISO com inspetores certificados como sucede em França. O número de requisitos para obter a classificação varia bastante. O sistema português apresenta 197 requisitos, enquanto o HSU (2015-20) apresenta 270 requisitos, assentando ambos na existência ou ausência do requisito. A nossa revisão periódica da classificação foi recentemente elevada para 5 anos, enquanto na Alemanha e na Austrália é de 3 em 3 anos e nos Estados Unidos os hotéis de 5 diamantes estão sujeitos a visitas surpresa para aferir a qualidade dos serviços.”

Apesar da existência de diferentes sistemas obrigatórios de classificação oficial de hotéis, os mesmos são de vital importância porque transmitem aos seus clientes um conjunto de indicadores que lhes permitem ter padrões de referência e de expectativas face à qualidade de produtos e serviços que vão encontrar no alojamento hoteleiro que vão reservar, e que justificam a diferença de tarifas entre os mesmos. A classificação constitui também um poderoso instrumento de marketing e vendas para a hotelaria de pequena e média dimensão, representando um dos seus principais fatores de diferenciação e de competitividade.

Uma outra visão, mas também complementar é dada pela OMT (2001, p. 83) em que “as classificações dos hotéis revestem-se de grande importância do ponto de vista técnico, porque permitem aos governos estabelecer parâmetros homogêneos e objetivos de controlo do setor para efeitos administrativos, fiscais e laborais. Atualmente estão sendo criados critérios de classificação baseados em padrões de qualidade para os estabelecimentos, com o objetivo de elaborar classificações completas ou certificações. Existe o exemplo do sistema que classifica os estabelecimentos hoteleiros por meio de marcas e outro baseado em certificados de qualidade, que culmina com a imposição de um selo de qualidade.”

Em relação ao conceito de qualidade, saliente-se ainda o referido por Cunha (2012, p. 182) “com o desenvolvimento do conceito de qualidade e a sua extensão ao turismo e à hotelaria, surgiram diferentes sistemas de certificação de qualidade destinados a qualificar os estabelecimentos de alojamento hoteleiro, mediante uma placa “Q”, que garante que o estabelecimento foi sujeito a uma auditoria de qualidade.”

Em Portugal, os hotéis ou estabelecimentos hoteleiros, estão integrados na legislação em vigor no Decreto-Lei n.º 15/2014, de 23 de Janeiro que aprovou o novo regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos, o qual alterou de forma muito acentuada o quadro legal, tendo sido notória a inovação relativa ao processo de classificação, consagrando para além da dispensa casuística de requisitos, a possibilidade de dispensa da atribuição de categoria, clarificada pelo Decreto-Lei n.º 186/2015 de 3 de Setembro. Este novo mecanismo de dispensa, que limita a classificação do empreendimento turístico à atribuição da tipologia e, quando aplicável, do grupo, depende de um pedido expresso do interessado e, nos termos previstos no n.º 7 do artigo 39.º do Decreto-Lei n.º 39/2008 de 7 de Março, encontra-se condicionado ao cumprimento de determinados requisitos.

De acordo com a Portaria n.º 309/2015 de 25 de Setembro, que veio alterar a Portaria n.º 327/2008, de 28 de Abril “a revisão do sistema de atribuição da categoria, em particular, visa promover, por um lado, a necessária atualização dos requisitos relativos às instalações, aos equipamentos, aos serviços e aos produtos de lazer e negócios, bem como, por outro, o reforço da valorização da qualidade da oferta, no que respeita não só à qualidade de serviço em geral, como também às suas componentes ambiental, energética e urbanística.” O legislador pretendeu com esta alteração “criar uma alternativa para os interessados cujo projeto ou empreendimento não se adequa às exigências do atual sistema de classificação por categoria ou por este seja condicionado ou até mesmo inviabilizado, como também abrir um espaço de maior flexibilidade dentro do qual um determinado projeto ou empreendimento se possa, no essencial, direcionar às características da procura. Em qualquer caso, os critérios a cumprir para a dispensa de atribuição da categoria procuram garantir que o projeto ou o empreendimento tenha de situar-se, pelo menos, num patamar equivalente às categorias médias, assim se salvaguardando o nível de qualidade da oferta nacional.”

A Portaria n.º 309/2015 de 25 de Setembro no seu artigo 3.º quanto às categorias, “Aos estabelecimentos hoteleiros é atribuída uma categoria de 1 a 5 estrelas de acordo com os requisitos constantes do anexo I desta portaria.

Ainda de acordo com a Portaria n.º 309/2015, de 25 de Setembro, no artigo 4.º quanto à atribuição da categoria:

“1- Para cada categoria, são fixados:

- a) Requisitos mínimos obrigatórios;
- b) Requisitos opcionais.

2- Para cada requisito opcional é fixado um determinado número de pontos.

3- A atribuição de uma categoria depende, cumulativamente:

- a) Do cumprimento de todos os requisitos mínimos obrigatórios;
- b) Do cumprimento de um conjunto de requisitos opcionais que permita a obtenção de uma pontuação mínima obrigatória fixada para cada categoria.

4 - Os requisitos mínimos obrigatórios podem ser dispensados nos termos previstos na alínea a) do n.º 1 do artigo 39.º do RJET.

5- Após a fixação da classificação resultante da auditoria realizada nos termos do artigo 36.º do RJET, podem ser alterados os requisitos opcionais escolhidos para a obtenção da pontuação mínima obrigatória prevista na alínea b) do n.º 3, mediante comunicação ao Turismo de Portugal, I.P.”

Quanto à dispensa da atribuição de categoria e de forma complementar à informação acima mencionada, no artigo 4.º-A do n.º 2, alínea a) “No caso dos estabelecimentos hoteleiros, cumpram os requisitos para a atribuição da categoria de 3, 4 ou 5 estrelas, nos termos do anexo I da presente portaria, devendo 20% da pontuação obtida por via de requisitos opcionais resultar do cumprimento de requisitos constantes da secção 5 – Qualidade e Sustentabilidade desse mesmo anexo.” Ainda de acordo com este mesmo artigo 4.º-A do n.º 5 “O empreendimento turístico a quem foi concedida a dispensa de atribuição da categoria é equiparado à categoria de 3, 4 ou 5 estrelas que permitiu essa dispensa, conforme o número de pontos obtidos, podendo essa equiparação ser invocada pelo empreendimento sempre que tal lhe for solicitado por terceiros e este pretenda dar resposta a tal solicitação.”

Quanto à noção de estabelecimento hoteleiro, o Decreto-Lei n.º 15/2014 de 23 de Janeiro na secção III, no artigo 11.º define-a:

“1- São estabelecimentos hoteleiros os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária.

2- Os estabelecimentos hoteleiros podem ser classificados nos seguintes grupos:

- a) Hotéis;
- b) Hotéis-apartamentos (aparthotéis), quando a maioria das unidades de alojamento é constituída por apartamentos;
- c) Pousadas, quando explorados diretamente pela ENATUR – Empresa Nacional de Turismo, S.A., ou por terceiros mediante a celebração de contratos de franquia ou de

cessão de exploração e instalados em imóveis classificados como monumentos nacionais, de interesse público, de interesse regional ou municipal, ou em edifícios que, pela sua antiguidade, valor arquitetónico ou histórico, sejam representativos de uma determinada época.”

Para ilustrar a descrição acima mencionada relativa ao processo de classificação dos estabelecimentos hoteleiros de uma a cinco estrelas, fica um pequeno exemplo retirado do anexo I da Portaria nº 309/2015, de 25 de Setembro.

Figura 5 | Extrato da grelha de classificação dos empreendimentos turísticos

	N.º	Requisitos	Pontos	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
1. Instalações								
Acessos	1	Entrada de serviço distinta da entrada para os utentes (1)	10	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	2	Acesso privativo às UA	10	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	3	Elevador quando o edifício tenha mais de 3 pisos, incluindo o rés-do-chão	15	Opcional	Obrigatório	Obrigatório	NA	NA
	4	Elevador quando o edifício tenha mais de 2 pisos, incluindo o rés-do-chão	15	Opcional	Opcional	Opcional	Obrigatório	Obrigatório

Fonte: Anexo I da Portaria nº 309/2015, de 25 de Setembro

A grelha de classificação mencionada na Figura 5 tem uma estrutura composta pelas características das instalações, do equipamento e mobiliário, dos serviços, do lazer e negócios, da qualidade e da sustentabilidade.

A classificação final do empreendimento turístico, efetuada durante a respetiva auditoria, conforme anteriormente explicado neste capítulo da dissertação, está relacionada com a obtenção máxima de pontos da grelha de classificação, através da verificação do cumprimento em conformidade de cada um dos requisitos.

De acordo com Cunha (2013, p. 194) ”só podem ser considerados como estabelecimentos hoteleiros, aqueles que se destinam a prestar alojamento temporário, mediante o pagamento de um preço calculado ao dia, mas com a prestação de serviços acessórios ou de apoio nos quais se inclui o serviço de receção e portaria, bem como, a arrumação e limpeza diária das unidades de alojamento.” Portanto, todos os estabelecimentos de alojamento explorados sem fins lucrativos, ou para fins exclusivamente de solidariedade e cuja frequência seja restrita a grupos limitados de pessoas, não são considerados estabelecimentos hoteleiros.

Segundo Quintas (2013, p. 363) "um hotel é um estabelecimento destinado essencialmente a fornecer, mediante pagamento, alojamento temporário ao público, assegurando ainda, em regra, outros serviços (alimentação, bebidas animação, lavandaria, etc.) de uma forma organizada e integrada." De acordo com o autor, "os estabelecimentos hoteleiros não podem prescindir de uma adequada organização, dado que só o sistema formado pelo conjunto dos elementos materiais e imateriais, estruturados e coordenados de forma compatível com os objetivos prosseguidos, poderá dar origem a empresas realmente eficazes e viáveis. Esta organização é geralmente determinada pela estrutura física, objetivos, políticas, estratégias e cultura dos empreendimentos, dos quais constitui um instrumento fundamental de gestão, competindo-lhe assegurar a realização da missão da empresa."

3.2 Definição de unidade de alojamento

Em todos os grupos de estabelecimentos hoteleiros, as unidades de alojamento são espaços delimitados, que de acordo com o Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de Janeiro no artigo 7.º são descritas e classificadas do seguinte modo:

- “1- Unidade de alojamento é o espaço delimitado destinado ao uso exclusivo e privativo do utente do empreendimento turístico.
- 2- As unidades de alojamento podem ser quartos, *suites*, apartamentos ou moradias, consoante o tipo de empreendimento turístico.
- 3- Todas as unidades de alojamento devem ser identificadas no exterior da respetiva porta de entrada em local bem visível.
- 4- As portas de entrada das unidades de alojamento devem possuir um sistema de segurança que apenas permita o acesso ao utente e ao pessoal do estabelecimento.
- 5- As unidades de alojamento devem ser insonorizadas e devem ter janelas ou portadas em comunicação direta com o exterior.”

Cunha (2013, p. 194) define as unidades de alojamento como "uma divisão com uma ou mais camas, e *suites*, ou seja, o conjunto constituído no mínimo, por quarto, casa de banho e uma sala comunicando entre si por uma antecâmara sendo designados por *suite júnior*, quando não possuam esta. Excetuam-se desta regra os hotéis-apartamentos cujas unidades de alojamento são constituídas por apartamentos, ou seja, no mínimo um quarto de dormir, uma sala de estar e de refeições, uma pequena cozinha e uma instalação sanitária privativa."

3.3 Práticas de Gestão de Alojamento

A gestão do alojamento hoteleiro compreende não só o alojamento propriamente dito, como também uma visão mais global que inclui os serviços complementares de apoio que o hotel pode disponibilizar aos seus clientes.

Nesta temática da gestão hoteleira é dado maior ênfase à gestão do alojamento hoteleiro, devido a ser o tema da presente dissertação.

Para Costa (2012; p. 121) “a gestão de alojamento, deve assentar nos seguintes princípios:

- O cliente, enquanto eixo em torno do qual deve funcionar um hotel. É o alvo do serviço realizado e o único juiz da qualidade desse mesmo serviço;
- A qualidade do serviço é o único caminho possível com o objetivo de atingir a excelência, entendido como um esforço necessário no sentido de exceder as expectativas dos clientes.
- O serviço do alojamento, sendo realizado por pessoas, para pessoas, implica um trabalho em equipa, onde todos desempenham um papel determinante para o êxito do mesmo.”

Adicionalmente, na gestão de alojamento hoteleiro temos que falar obrigatoriamente de alguns conceitos importantes que fazem parte do dia-a-dia dos gestores, como seja a gestão das reservas. A reserva, pode ser definida como “um acordo verbal ou escrito que se estabelece entre o hotel e uma pessoa física ou jurídica.” Pérez (2001, p. 36) citado por Costa (2012, p. 122)

Segundo Costa (2012, p. 122 e 123), “esse acordo pressupõe a obrigação do hotel de prestar um serviço de alojamento e/ou demais serviços, na (s) data (s) acordada (s) e a obrigação da segunda entidade a utilizar o (s) serviço (s) acordado (s) e efetuar o seu pagamento.” O autor refere ainda que “as reservas de alojamento e de outros serviços são o ponto de partida para a gestão do alojamento, e constitui uma das chaves para a rentabilidade do hotel, e implica para o gestor a tomada de decisões de um elevado risco, para o presente e futuro do hotel.”

As reservas numa unidade hoteleira podem classificar-se segundo Costa (2012, p.122 e 123), da seguinte forma:

- “Reservas de alojamento: Podem ser individuais ou de grupos, e compreender os seguintes tipos de serviços:
 - Só alojamento, conhecida pela sigla RO (*Room Only*).
 - Alojamento e pequeno-almoço, conhecido pelas siglas APA (Alojamento e Pequeno-almoço), AD (*Alojamiento y Desayuno*) e BB (*Bed and Breakfast*).

Existe também a tarifa individual NR (*Non Refundable*), é um tipo de tarifa onde o cliente beneficia de uma tarifa mais baixa porque a reserva é efetuada com maior antecedência em relação à data de *check-in*, mas que após a efetivação da reserva, mesmo que o cliente cancele a mesma, fica sem direito a ser reembolsado.

- Alojamento em meia-pensão, inclui o pequeno-almoço e uma refeição principal (almoço ou jantar), conhecidas pelas siglas MP (Meia-Pensão), HB (*Half Board*)

- Alojamento em pensão completa, que inclui os serviços da meia-pensão, mais uma segunda refeição principal, conhecidas pelas siglas PC (Pensão Completa), e FB (*Full Board*).

- Alojamento e todas as despesas, designado por *full credit* no qual a entidade responsável pela reserva assume a responsabilidade pelo pagamento de todos os serviços que o cliente venha a utilizar durante a sua estada no hotel.

Por vezes o serviço de pequeno-almoço é negociado, ou pequeno-almoço Continental ou *Buffet*.

- Reservas de salas de reuniões e outros espaços destinados a reuniões de empresas, apresentação de produtos, reuniões políticas e sociais, congressos e reuniões científicas, entre outros.
- Reservas de outros serviços, como por exemplo, refeições, banquetes, *cocktails*, secretariado, ginásios, *spa*, *health club*, *baby-sitter*, animação, jornais via *internet*, entre outros.”

Para a gestão operacional das reservas, os gestores dispõem de sistemas informáticos e profissionais de *Front Office*. Necessitam de dominar o conceito de abertura e fecho de datas, controlar as disponibilidades, avaliar as perspetivas da procura, analisar a evolução das reservas já aceites e também do histórico de cancelamentos realizados pelos operadores turísticos.

É tendo por base esta informação, que deverão ser tomadas as decisões de gestão quanto à suspensão da aceitação de reservas “fecho de datas” ou “*stop sales*” ou à reabertura de datas para aceitação de reservas.

Outro conceito importante associado à gestão do alojamento, é o *overbooking* que segundo Costa (2012, p. 125, 126) consiste em ”aceitar reservas para além da capacidade do hotel, na expectativa de que eventuais cancelamentos permitam satisfazer as mesmas.”

“Trata-se de assegurar a rentabilidade do hotel, na certeza da aplicabilidade da afirmação de que a não venda de um quarto numa noite, significa uma receita impossível de recuperar. Trata-se de assumir um risco de gestão: a previsão do volume de cancelamentos, o que implica a análise do histórico do hotel e um conhecimento profundo do mercado. Esta prática torna necessária a decisão quanto à dimensão do *overbooking* a praticar. A resposta a esta questão deve ser

flexível, devendo ter em linha de conta a intensidade da procura para a data em questão que não deve exceder os 10% da capacidade do hotel.”

No caso de acontecer uma situação de *overbooking*, a unidade hoteleira deve ter por obrigação reservar um quarto para o cliente numa outra unidade hoteleira da mesma categoria ou superior e na mesma área do hotel que o cliente tinha reservado, bem como, deverá assegurar o custo dos transportes do cliente para o outro hotel.

Salienta-se ainda o conceito de *Revenue Management*, cuja implementação na hotelaria, revolucionou o negócio e a gestão do alojamento nos hotéis.

De acordo com Kimberly A., Tranter, Trevor Stuart-Hill e Juston Parker (2014, p. 9, 10) “*Revenue Management is the act of skillfully, carefully, and tactfully managing, controlling, and directing capacity and sources of income, given the constraints of supply and demand.*”

Para estes autores, o elemento tempo está implícito na aplicação dos princípios da oferta e da procura, bem como, é um conceito que envolve a aplicação de técnicas que abrangem várias disciplinas que estão estreitamente relacionadas com o estudo do *Revenue Management*. “Primeiro, o *Revenue Management* envolve muitos dos conceitos básicos da área da economia, como o mercado, previsões, custo, escassez e elasticidade. A segunda disciplina, é o marketing relacionado com as dinâmicas de compra dos consumidores individuais e de grupo. A terceira é a psicologia, importante para perceber o que é que motiva as pessoas a agir de acordo com os seus impulsos. O quarto elemento é o entendimento do mundo da finança, o valor presente e futuro do dinheiro, a oferta monetária interna e as políticas monetárias globais, todas têm um impacto significativo no *Revenue Management*. Finalmente, a aplicação das teorias da gestão estratégica, muito úteis no desenvolvimento das metas e objetivos para a definição de um plano estratégico de *Revenue Management* para a empresa hoteleira.”

Na visão de outro autor, Costa (2012, p. 127) “o *Revenue Management*, que numa tradução literal significa gestão da receita – foi inicialmente designado por *Yield Management*, também designado “controlo de disponibilidade de alojamento ou de inventário” na perspetiva da gestão da rentabilidade, que na aplicação á gestão hoteleira visam um único objetivo, que é melhorar a performance de uma unidade hoteleira”. Existem dois pressupostos importantes para a implementação do *Revenue Management*, que segundo Costa (2012, p. 128), são: “As tarifas de menor valor são as que são vendidas com maior antecedência; Uma realidade são as reservas efetuadas, outra são as dormidas geradas por essas reservas.”

Esta última situação relaciona-se com a tendência da realidade hoteleira, para o cancelamento das reservas aumentar à medida que nos aproximamos das datas das reservas ou de *check-in*.

Para Gustavo (2012), citando Abrate *et al.*, 2012 ”a *internet* alterou profundamente a noção de tempo, encurtando as realidades e estabelecendo novas lógicas de organização espacial, temporal e de gestão.”

De acordo com Kimberly A. Tranter, Trevor Stuart-Hill e Juston Parker (2014, p. 111), ”a evolução do *world wide web* e o incremento do conhecimento da linguagem e do uso da *internet* pelo público em geral, são fatores que continuamente modificaram a forma como os produtos e serviços hoteleiros são adquiridos.”

Toda esta evolução na distribuição hoteleira *online* de venda direta e indireta tornou-se no meio privilegiado para o desenvolvimento e implementação do *Revenue Management* nos hotéis, sendo a base para uma gestão estratégica, rigorosa, racional e mais científica do alojamento hoteleiro, que teve como consequência um crescente impacto na melhoria das vendas, no aumento das receitas e do lucro nas unidades hoteleiras.

Habitualmente as tarifas do hotel são lançadas no mercado com alguma antecedência, geralmente de um ano, sendo que as mesmas têm que estar de acordo com os objetivos estratégicos e orçamentais da unidade hoteleira para os vários períodos do ano, bem como, ajustadas à realidade do mercado e da concorrência onde o hotel está inserido. A tendência da evolução das tarifas será crescente ao longo do tempo, ou seja, as tarifas de menor valor são as que são vendidas com maior antecedência, aumentando gradualmente para que perto da data de concretização das reservas as tarifas estejam o mais alto possível, com o objetivo de se conseguir superar os objetivos orçamentais do alojamento em termos de preço médio, receitas, *RevPar* e consequentemente de lucro, ou margem de exploração/*GOP*².

Nas grandes cidades, essencialmente nos períodos de época média e alta, onde muitas vezes as oscilações da procura são constantes, a gestão do *Revenue Management* tem que ser efetuada com grande rigor, com caráter diário – em determinados períodos do ano, atualizada várias vezes ao dia - de forma permanente, definindo as tarifas – aumentando ou diminuindo as mesmas - tendo em consideração o incremento ou decréscimo da procura e a realidade do mercado, aliando também esses fatores ao objetivos estratégicos e orçamentais da unidade hoteleira.

Em síntese, e de acordo com Costa (2012, p.132), citando López-Chicheri (2011, p. 3), ” a forma de aplicar o *Revenue Management* à gestão hoteleira, por força da *internet*, tem evoluído e ganho complexidade ao longo do tempo.”

² *Gross Operation Profit*

Nas práticas de gestão hoteleira, salienta-se ainda o conceito de gestão da relação com os clientes, usualmente designado por CRM e o conceito de *Business Intelligence*, já anteriormente abordados nesta dissertação e que fazem parte da gestão diária do alojamento hoteleiro.

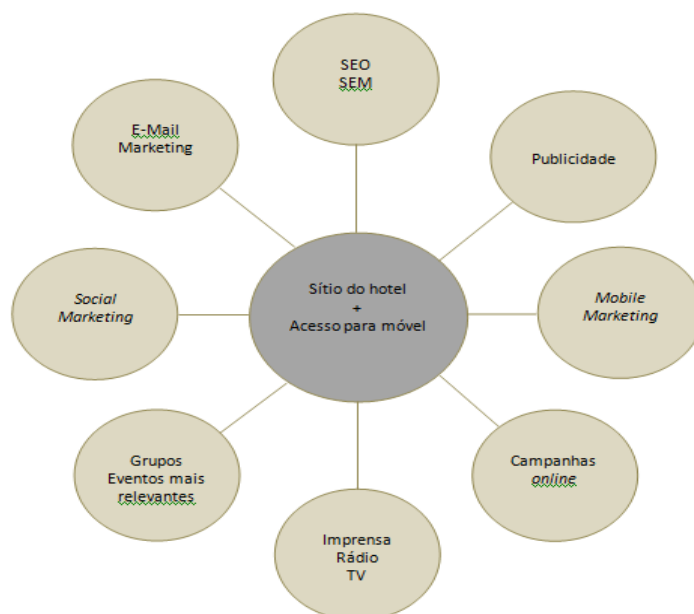
No entanto, para que a estratégia de implementação de CRM tenha êxito nas empresas hoteleiras, será necessário explicar e dar formação sobre a mesma a todos os colaboradores do hotel, para que os mesmos estejam implicados e motivados para colaborar em todo o processo.

Dada a importância da *internet* em toda a cadeia de valor dos atuais modelos de negócio, o conceito Gestão da presença do hotel na *internet* tem também cada vez mais importância na práticas de gestão hoteleira.

Atualmente é imprescindível que todas as unidades hoteleiras estejam presentes na *internet* através dos *sites* de operadores da *internet* ou OTA's, bem como, terem um *sítio/site* próprio que lhe permita promover o seu produto e serviços. Todos os hotéis, de forma individual ou inseridos num grupo hoteleiro, devem ter a preocupação e objetivo prioritário em criar um *site*, bem como, posteriormente efetuar melhorias e aperfeiçoamentos contínuos na gestão desse *site*.

Como sublinha Starkov e Safer (2001), citado por Costa (2012, p.144), "o *sítio* do hotel representa o eixo através do qual se estabelecem as inter-relações entre os diferentes canais que asseguram o relacionamento de uma unidade hoteleira com os seus clientes." Esse relacionamento é ilustrado na Figura 6.

Figura 6 | *Sítio* do hotel



Fonte: Adaptado de Starkov e Safer (2011, p.2) e Costa (2012, p. 144). Produção própria.

Um *sítio/site* deverá no mínimo, segundo Costa (2012, p. 143) ”utilizar diversos idiomas com prioridade o idioma do país e o inglês; Identificar as formas de contatar; Apresentar os serviços e produtos comercializados e respetivos preços; Permitir a realização de reservas; Disponibilizar informações sobre o meio onde o hotel se insere; Dispor de *links* para as redes sociais em que a unidade hoteleira esteja presente; Dispor de um localizador de informações existentes; Permitir a inscrição para recebimento de *newsletter*; Divulgar comentários de clientes.”

3.4 Alojamento hoteleiro na Europa, em Portugal e em Lisboa

O alojamento hoteleiro é o principal negócio de uma unidade hoteleira, sendo que o volume de vendas por hotel nesta área depende do mercado em que está inserido, da sua categoria ou classificação, das tarifas que pratica nos diferentes segmentos de mercado, da variedade e quantidade de diferentes subprodutos e serviços que comercializa, das características e da dimensão do hotel. “Num estabelecimento hoteleiro, os quartos são definitivamente o produto base pelo qual os clientes reservam a sua estada num hotel. Um quarto não vendido numa determinada data, é irrecuperável. Existe uma rigidez determinada pelo número de quartos e não podemos produzir mais que a capacidade de quartos do hotel.” Gallego (2007, p.465)

Existe uma grande diversidade de tipologias de alojamento turístico, sendo que uma elevada quota dos mesmos não está oficialmente registada nas entidades oficiais dos seus países, não entrando para os dados estatísticos o que dificulta a determinação da capacidade de alojamento a nível europeia e mundial.

Os dados estatísticos existentes sobre esta matéria, que têm maior credibilidade, elevado grau de confiança e fiabilidade, são elaborados, publicados e divulgados por instituições internacionais como a OMT, Eurostat e outras.

Neste contexto, conforme resumido na Figura 7, tendo por base a análise do último estudo do Eurostat (2014) sobre a evolução da capacidade de alojamento, quanto ao número de quartos, nos 28 países que compõem a União Europeia na última década entre o ano de 2004 e o ano 2013 - dados definitivos – nos dez países com maior número de quartos, podemos verificar que o país com maior crescimento foi a Espanha com uma capacidade suplementar de alojamento de mais 147.311 quartos, passando de um peso total na União Europeia de 13,5% para 14,3%, seguido do Reino Unido com mais 111.524 quartos, de 10,6% para 11,2%, a Polónia com mais 51.410 quartos, de 1,5% para 2,1%, a Grécia com mais 49.305 quartos, de 6,2% para 6,3% e Portugal com mais 24.852 quartos, de 2% para 2,1%. Em contrapartida, os dois países com maior número de quartos, apesar de terem aumentado a sua capacidade, a Itália com mais 77.997 quartos perdeu quota de mercado, passando de 17,8% para 17% e a Alemanha com mais

59.995 quartos diminuí também a sua quota de mercado de 15,6% para 14,8% e a França com mais 8.844 quartos, de 10,9% para 9,8%.

Figura 7 | Capacidade alojamento, número quartos na EU a 28 países: hotéis e estabelecimentos similares

	2004	2009	2013	% Total EU	
				2004	2013
Total	5.699.351	6.142.171	6.405.462	100%	100%
Itália	1.011.773	1.088.088	1.089.770	17,8%	17,0%
Alemanha	888.672	926.612	948.667	15,6%	14,8%
Espanha	766.952	864.933	914.263	13,5%	14,3%
Reino Unido	606.881	648.256	718.405	10,6%	11,2%
França	620.627	624.224	629.471	10,9%	9,8%
Grécia	351.891	383.008	401.196	6,2%	6,3%
Austria	290.491	288.934	293.702	5,1%	4,6%
República Checa	98.764	114.452	137.257	1,7%	2,1%
Portugal	112.659	120.737	137.511	2,0%	2,1%
Polónia	83.007	109.534	134.417	1,5%	2,1%

Fonte: Adaptado de Eurostat (2014). Produção própria.

Neste mesmo estudo, sobre o número de quartos por País e estabelecimentos similares com dados definitivos do ano de 2013, em primeiro lugar surge a Itália (1.089.770), seguida da Alemanha (948.667), da Espanha (914.263) e do Reino Unido (718.405). Portugal, de acordo com este estudo, em 2013 ocupava a nona posição (137.511).

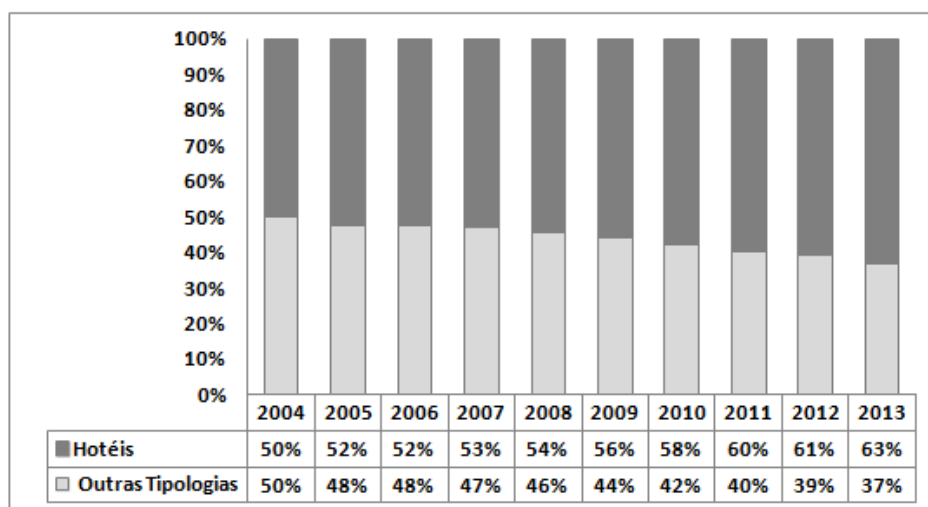
Em Portugal, à semelhança do que ocorre mundialmente a capacidade de alojamento é avaliada tendo por base os estabelecimentos turísticos registados nas entidades oficiais e que cumprem os requisitos legais exigidos pelas mesmas.

Como foi referido no ponto 3.1., o alojamento turístico em Portugal está contemplado na legislação em vigor no Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de Janeiro na categoria de «Empreendimentos turísticos» que “são estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de infraestruturas, equipamentos e serviços complementares.”

Nos «empreendimentos turísticos» inserem-se: Estabelecimentos hoteleiros; Aldeamentos turísticos; Apartamentos turísticos; Conjuntos turísticos (*Resorts*); Empreendimentos de turismo de habitação; Empreendimentos de turismo no espaço rural; Parques de campismo e caravanismo; Empreendimentos de turismo da natureza.

No Gráfico 1 apresenta-se a evolução do alojamento turístico em Portugal, na última década, 2004-2013, tendo como fonte o Instituto Nacional de Estatística (INE).

Gráfico 1 | Evolução do alojamento turístico em Portugal - quartos



Fonte: Produção própria a partir de INE (2014)

PORTUGAL										
Nº Quartos	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Outras Tipologias	56251	55447	55955	55282	55382	53405	52629	51638	51678	48995
Hotéis	56408	60676	61610	62676	65631	67332	71913	76698	79679	83336
Total Global	112659	116123	117565	117958	121013	120737	124542	128336	131357	132331
% Peso	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Outras Tipologias	50%	48%	48%	47%	46%	44%	42%	40%	39%	37%
Hotéis	50%	52%	52%	53%	54%	56%	58%	60%	61%	63%
Total Global	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

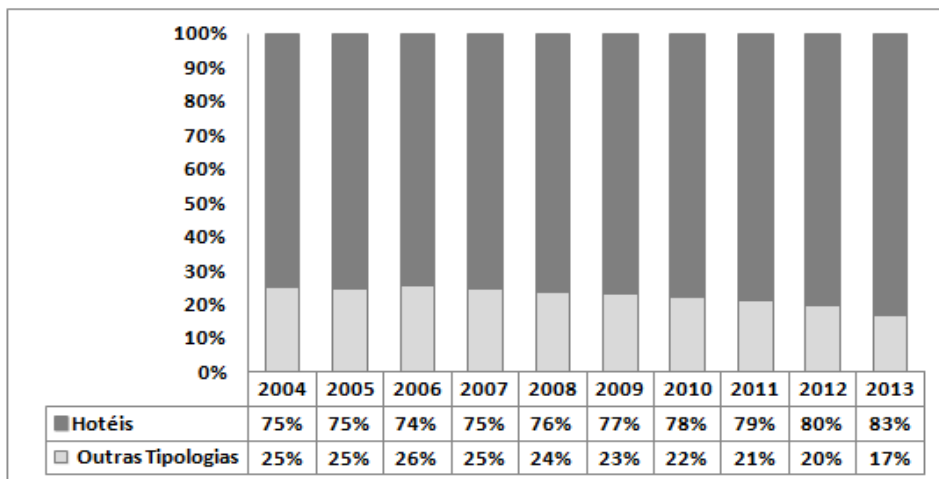
Fonte: Produção própria a partir de INE (2014)

Segundo o INE, entre 2004 e 2013 verificou-se em Portugal um incremento no número total global de quartos de mais 19.672 unidades de alojamento, ou seja, mais 17,5%, no qual se destaca o contributo dos hotéis com mais 26.928 unidades de alojamento, mais 47,7%, em contrapartida, nas outras tipologias, registou-se um decréscimo no número de quartos em menos 7.256 unidades de alojamento. No período em análise, os hotéis passaram de um peso ou representação sobre o total global do alojamento de 50% para 63%, ou seja, mais 13 pontos percentuais, enquanto nas outras tipologias de alojamento o peso das mesmas reduziu em menos 13 pontos percentuais, de 50% para 37%.

De acordo com a mesma fonte, em Lisboa, conforme mencionado no Gráfico 2, registou-se a mesma tendência entre 2004 e 2013, com um aumento no total global de mais 4.832 unidades de alojamento, mais 21,5%, com maior contributo dos hotéis com mais 5.906 unidades de alojamento, mais 35%, nas outras tipologias, registou-se um decréscimo de menos 1.074 quartos, menos 19%. Neste período, o peso dos quartos nos hotéis teve um incremento de 75%

para 83%, ou seja, mais 8 pontos percentuais e nas outras tipologias registou-se uma diminuição de menos 8 pontos percentuais, passando de 25% para 17%.

Gráfico 2 | Evolução do alojamento turístico em Lisboa - quartos



Fonte: Produção própria a partir de INE (2014)

LISBOA										
Nº Quartos	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Outras Tipologias	5642	5647	5842	5724	5698	5635	5674	5413	5242	4568
Hotéis	16852	17256	17017	17604	18401	18583	19777	20372	21158	22758
Total Global	22494	22903	22859	23328	24099	24218	25451	25785	26400	27326
% Peso	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Outras Tipologias	25%	25%	26%	25%	24%	23%	22%	21%	20%	17%
Hotéis	75%	75%	74%	75%	76%	77%	78%	79%	80%	83%
Total Global	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Produção própria a partir de INE (2014)

Relativamente à análise da evolução da oferta hoteleira em Lisboa, será efetuada uma análise mais detalhada em relação aos hotéis de 3*, 4* e 5* estrelas, no capítulo 7 da presente dissertação.

3.5 Evolução das tendências do alojamento

A evolução das tendências do alojamento estão intimamente relacionadas com as alterações comportamentais dos consumidores que são por sua vez influenciadas pelas alterações tecnológicas, pela globalização e consciencialização ambiental.

Como refere Michael Olsen, citado em A. Lockwood e Medlik, (2003, p. 225) "a era da informação e da globalização continuará a gerar mudanças na maneira como o consumidor do futuro conduzirá as negociações com empresas do setor hoteleiro. Esses consumidores exigirão maiores garantias de qualidade, segurança e bem-estar. Buscarão experiências mais intangíveis que estão de acordo com o seu saldo bancário e capacidades físicas. Sua fidelidade será

facilmente transferida, tornando-se mais difícil mantê-los. Suas exigências serão implacáveis, pois buscam maximizar os seus desejos e suas realidades econômicas. A questão que se coloca agora é: A hotelaria estará preparada para esse novo consumidor?”

Em complemento a esta perspectiva, Daniel Affolter, citado em A. Lockwood e S. Medlik (2003, p. 254, 255), também já mencionava há mais de dez anos que “o consumidor do futuro não só aprofundará os seus conhecimentos pessoais e suas competências, como também se tornará mais e mais exigente. A transparência do mercado aumentará e os consumidores esperarão receber detalhes e informações relevantes sem ter que se preocupar em coletar esses dados. O consumidor do futuro será colocado no centro do novo mercado, com acesso direto à riqueza de informações e à densidade de comunicação, o que se torna possível graças às novas tecnologias.”

Como consequência da necessidade de resposta a este consumidor global, exigente, informado e diversificado, nas últimas décadas tem-se registado uma exponencial evolução, flexibilização e diversificação da oferta de alojamento nos hotéis e sua adaptação a diferentes níveis de tarifas e de serviços.

Como refere Cunha (2013, p. 183, 184) “os meios de alojamento têm registado uma evolução extremamente rápida. Nas duas últimas décadas não só surgiram novas formas de alojamento (turismo rural, aldeias de férias), como também se alterou o conceito de hotelaria, agora orientado para uma vasta clientela que viaja com mais liberdade e permanece menos tempo nos locais visitados, exigindo sistemas de alojamento mais flexíveis.”

São várias as perspectivas como diferentes autores apresentam a evolução das tendências do alojamento. Por exemplo, para Quintas (2013, p 63) “as unidades de alojamento são ajustadas na sua essência e conceção, de acordo com os objetivos ou tipologia de hotel: Hotéis Comerciais ou Hotéis de Negócios; Hotéis de Classe Mundial; Hotéis de Congressos (*Conference Hotels*); Hotéis de Assinatura ou *Lifestyle Hotels* ou *Design Hotels*.”

A evolução da procura turística tendencialmente será constituída por um conjunto de segmentos cada vez mais diferenciados, provocando novas alterações na conceção de alojamentos hoteleiros. Os atuais consumidores procuram cada vez mais experiências originais e únicas, e as empresas hoteleiras investem em produtos inovadores para captarem esses clientes.

Da diversidade de novas formas e conceitos de alojamento, destacam-se os apresentados na Quadro 1, o qual reflete o agrupamento destes novos conceitos tendo por base cinco eixos de diferenciação: Preço; Personalidade; Ligação ao ambiente e bem-estar; Especialização e Tecnologia.

Quadro 1 | Exemplos de novas formas e conceitos de alojamento que surgiram nas últimas duas décadas

EIXO DE DIFERENCIAÇÃO	EXEMPLOS
Preço	<i>Hard budget hotels</i> ou <i>Low Cost hotels</i> (Hotéis económicos)
Personalidade	<i>Boutique hotels</i> , (Hotéis de charme), <i>Lifestyle Hotels</i> , <i>Design Hotels</i> ,
Ligação ao Ambiente e Bem-Estar	Eco-Hotéis, Hotéis rurais, <i>Spa Hotels</i>
Especialização	Hotéis de Negócios, <i>All Suite hotels</i> , <i>Extended Stay hotels</i> , <i>Conference Hotels</i>
Tecnologia	<i>Hight-tech Hotels</i>

Fonte: Produção própria a partir de Quintas (2013) e Cunha (2013)

Para além destes exemplos, atualmente existe uma enorme variedade de alojamentos originais em todo o mundo, sendo a tendência para a continuação do aparecimento de novos “produtos únicos” e que constituem muitas vezes um polo de atração do local ou região onde se inserem. Como exemplo de um produto único pode referir-se o *Ice Hotel*, na Suécia, em Jukkasjärvi, que é o maior hotel do mundo construído de neve e no gelo. Tem 61 quartos, com a particularidade de alterarem anualmente a decoração dos quartos.

Adicionalmente, e como também é referido por Cunha (2013, p. 188 e 189) “pode esperar-se também o reforço de duas tendências opostas: o aumento de hotéis de luxo, temáticos, associados quer a aspetos históricos e culturais, bem como, o aumento de hotéis *low cost*, modernos e com decorações atrativas, mas com níveis de serviço reduzidos e noites a baixo preço.”

Em relação à vertente de luxo, “as atuais tendências do alojamento hoteleiro apontam para uma cada vez maior diversificação em que a imaginação e o sentido de oportunidade se confundem com a realidade: desde os hotéis de sete estrelas, de cinco, platina, ouro, prata, os pós-modernistas de arquitetos de fama mundial, com cheiros que identificam uma cadeia hoteleira.”

Em relação à vertente “*low cost*”, “a tendência será no sentido da flexibilidade e simplificação de serviços, nomeadamente pela minimização dos serviços incorporados no preço base de alojamento, privilegiando a sua aquisição de forma opcional. A preocupação pela decoração mantém-se mas esta assenta sobretudo na utilização de materiais menos dispendiosos e que possam ser facilmente substituídos (permitam uma dinâmica de renovação frequente).”

Em qualquer uma das vertentes ou conceitos antes mencionados, verifica-se uma preocupação crescente na oferta de novas experiências aos hóspedes. “A preocupação das novas iniciativas hoteleiras, sobretudo de pequena dimensão, não é oferecer alojamento com mais ou menos

facilidades, requinte ou modernidade, mas sobretudo, oferecer novas experiências. O objetivo de muitos hotéis mais atualizados, é conquistar clientes que não se deslocam pelo destino, mas sobretudo, para poder desfrutar de novas experiências, do inesperado, da diferenciação e de qualquer coisa que os surpreenda. É a resposta a uma clientela para quem a estada num hotel se traduz em momentos memoráveis e lhe garante a resposta a motivações como a procura da novidade, a descoberta, a evasão ou as recompensas psicológicas.” Cunha (2013, p. 189)

4. PRÁTICAS DE GESTÃO HOTELEIRA – PASSADO, PRESENTE E FUTURO

4.1 Evolução dos modelos de gestão

Os modelos de gestão na hotelaria foram evoluindo ao longo dos tempos, acompanhando as evoluções de mercado quer do lado da procura quer do lado da oferta, numa tendência crescente para o profissionalismo e informatização e para o aumento dos níveis de exigência em termos de controlo do desempenho, segurança e qualidade dos serviços prestados.

A hotelaria deixou de estar associada a conceitos estáticos e quase imutáveis em que o produto oferecido era o básico – cama e alimentação - passando a estar associada a flexibilidade e capacidade de adaptação e de desenvolvimento de propostas de valor atrativas e inovadoras.

Todas estas alterações, aliadas à evolução tecnológica e ao fenómeno da globalização, contribuíram de forma decisiva para a necessidade de criação e evolução dos modelos de gestão hoteleira. Com base nos contributos de Costa (2012), Gallego (2007) e O’ Fallon (2012), esta evolução repercutiu-se em várias vertentes, nomeadamente:

- Gestão Operacional
- Gestão dos Recursos Humanos
- Organização da Estrutura
- Planeamento e Estratégia
- Gestão do Produto e Políticas de Marketing, Comunicação e Vendas

Em termos de gestão operacional, como sintetizado no Quadro 2, evoluiu-se de um modelo baseado na gestão de tarefas manuais para um modelo de gestão de sistemas, processos e *standards*. De uma realidade com poucas preocupações de formação, segurança e controlo de qualidade para um contexto exigente na gestão de todas estas vertentes. De um modelo de gestão do alojamento com base na experiência e “*feeling*” para um modelo *de Revenue Management*. De uma gestão com um considerável grau de previsibilidade para uma gestão com um menor grau de previsibilidade.

Quadro 2 Gestão operacional - Exemplos de práticas de gestão hoteleira no passado e no presente

PASSADO	PRESENTE
Sistema manual para todas as tarefas de todos os departamentos do hotel: Ex: registo e controlo de reservas, <i>check-in</i> , <i>check-out</i> , faturação entre outras. Tempos de execução demorados, muito expostos ao erro humano e dependentes de um número elevado de colaboradores.	Informatização: <i>Hardware</i> e <i>Software</i> especializado que permite facilitar o trabalho, maior controlo, rapidez, eficácia e eficiência das funções, com maior produtividade e com menos colaboradores. Menor exposição ao erro humano. Melhor informação de gestão que permite melhoria da rentabilidade dos hotéis.
As tarefas efetuadas nos diferentes departamentos do hotel estavam ajustadas à experiência do "pessoal" e às características da sua chefia direta.	Criação de Manuais de Procedimentos com <i>standards</i> de serviço para todos os departamentos e áreas da empresa, com o objetivo de existir uniformização de tarefas e procedimentos.
Pouca sensibilidade para a formação, encarada como custo e não como investimento	Aposta das empresas hoteleiras no incremento formação contínua colaboradores como investimento na criação de valor e de diferenciação face à concorrência.
Técnicas manuais utilizadas sem preocupações de privacidade e proteção dos dados dos clientes	Proteção da privacidade e dos dados dos clientes / Prevenção contra furtos e roubos
Reduzida preocupação com a segurança por desconhecimento das suas técnicas e pouca informação disponível	Preocupação com a segurança: Edifícios e pessoas; Contra incêndios; Alimentar/ <i>HACCP</i> ; Saneamento e salubridade (Ex: Tratamento e análise água e <i>Legionellas</i>);
Reduzida preocupação com o controlo da qualidade dos serviços prestados.	Sistemas de Auditoria de Qualidade
Gestão do alojamento efetuado de forma pouco rigorosa, com base na experiência e " <i>feeling</i> "	<i>Revenue Management</i> : Nova técnica de gestão que permite melhoria de rentabilidade na gestão do hotel (Ex: Alojamento e <i>F&B</i>)
Informação de Gestão Reduzida	<i>Business Intelligence</i> : Melhoria da qualidade da informação de gestão, permitindo maior eficácia e melhores resultados de gestão

Fonte: Produção própria a partir de Costa (2012), Gallego (2007), O'Fallon (2012)

Em relação à gestão dos recursos humanos, principalmente a partir do final do século passado, assistiu-se a uma reconversão no setor e das suas estruturas funcionais que se repercutiram no reconhecimento da necessidade de existência de recursos com competências especializadas, entre elas a do próprio gestor hoteleiro, e na aplicação às unidades hoteleiras de novos conceitos neste âmbito.

Como refere Gallego (2007, pág. 16) “durante os últimos 100 anos os hotéis dispunham de pessoal com uma mentalidade “mecanicista” e nas últimas décadas, deixamos de falar em “pessoal” para falarmos em “colaboradores ou “clientes internos” ou em “recursos humanos”, devido ao fato da sua crescente importância na estrutura empresarial.”

De fato, verificaram-se grandes alterações nas práticas de gestão hoteleira neste âmbito, como sintetizado no Quadro 3, salientando-se também a este respeito que até 1991 não existia em Portugal nenhuma licenciatura em gestão hoteleira e que atualmente existe uma oferta académica muito diversificada ao nível do ensino superior, para além de vários cursos de formação técnica e especializada.

Quadro 3 | Gestão de recursos humanos - Exemplos práticas de gestão hoteleira no passado e presente

PASSADO	PRESENTE
Empregados eram encarados como "pessoal"	Empregados são referidos como colaboradores e clientes internos
Preocupação do "pessoal" efetuar bem a sua tarefa	Preocupação dos colaboradores em superar as expectativas dos clientes. Prioridade na focalização no cliente.
Baixa escolaridade da maioria do "pessoal" que trabalhava na hotelaria, na sua maioria com escolaridade básica	Incremento da formação académica dos colaboradores da hotelaria: Surgimento de cursos técnicos e superiores de hotelaria e turismo
Políticas de gestão de pessoal muito rígidas, sem preocupação na formação, na avaliação de desempenho e no plano de carreira	Aposta numa nova política de RH: Formação continua; Avaliação de Desempenho; Plano de carreiras; Academias Grupos Hoteleiros

Fonte: Produção própria a partir de Costa (2012), Gallego (2007), O'Fallon (2012)

No entanto, existe uma grande diversidade e heterogeneidade das unidades hoteleiras como refere Jones (2002), citado por Chen (2008, p.53) “o setor da hotelaria internacional caracteriza-se por um número relativamente diminuto de empreendimentos multinacionais de grande dimensão e de um grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte. O setor é heterogéneo. Está dividido em muitos segmentos, cada um deles com as suas necessidades específicas. Geograficamente estende-se desde as grandes cidades até às áreas remotas rurais.”

Neste contexto, os modelos de gestão hoteleira tiveram de se ajustar, em consonância com as características dos serviços prestados e a tipologia e dimensão das unidades hoteleiras, levando a alterações na respetiva Organização da Estrutura.

Para Gallego (2007, p. 65) “as tarefas e funções desenvolvidas na empresa, são articuladas por unidades de gestão ou operativas que definem a estrutura orgânica, ordenada por níveis hierárquicos, especialidades, relações, produtos, entre outros.”

Para o mesmo autor, “todas as empresas têm definidas de forma implícita uma estrutura básica organizativa, composta por determinadas normas/políticas de empresa. Um organigrama representa de forma gráfica esta estrutura e uma definição das funções que se desenvolvem nos diferentes postos de trabalho.”

Assim, passou a ter particular importância na gestão de muitas empresas hoteleiras, uma profunda e rigorosa reflexão sobre a estrutura organizacional mais adequada aos seus objetivos estratégicos, bem como, que todos os seus colaboradores conheçam as suas funções, para evitar situações ineficientes de descoordenação, desorganização, falta de comunicação, desmotivação, entre outras, que colocam em causa a boa e correta prossecução dos objetivos da empresa.

A definição da estrutura hierárquica e funcional depende da dimensão da empresa, da quantidade, variedade e qualidade dos seus produtos e serviços que coloca à disposição no mercado, bem como, se está ou não integrado num grupo hoteleiro.

Para Costa (2012, p. 22) a estrutura organizacional de uma empresa hoteleira, ”depende de quatro critérios: Dimensão da empresa; Características da direção; Tipo de mercado; Nível tecnológico”.

Segundo este autor, tem-se evoluído para “a necessidade de se considerar a empresa hoteleira como um ser vivo, dotado de rapidez e agilidade na resposta às sucessivas alterações das condições de mercado e à permanente evolução das necessidades dos clientes.” Costa (2012, p. 23)

A mesma visão sobre o tema, é defendida por Gallego (2007, p. 68, 69 e 70) ”o organigrama deve ser uma estrutura dinâmica e como tal, deve ter uma revisão periódica, se realmente o seu objetivo for oferecer uma informação real e atualizada. Atualmente a tendência é para a existência de organigramas funcionais de menor dimensão, com poucos níveis, devido ao fato da realidade das grandes estruturas não serem rentáveis e de potencializarem uma rigidez na organização, porque cada um se dedica somente à atividade que lhe foi atribuída”.

Adicionalmente, salienta-se também a influência na evolução dos modelos de gestão hoteleira, o surgimento de novos conceitos e preocupações, como referido por Gallego (2007, p. 91 e 92) “surgem novos conceitos e técnicas de gestão hoteleira, cuja aplicação influenciou os organigramas antigos e conseqüentemente as profissões ou ocupações hoteleiras. Surgem preocupações com a qualidade total, zero erros ou reclamações, qualidade integral, entre outros; Surgem também novos conceitos de *telemarketing* e outros sistemas de reservas, recurso a contratação de empresas externas para execução de alguns serviços ou tarefas de *outsourcing*, o avanço de novos produtos alimentares cada vez mais aperfeiçoados, refinados e tratados que simplificam os trabalhos na cozinha, as centrais telefônicas digitais, entre outras situações, são alguns dos exemplos das transformações que produziram alterações nas empresas hoteleiras.”

Para Costa (2012, p. 23) “cabe ao gestor definir a estrutura de cada unidade hoteleira e que a mesma deverá depender quer da sua dimensão e tipologia, dos objetivos que estejam definidos, quer ainda dos segmentos-alvo que procura atingir.”

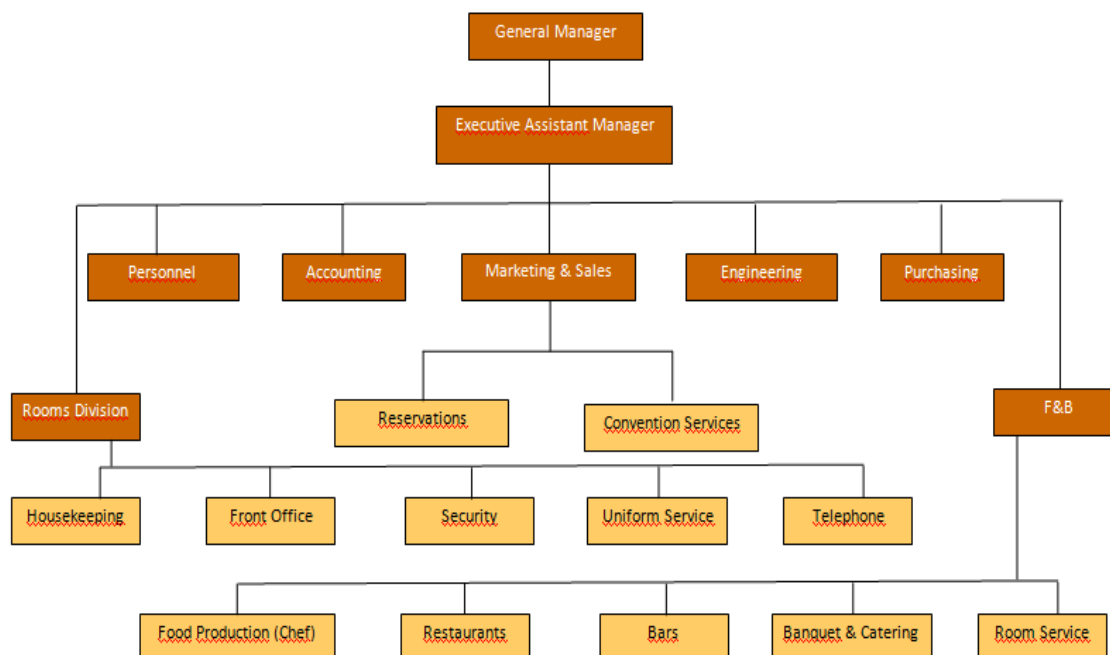
Ainda relativamente a mudanças na estrutura organizacional dos hotéis ao longo das últimas décadas salienta-se a visão de Michael J. O’Fallon e Denney G. Rutherford (2011, p. 69), que identificam ”as razões pelas quais a gestão dos hotéis e as estruturas organizacionais mudaram, devem-se a uma melhoria no conhecimento dos nossos clientes e dos mercados que eles representam, e que se tornam mais precisos, mais especializados no interior da estrutura organizacional do hotel, aumentando o grau de eficiência da forma como cada organização gere e efetua os seus serviços. As estruturas organizacionais dos hotéis não estão imunes às influências da economia e do ciclo dos negócios, portanto, as dificuldades que atingem a

generalidade dos negócios durante os períodos de crise económica, também afetam as empresas hoteleiras. *Downsizing* e *reengineering* são termos usados para descrever as mudanças que as empresas hoteleiras têm sofrido. No início dos anos 90, alguns hotéis eliminaram níveis inteiros de gestão ou de responsabilidades de gestão partilhada, para tornarem as organizações mais sustentadas e rentáveis. Na mesma linha de extinção, alguns dos atuais hotéis tentam encontrar formas de reduzir custos com o objetivo de sobreviver no mercado.”

Segundo Dale (1967) citado por Michael J. O’Fallon e Denney G. Rutherford (2011, p. 70; 71), ”na organização moderna de um hotel, mesmo na sua reestruturação, a linha linear e a estrutura de *staff* emergem para refletir esta teoria do processo organizacional.”

Na Figura 8 apresenta-se um exemplo de Organigrama tipo de um hotel de grande dimensão, ilustrado por Michael J. O’Fallon e Denney G. Rutherford (2011, p. 70; 71) ”com a exceção dos gestores de topo, os títulos das funções departamentais e outras associadas aos mesmos, variam de empresa para empresa, e devem ser ajustados ou eliminados de forma a refletir a realidade de cada empresa hoteleira.”

Figura 8 | Organigrama tipo de um hotel de grande dimensão



Fonte: Produção própria a partir de Michael J. O’Fallon e Denney G. Rutherford (2011, p. 71)

No quadro seguinte apresenta-se de forma sintética alguns exemplos das alterações nas práticas de gestão no âmbito da organização da estrutura.

Quadro 4 | Organização da estrutura - Exemplos práticas de gestão hoteleira no passado e no presente

PASSADO	PRESENTE
Estruturas hierárquicas muito verticais, com elevado número de empregados, rígidas e sem flexibilidade sazonal.	Maior flexibilidade e polivalência de funções, Estrutura Organizacional e Hierárquica mais transversal; Menor número de colaboradores fixos, Melhoria dos índices Produtividade
Pouco ou nenhum recurso a serviços de Outsourcing.	Recurso a serviços de Outsourcing (Ex: Andares e F&B) em determinados períodos do ano, quando se justifique por acréscimo de atividade do hotel. Esta prática permite uma melhor racionalização dos recursos humanos, estruturas de colaboradores mais reduzidas com melhores resultados de gestão e melhoria de produtividade.
Serviços departamentais por hotel com elevados custos e com baixa produtividade	Centralização dos serviços transversais em Serviços Centrais de Grupos Hoteleiros, Ex: RH, DAJ ³ ; Marketing e Vendas; DFA ⁴ ; etc. com o objetivo de redução de custos, de melhoria de eficácia, eficiência e produtividade dos serviços. Criação de cadeia de valor.
Responsabilidades de Gestão não partilhadas	Responsabilidades de Gestão partilhadas

Fonte: Produção própria a partir de Costa (2012), Gallego (2007), O’Fallon (2012)

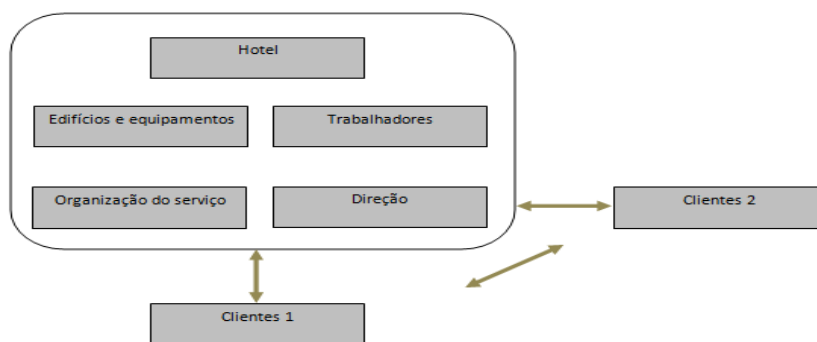
Tendo em atenção o já referido em relação à evolução dos modelos de gestão registou-se uma tendência crescente da necessidade das empresas hoteleiras serem geridas tendo em atenção que são empresas de serviços e que o seu funcionamento tem por base pressupostos fundamentais, como os referidos por Eilglie e Langeard (1991, p.18) “num hotel sem clientes não existe um serviço, mas sim uma potencialidade de serviço. Os clientes são parte integrante do serviço, condicionando-o e sendo por ele condicionados. As qualidades humanas e técnicas do pessoal, são parte integrante do serviço prestado. As características físicas de uma unidade hoteleira são, apenas, uma parte do sistema que a mesma representa. O serviço prestado depende do sistema organizativo definido pelo gestor.”

Assim, como graficamente ilustrado na Figura 9 e referido por Costa (2012), o serviço hoteleiro é o resultado das relações entre os fatores necessários à operacionalidade do hotel (edifício e equipamentos, trabalhadores e estrutura organizativa), das relações entre os clientes e o hotel e das relações dos clientes entre si.

³ DAJ – Direção Assessoria Jurídica

⁴ DFA – Direção Financeira e Administrativa

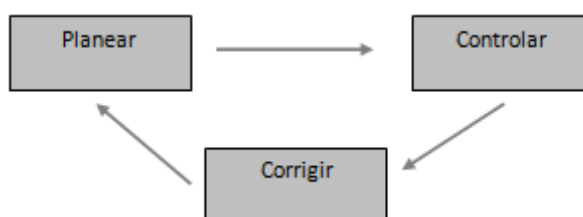
Figura 9 | O sistema hotel



Fonte: Produção própria a partir de Eglieir, P. e Langeard, E. (1991, p. 18), citado por Costa (2012, p. 3)

Como refere Costa (2012) a gestão hoteleira evoluiu ao longo do tempo de uma visão empírica para uma visão racional, cada vez mais baseada em análises estratégicas e numa gestão por objetivos com círculos contínuos de planeamento como ilustrado na Figura 10.

Figura 10 | O círculo contínuo do planeamento



Fonte: Produção própria a partir de Costa (2012, p. 12)

Relativamente à planificação numa empresa hoteleira, “é um processo que antecede a ação. Tem por missão fixar os objetivos da empresa, os quais podem ser executados em três níveis: 1. Nível superior ou de direção (Nível estratégico); 2. Nível de chefias intermédias (Nível tático) e 3. Nível de pessoa de base (Nível operacional).” Balanzá (2000; p. 68)

Todos os objetivos estão interligados pelo que têm que ser compatíveis e contribuírem na mesma direção dos resultados definidos, que devem ser alcançáveis e estar de acordo com a tipologia, cultura, dimensão, estrutura da empresa hoteleira e contexto competitivo de mercado. Neste âmbito, com o aumento das pressões de mercado, salienta-se o aparecimento de estratégias de desenvolvimento de negócio, e dos respetivos modelos de gestão, com objetivos de escala e especialização através da constituição de grandes grupos hoteleiros internacionais.

Como referido por Gustavo (2012, p. 676, 677) citando O’Neil e Carlback (2011), Canina *et al.*, 2010 e Slattery (2009) ”considerando a pressão do mercado, os grandes *players* do setor do turismo e hotelaria têm optado pelo desenvolvimento do negócio através do desenvolvimento da estrutura orgânica, de soluções de *asset-light* (por exemplo através de contratos de gestão ou *franchising*), mas também através de fusões e aquisições. Esta realidade tem conduzido à

proliferação e crescimento de grandes cadeias e marcas hoteleiras, em detrimento do modelo tradicional de propriedades independentes. Esta opção estratégica de crescimento pela via da concentração de mercado, encontra-se claramente sustentada nos princípios das economias de âmbito, escala e conhecimento, dado que as empresas hoteleiras envolvidas neste processo têm respeitado e dinamizado o desenvolvimento do seu *portfolio* de marcas, garantindo um produto cada vez mais dirigido e adequado a uma procura cada vez mais especializada. O desenvolvimento do mercado da hotelaria e das grandes cadeias hoteleiras têm registado um crescimento significativo, a par de um comportamento estagnado da oferta hoteleira independente. Estas novas estratégias operacionais em rede permitem fazer face à concorrência, garantindo por um lado as necessárias economias operacionais e por outro a sua especialização e diferenciação.”

Tendo em atenção o aumento da pressão competitiva e a constatação crescente por parte dos gestores da importância da diferenciação na proposta de oferta e da gestão das relações com os clientes, os modelos de gestão hoteleira também passaram a incorporar preocupações reforçadas em relação à gestão do produto e às políticas de marketing, vendas e comunicação. No Quadro 5, apresentam-se alguns exemplos de práticas de planeamento e estratégia do passado e do presente, como ilustração da evolução das mesmas ao longo das últimas décadas.

Quadro 5 | Planeamento e estratégia - Exemplos práticas de gestão hoteleira no passado e no presente.

PASSADO	PRESENTE
Inexistência de Modelos de Planeamento.	Existência de Modelos de Planeamento.
Reduzida visão estratégica.	Definição nas empresas: Missão; Visão; Valores; Cultura; Objetivos e Estratégias.
Hotéis individuais com gestão familiar pouco profissionalizada.	Hotéis individuais que integram grupos hoteleiros através de contratos de gestão ou <i>Management</i> para se tornarem mais competitivos e rentáveis no mercado.
Economias de Escala Reduzidas.	Otimização de Economias de Escala; Estratégias operacionais em rede.
Visão dos empresários hoteleiros focada na sua unidade a nível local ou nacional.	Aposta dos grupos hoteleiros na Internacionalização como forma dinamização, diversificação, escala, expansão e incremento do negócio.

Fonte: Produção própria a partir de Costa (2012), Gallego (2007), O’Fallon (2012)

Neste contexto, e ainda segundo a visão de Gustavo (2012, p.680), os modelos de gestão hoteleira passaram a incorporar novas variáveis nomeadamente ”duas variáveis de gestão operacional, por um lado o *marketing management* em particular a gestão das marcas – focada no envolvimento do cliente e numa nova filosofia de abordagem do mercado e do cliente sob o signo da globalização, da participação e da criatividade - e por outro, as soluções de gestão financeira mais flexíveis, no sentido de fazer face a contextos de maior incerteza e reestruturação da oferta.”

Dado o contexto de mercado e empresarial desta dissertação, será adotada a definição de gestão hoteleira apresentada por Chon, K. *et al.*, (2013) “*the professional management of the hospitality exchange process in a commercial environment.*”

No Quadro 6 apresentam-se vários exemplos das inúmeras alterações nas práticas de gestão hoteleira associadas à gestão do produto e respetivas políticas de marketing e vendas. A nova realidade de globalização do mercado e o desenvolvimento de novos canais de distribuição e comunicação contribuíram de forma decisiva para a necessidade de evolução das práticas de gestão hoteleira.

Por exemplo, a grande importância atual da gestão quase diária das tarifas (a pressão competitiva é grande e os clientes têm facilmente acesso à comparação de tarifas entre as várias unidades hoteleiras) era praticamente inexistente há duas décadas atrás. Também há duas décadas não existia a necessidade de gestão de um elevado número de canais à distância (*Telemarketing*; E-mail; Interações *sites* e redes sociais; SMS, *Mobile APP*; *Social Marketing*; *SEO*; *SEM*) nem era quase necessário os gestores preocuparem-se com a inovação e criação de fatores de diferenciação ao nível do produto (evolução do produto base – alojamento e restauração) ou com a gestão das comunicações nas redes sociais.

Quadro 6 | Gestão do produto e políticas de marketing, comunicação e vendas - Exemplos práticas de gestão hoteleira no passado e no presente

PASSADO	PRESENTE
Fraca concorrência e competitividade das empresas hoteleiras. O mercado era analisado a nível local e em alguns casos a nível nacional	Globalização do mercado: Incremento da competitividade e concorrência.
Pouca atenção à gestão comparativa do <i>pricing</i> - tarifas.	Grande importância na gestão comparativa do <i>pricing</i> - tarifas no curto e médio prazo. Fácil acesso dos clientes à comparação de preços.
Pouca preocupação dos empresários e gestores hoteleiros na renovação dos seus produtos e na criação de vantagens competitivas e diferenciação.	Maior foco na inovação, criatividade, atualização, melhoria e aperfeiçoamento produto, criação de fatores de diferenciação e de vantagens competitivas.
Produto base: alojamento e restauração. Hotelaria com produtos tradicionais adequados à categoria de classificação de cada unidade hoteleira.	Novos conceitos de produtos e de serviços. Inovação - surgimento de novos conceitos: Ex: <i>Budget / Low Cost Hotels</i> ; <i>Spas Hotels</i> ; <i>Business Hotels</i> ; <i>Family Hotels</i> ; etc.
Forte sazonalidade com reduzida oferta de produtos hoteleiros: Sol e mar, <i>city breaks</i> , turismo negócios.	Combate a sazonalidade com criação de novas ofertas e pacotes especiais para os períodos de época baixa.
Existência de reduzida informação sobre qualidade do produto e serviços, falta de sensibilização e de conhecimento sobre a matéria.	Criação de departamento de qualidade: definição de políticas de qualidade; <i>Standards</i> qualidade de serviço; <i>Mysterys shop</i> / Cliente mistério.

Fonte: Fonte: Produção própria a partir de Costa (2012), Gallego (2007), O’Fallon (2012) (Continua)

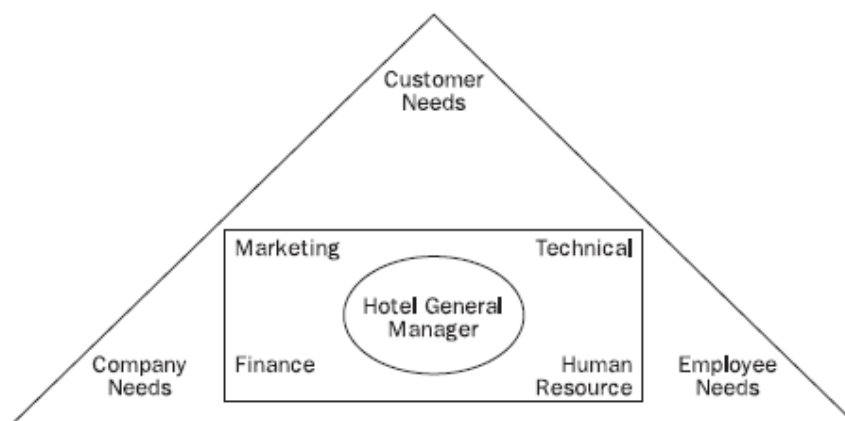
Quadro 6 (Continuação) | Gestão do produto e políticas de marketing, comunicação e vendas – Exemplos práticas de gestão hoteleira no passado e no presente

PASSADO	PRESENTE
Promoção das empresas estava limitada à área comercial.	Aposta na promoção da imagem corporativa e da sua comunicação para o exterior.
Promoção baseada em contactos presenciais e brochuras em papel.	Promoção multicanal e com grande desenvolvimento dos suportes digitais: Brochuras eletrónicas; Apresentações <i>powerpoint</i> em " <i>tablets</i> "; <i>Sites</i> da unidade hoteleira e/ou grupo hoteleiro; <i>APP</i> para telemóveis, Conteúdos nas redes sociais <i>Facebook</i> , <i>Twiter</i> , <i>Flirck</i> , <i>Blogues</i> .
Gestão de um reduzido número de canais à distância: Telefone fixo, fax.	Gestão de um elevado número de canais à distância: Telemarketing, E-mail, Interações Sites e Redes Sociais, SMS e <i>Mobile APP</i> , Social Marketing, SEO, SEM.
Interação com operadores e agências de viagens tradicionais.	Interação com <i>Sites</i> de operadores <i>online</i> de reservas de hotéis: <i>OTA'S</i> e <i>CRS</i> ou <i>Computer Reservation System</i> : Ex: <i>Booking.com</i> ; <i>Trivago</i> . Interação com agências essencialmente para o segmento "Grupos".
Reservas efetuadas por telefone, telex ou fax e com grande antecedência, com maior grau de previsibilidade.	Sistema de reservas <i>GDS (Global Distribution System)</i> efetuadas mais perto da data de " <i>check-in</i> " / " <i>last minute</i> " e menor grau de previsibilidade.
Inexistência de preocupações com <i>feedback</i> dos clientes para melhoria do produto e serviços.	Realização de inquéritos a clientes e tratamento da informação com objetivo da valorização contínua do cliente e considerar <i>feedback</i> dos clientes para melhoria contínua do produto e serviços (eventuais correções). Conceito de fidelização.
Clientes eram encarados como sendo todos iguais e não existia preocupação de análise dos perfis e segmentação.	Implementação de técnicas de <i>CRM (Customer Relationship Management)</i> . Estudo do perfil e comportamentos dos clientes dos diferentes mercados emissores, para ajuste dos serviços e produtos às suas necessidades e expectativas. Relação " <i>win-win</i> " com os clientes.
Empresas hoteleiras focalizadas só na sua realidade.	Sensibilidade para a responsabilidade social. Preocupação com a sustentabilidade e proteção do meio ambiente (Ex: Certificação ambiental; Recolha seletiva lixo; Sistemas poupança água e energia; Utilização de produtos amigos do ambiente).

Fonte: Fonte: Produção própria a partir de Costa (2012), Gallego (2007), O'Fallon (2012)

Vivemos atualmente na era da globalização e a hotelaria também não é exceção e compete à escala mundial. Os hotéis têm de ser altamente competitivos e os gestores hoteleiros necessitam de aplicar técnicas de gestão eficientes e eficazes, conforme defende Chandana Jayawardena (2000) "a gestão significa usar os recursos disponíveis para atingir os objetivos da organização. Os seis principais recursos são: Humanos; Financeiros; Equipamentos; Materiais; Métodos e Tempo. A principal função do gestor é utilizar estes recursos para incrementar a produtividade no interior da organização. Os diretores gerais dos hotéis têm que ter competências e conhecimentos técnicos da generalidade das matérias que compõem os diferentes departamentos de um hotel, das áreas técnicas chave (alojamento, restauração, manutenção), e da gestão de recursos humanos, financeiros e de marketing", conforme mencionados na seguinte Figura 11.

Figura 11 | Pirâmide de gestão dos principais recursos num hotel



Fonte: *International Journal of Contemporary Hospitality Management, Emerald Insight*. Chandana Jayawardena (2000)

Esta consciencialização da necessidade dos diretores gerais dos hotéis terem conhecimentos de gestão aplicados à realidade dos modelos de funcionamento operacionais do sector, contribuiu também de forma decisiva para a evolução dos modelos de gestão na hotelaria no sentido do profissionalismo e especialização.

4.2 Desafios para o futuro

Como principais desafios para o futuro destacam-se: (i) Capacidade de adaptação e transformação; (ii) Identificação e conhecimento da concorrência relevante; (iii) Diferenciação através da Inovação; (iv) Visão estratégica de desenvolvimento; (v) Preocupações humanas e ambientais.

A velocidade com que surgem as novidades tecnológicas e a conseqüente redução da vida útil de serviços e produtos leva a que, como ocorre noutros sectores, um dos maiores desafios futuros do sector hoteleiro esteja associado à necessidade constante de adaptação e até mesmo de completa transformação.

“Os hotéis do século XXI têm que ter um fluxo dinâmico com uma enorme dose de vitalidade regeneradora e de adaptação a alterações permanentes.” Gallego (2002, p.17).

”Estamos perante uma nova era, onde os hotéis vão aparecendo com outra arquitetura, com outro *design*, com mais facilidades de serviços e produtos, mais práticos, mais confortáveis e menos rígidos.” Gallego (2002, p.28 e 29).

Em relação à pressão concorrencial, é expectável que o fenómeno da globalização continue a ser determinante e que uma resposta adequada a esta realidade, que passará necessariamente pela

identificação e conhecimento da concorrência relevante, constitui o grande desafio neste âmbito do setor hoteleiro.

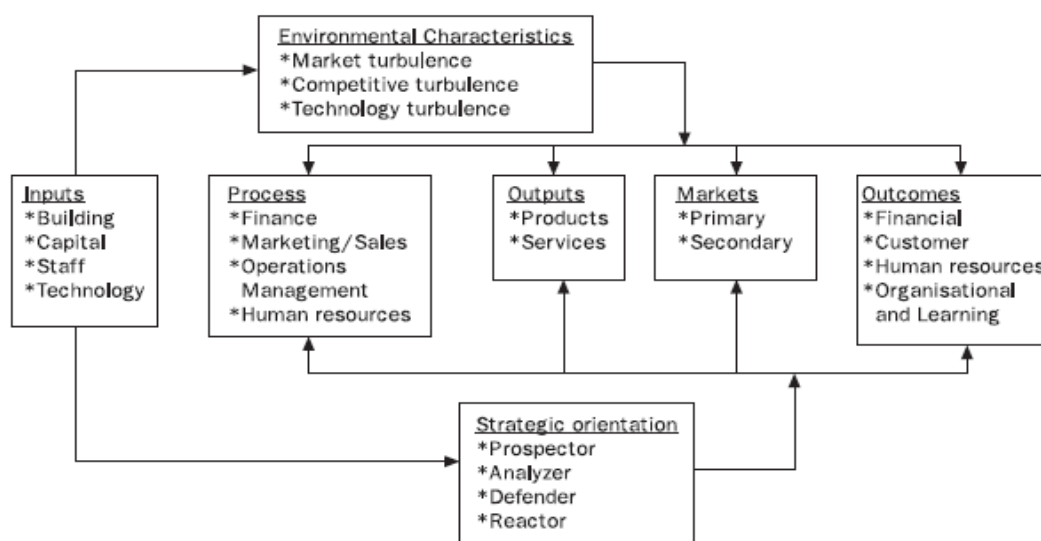
Tudo indica que se manterá válida a visão de Vinitia E. Mathews (2000) demonstra que “atualmente o preço, o segmento e a proximidade, são os fatores que são usados para identificar a concorrência, mas esta visão pode ser problemática devido aos descontos ou descidas de tarifas. Este modelo de análise permite mostrar aos gestores hoteleiros de uma forma simples e sistemática, a forma de quantificar a proximidade, para poder elaborar e desenvolver um plano estratégico. Através do uso de algumas matrizes, os gestores têm uma simples forma numérica para distinguir quais os seus concorrentes prioritários e secundários, bem como, comparar cadeias hoteleiras de outra dimensão que as permite distinguir da sua ameaça competitiva”.

Os resultados deste estudo/modelo, demonstram que é necessário analisar mais que a magnitude da concorrência para poder distinguir quais os seus rivais, bem como, sugere que a experiência internacional e nacional são aspetos relevantes para determinar os seus fatores competitivos e da sua concorrência e que a dimensão das unidades hoteleiras raramente se pode considerar uma vantagem competitiva. Todas as empresas hoteleiras têm como seus principais objetivos atingir de uma forma sustentada uma vantagem competitiva em relação á sua concorrência, para se poder distinguir e ganhar quota de mercado em determinados segmentos identificados como estratégicos para os objetivos do seu negócio. Para atingir esses objetivos as empresas hoteleiras definem grupos estratégicos que vão identificar a sua concorrência que vai servir de *benchmarking*.

Complementarmente, cada vez mais será necessário a aplicação de modelos de sistemas de avaliação de desempenho e outras técnicas de gestão, conforme mencionado por Paul A. Phillips (1999), defende que “a avaliação do desempenho de uma unidade hoteleira deverá existir uma convergência dos fatores qualitativos e quantitativos que lhes permita ter confiança no sistema de avaliação que escolheu para o ajudar a controlar, monitorizar e implementar melhoramentos na sua operação.”

Este autor criou também um modelo conforme Figura 12, para um sistema de avaliação de desempenho de uma unidade hoteleira que deverá ser usado pelo gestores hoteleiros, que lhes permite criar vantagens competitivas. “Esta vantagem competitiva pode ser alcançada se os *inputs*, processos, *outputs*, mercados, características do ambiente da empresa, são congruentes com os objetivos do negócio. É essencial perceber quais os principais pontos fortes da oferta e da procura no ambiente competitivo onde a unidade hoteleira está inserida, se pretendem obter e manter uma vantagem competitiva.”

Figura 12 | Sistema de avaliação de desempenho de uma unidade hoteleira



Fonte: *International Journal of Contemporary Hospitality Management, Emerald Insight*. Paul A. Phillips (1999)

A diferenciação com base na inovação é mais um dos desafios que as entidades hoteleiras têm de enfrentar no futuro sendo expetável que a sua importância aumente e que seja necessário incorporar nas estruturas dos hotéis recursos especializados em processos de inovação.

Os hotéis deverão apostar na inovação, que de acordo com Peter Drucker, citado por Gallego (2002, p. 44) ”a inovação sistemática, é a capacidade de observar permanentemente o mercado – os novos mercados e as variações sociológicas dos consumidores – com objetivo de provocar as transformações na produção e no interior da empresa para obter mais vendas e benefícios.”

“Nos novos tempos, mais que dirigir haverá que liderar, em vez de vender produtos/serviços haverá que satisfazer expetativas, e os preços serão aqueles que os consumidores estão dispostos a pagar, que cada vez mais têm mais informação e cultura do valor.” Gallego (2002, p. 44).

De acordo com o mesmo autor, na sociedade do século XXI ”estamos na era dos serviços e estes têm que estar representados na atividade turística de uma forma total e absoluta. Quando recebemos um cliente num hotel, não só estamos dando um bem físico (ex. alojamento), como estamos oferecendo-lhe emoções, sentimentos, hospitalidade, ajuda, conselhos, ou seja, múltiplos “produtos intangíveis”, incorpóreos, mas que podem representar recordações maravilhosas ou positivas por parte de quem os recebe.”

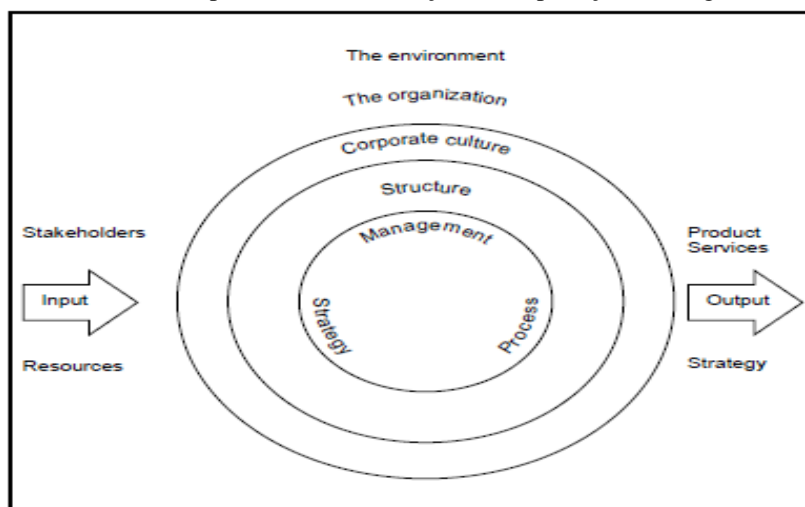
O futuro da hotelaria e os seus desafios futuros passam de acordo com a visão de Chen (2008, p.17, 18 e 19) “por um princípio de uma cultura hoteleira baseada na diferenciação e não na padronização. Os hóspedes devem esperar um serviço de alta qualidade, situação que implica a necessidade de melhorar o serviço continuamente, de ter um nível de qualidade ajustado à

classificação dos empreendimentos hoteleiros, e de responder às expectativas e necessidades dos clientes. A preocupação com a qualidade é um padrão mínimo quando se faz a oferta no mercado global. A superioridade pode advir da riqueza da oferta hoteleira, mesmo que mantenha os níveis de qualidade, mas ofereça uma diferença aceitável e atrativa em relação à concorrência. A educação e a formação é a base para aprimorar o nível de serviço.”

Embora o contexto de mercado seja de constante mudança e inovação, será também cada vez mais necessário que exista uma visão estratégica de desenvolvimento, que permita uma alocação de recursos de forma adequada e sustentável. Os gestores hoteleiros, terão assim o desafio de gerir adequadamente no curto prazo tendo em atenção uma visão estratégica de futuro com contornos e exigências provavelmente muito distintas.

Michele M. Webster (1994) defende que “as decisões estratégicas determinam o caminho do futuro e a posição competitiva de uma organização. O seu modelo apresentado na Figura 13, demonstra o complexo processo de formulação e interpretação estratégica, que deve ser visualizado e adaptado por cada organização tendo em consideração o ambiente onde se insere, os seus *inputs* (*stakeholders* e recursos) e *outputs* (produtos e serviços, estratégia), que deverão ter por base a cultura da organização (atitudes, valores, ideais dos membros da organização que afetam as decisões internas e a forma como o ambiente é percecionado). Resumidamente, este modelo é um sistema aberto que permite ter uma perceção global da empresa que deverá ser articulada com a discussão do ambiente (fatores macro económicos e condicionalismos de mercado onde a unidade hoteleira está inserida, e qual o estado do ciclo de vida do produto que se atingiu), os *inputs* (os principais *stakeholders* e recursos físicos, financeiros e humanos), a organização (cultura da empresa, estrutura e os processos estratégicos de gestão) e os *outputs* (produtos/serviços que efetuam e as estratégias utilizadas).”

Figura 13 | Modelo de processo de formulação e interpretação estratégica num hotel



Fonte: *International Journal of Contemporary Hospitality Management, Emerald Insight*. Michele M. Webster (1994)

Outro grande desafio e tendência para o futuro da hotelaria e dos gestores hoteleiros relaciona-se com o desenvolvimento da dimensão humana e da preocupação ambiental, que como defende Gustavo (2012, p.680) “o desenvolvimento de uma dimensão humana, para além da simples relação comercial, onde se destacam os valores humanos, o espírito de entreajuda e a emoção, tendem a ser um elemento fundamental do processo de comunicação e envolvimento do cliente. As empresas hoteleiras apostam em programas de responsabilidade social e sensibilização ambiental e face a um cliente cada vez mais emotivo, focado no bem-estar (global e pessoal) e *value-driven*, o objetivo das organizações é não só ocupar o referido posicionamento na mente dos consumidores, como também estabelecer uma relação emocional e permanente com o consumidor, partilhando valores comuns, determinantes na compra de um serviço, isto é da relação comercial.”

5. PRINCIPAIS INDICADORES OU RÁCIOS DE GESTÃO DE ALOJAMENTO HOTELEIRO

Tendo em consideração a temática, o âmbito e os objetivos da presente dissertação, a concetualização e compreensão dos principais indicadores ou rácios de gestão de alojamento hoteleiro assume particular importância no desenvolvimento do estudo empírico que vai ser efetuado, relativamente à atividade hoteleira e mais concretamente na análise da evolução e impactes no alojamento em hotéis de 3*, 4* e 5* estrelas na cidade de Lisboa.

A análise diária dos indicadores ou rácios de gestão, faz parte integrante das tarefas de um gestor hoteleiro, mais concretamente nas suas funções de gestão do alojamento hoteleiro. As conclusões dessas análises permitem auxiliar o gestor hoteleiro na tomada de decisões, principalmente ao nível da gestão das tarifas de alojamento através da utilização de técnicas de *Yield Management*, associadas à análise do mercado e da concorrência, com impacte direto no preço médio ou *Average Room Rate, RevPar*⁵, nas taxas de ocupação quarto e cama, nos proveitos do alojamento e total hotel, número de dormidas, número de hóspedes, estada média, bem como, na rentabilidade da unidade hoteleira.

Dependendo da organização estrutural e departamental de uma unidade hoteleira, tendo em consideração que poderá estar integrada ou não num grupo hoteleiro nacional ou internacional, a informação de gestão poderá ser fornecida através do *Business Intelligence*, departamento de vendas ou comercial, ou mesmo através do departamento de alojamento.

No Anexo A, mencionado no índice de Anexos da presente dissertação, apresentam-se os indicadores de gestão de alojamento tipicamente mais utilizados pelos gestores hoteleiros.

As decisões que o gestor hoteleiro tem de efetuar diariamente, deverão ter em consideração a informação de gestão proveniente dos indicadores mencionados e sua comparação com os objetivos definidos nos documentos internos de gestão orçamental, para cada segmento e subsegmento de mercado.

A importância e utilidade de cada rácio ou indicador de gestão é variável consoante os objetivos das análises (perspetiva de curto, médio e longo prazo) e da tipologia das decisões em causa (âmbito comercial, marketing ou financeiro).

⁵ *Revenue per Available Room*

De acordo com Cathy A. Enz (2010, p. 128) ”na atividade hoteleira destaca-se a importância do *RevPar* como o rácio largamente utilizado para a medição da *performance* do alojamento e do impacto desses resultados na rentabilidade e na gestão global do hotel.”

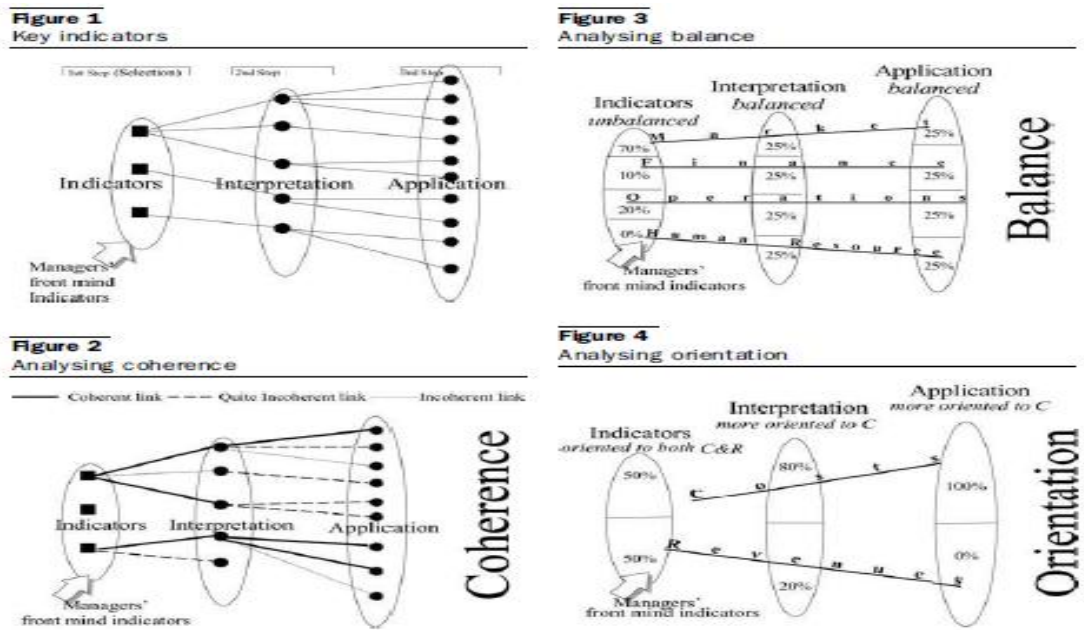
Segundo S. Medlik e H. Ingram (2002, p.153, 154,155) ”o controlo do hotel é facilitado não apenas pela estrutura das demonstrações financeiras e da quantidade de detalhes e de análises que contém, mas também pela frequência com a qual são produzidos. Isso varia entre os diferentes hotéis, mas é comum notar que os *items* seguintes são produzidos juntamente com os índices relacionados e com os esquemas de suporte: demonstração diária da receita; demonstração semanal do custo de vendas e custos; demonstração operacional mensal de receita, custos e despesas; balanço trimestral.”

O processo de análise dos indicadores e de tomada de decisão por parte dos gestores hoteleiros, pode ser explicado com base num modelo desenvolvido por Peter J. Harris e Marco Mongiello (2001), apresentado na Figura 14, que se baseia em três dimensões de investigação: (i) Medida de desempenho ou “*Balance*” – relacionada com o “*Balanced Scorecard*” de Kaplan e Norton’s; (ii) “*Orientation*”, baseado no conceito de orientação para o negócio de Kotas; (iii) “*Coherence*” relacionado com a interpretação e aplicação dos indicadores.

Quanto ao processo de decisão dos gestores, é dividido em três níveis: (i) Seleção ou escolha dos indicadores-chave, onde os diretores gerais decidem quais os principais indicadores de desempenho a aplicar na sua gestão; (ii) Interpretação e análise dos indicadores, que determina o que é que cada um dos indicadores selecionados significa ou representa para o gestor; (iii) Aplicação ou tomada de decisão tendo por base o que os gestores e decisores pensam sobre o que é que cada um dos indicadores lhes permite fazer.

Adicionalmente este modelo também permite uma análise e interpretação “horizontal”, nas dimensões “*Coherence*” que observa a coerência entre os indicadores selecionados e as suas interpretações e relaciona as aplicações baseadas no pressuposto que é possível aos gestores escolher os indicadores que não representam o que eles pensam que eles são. Neste nível de aplicação, a coerência sugere que as decisões são consistentes com as interpretações dos indicadores, assumindo que os gestores analisam as linhas dos indicadores das receitas e dos custos, mas só tomam decisões baseadas nas orientações dos custos. Tendo por base a dimensão anterior, as dimensões de “*Balance*” e “*Orientation*” dão uma nova interpretação da escolha dos indicadores-chave por parte dos gestores, que são escolhidos tendo por base quatro perspetivas: Consumidor ou do mercado; Financeira; Operacional; e Recursos Humanos (adaptada de Kaplan e Norton’s *Balanced Scorecard*), mas as decisões são baseadas nos indicadores financeiros.

Figura 14 | Processo de análise dos indicadores e de tomada de decisão por parte dos gestores hoteleiros



Fonte: *International Journal of Contemporary Hospitality Management, Emerald Insight*. Peter J. Harris e Marco Mongiello (2001, p. 122)

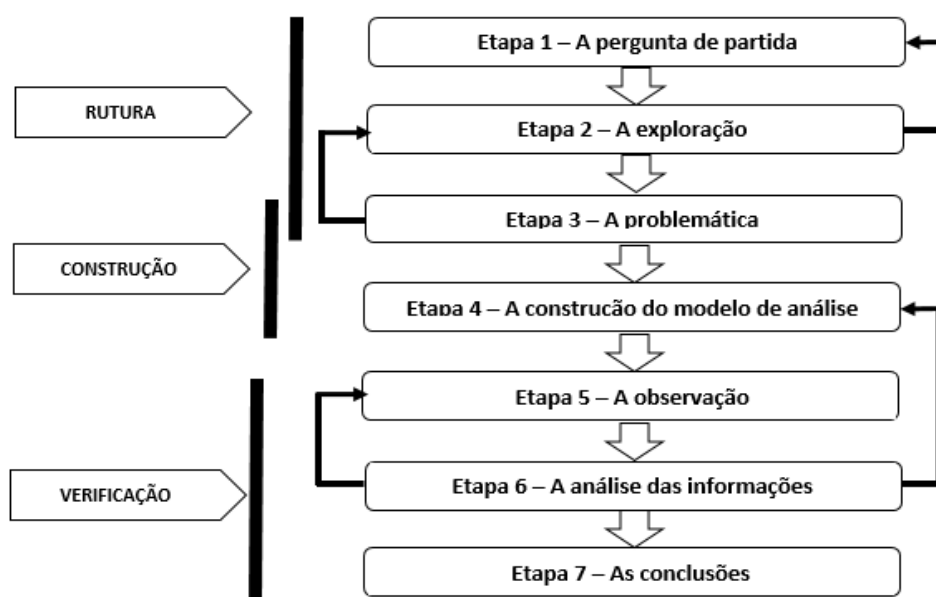
6. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

6.1 Roteiro metodológico

O procedimento científico utilizado na presente pesquisa seguiu as regras do método científico aplicado às ciências sociais, que "é composto por um conjunto de procedimentos e regras básicas que visam obter novo conhecimento científico. Este conhecimento pode ser novo ou resultar do desenvolvimento, expansão, correção de um conhecimento já existente. O método consiste em interpretar fatos empíricos com base na observação sistemática, de cariz direto (do próprio) ou indireto (através de terceiros), geralmente proveniente da pesquisa de campo." A investigação "é o diagnóstico das necessidades de informação e seleção das variáveis relevantes sobre as quais se irão recolher, registar e analisar informações válidas e fiáveis." Sarmiento (2013, p. 4, 6 e 7)

O processo metodológico de investigação utilizado na presente dissertação teve por base o modelo científico de Quivy e Campenhoudt (2008), composto por três atos – Rutura, Construção e Verificação – e as sete etapas, mencionadas na Figura 15:

Figura 15 | Etapas do procedimento científico



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Quivy e Campenhoudt (2008, p. 27)

Para os autores, os três atos do procedimento científico estão todos interligados e dependem uns dos outros, relacionam-se mutuamente, são realizados ao longo de uma sucessão de operações, reagrupadas em sete etapas, que se constituem e complementam através de circuitos de retroação em permanente interação realizados ao longo do tempo. Quivy e Campenhoudt (2008, p. 28)

“A rutura é o primeiro ato que constitui o procedimento científico e tem como objetivo romper com os preconceitos e as falsas evidências, que somente nos dão a ilusão de compreendermos as coisas. É necessário quebrar o senso comum, onde uma grande parte das nossas ideias, se inspiram nas aparências imediatas ou em posições parciais.” Quivy e Campenhoudt (2008, p. 26)

Só através da efetivação desta rutura por parte do investigador, é possível passar ao segundo ato que é a construção teórica, que constitui a elaboração de um quadro teórico de referência que permite posteriormente efetuar uma experimentação válida. Para tal será necessário “erguer as proposições explicativas do fenómeno a estudar e prever qual o plano de pesquisa a definir, as operações a aplicar e as consequências que logicamente devem esperar-se no termo da observação.” Quivy e Campenhoudt (2008, p. 26 e 28)

O terceiro ato deste processo científico, corresponde à verificação ou experimentação, que se caracteriza por “uma proposição só tem direito ao estatuto científico na medida em que pode ser verificada pelos fatos”, que por sua vez “vai buscar o seu valor à qualidade da construção.” Quivy e Campenhoudt (2008, p. 28)

Relativamente às etapas do procedimento científico, a etapa 1 da investigação consiste na formulação da pergunta de partida onde o investigador de uma forma clara, sintética, precisa e realista “tenta exprimir o mais exatamente possível aquilo que procura saber, elucidar, compreender melhor. Servirá de primeiro fio condutor da investigação.” Quivy e Campenhoudt (2008, p. 44)

Tendo por base os critérios acima mencionados, foi formulada a pergunta de partida: *As alterações observadas na procura turística em Lisboa estão a contribuir para o desenvolvimento sustentado do alojamento nos hotéis?*

A etapa 2 identificada como a Exploração, constituída pelas leituras, pretende assegurar a qualidade da problematização, efetuando um levantamento e uma análise da informação teórica-científica existente sobre o tema da dissertação, que permite aprofundar e identificar os conceitos e modelos relevantes. Nesta etapa e fazendo também parte do trabalho exploratório, são utilizadas as leituras que permitem ao investigador tomar consciência com a realidade social relacionada com o objeto da investigação. Nomeadamente, identificar e conciliar os conceitos e paradigmas, bem como a evolução do pensamento científico, em relação às temáticas do turismo, da gestão hoteleira e em particular da gestão do alojamento.

Dos dados obtidos na etapa anterior, avança-se para a etapa 3, a Problemática, que “é a abordagem ou a perspetiva teórica que decidimos adotar para tratarmos o problema formulado na pergunta de partida e equivale a formular os principais pontos de referência teóricos da

investigação: a pergunta que estrutura finalmente o trabalho, os conceitos fundamentais e as ideias gerais que inspirarão a análise.” Quivy e Campenhoudt (2008, p. 89, 90)

Nesta fase, pretende-se investigar de uma forma mais profunda e sistemática se a evolução da procura turística em Lisboa, na última década, contribuiu ou não para o desenvolvimento sustentável do alojamento hoteleiro, nomeadamente em relação aos hotéis de 3*, 4* e 5*.

Na etapa 4, a Construção do modelo de análise, são definidas as questões operacionais da investigação a testar, tendo em consideração as linhas de orientação metodológica e os objetivos definidos para a investigação.

Como questões operacionais da investigação, foram definidas:

- Questão 1: A evolução da oferta do alojamento em hotéis foi proporcional às alterações da procura.
- Questão 2: As alterações na procura do alojamento hoteleiro em Lisboa tiveram impacte direto nos principais indicadores de gestão do alojamento nos hotéis.
- Questão 3 – A expansão da capacidade de alojamento dos hotéis é adequada a um desenvolvimento sustentado.

“A organização de uma investigação em torno de hipóteses de trabalho, constitui a melhor forma de a conduzir com ordem e rigor. Além disso, um trabalho não pode ser considerado uma verdadeira investigação se não se estrutura em torno de uma ou várias hipóteses porque a hipótese traduz, por definição, este espírito de descoberta que caracteriza qualquer trabalho científico e fornece à investigação um fio condutor particularmente eficaz.” Quivy e Campenhoudt (2008, p.119)

Consequentemente surge a Etapa 5 – A observação – “engloba o conjunto das operações através das quais o modelo de análise (constituído por hipóteses e por conceitos) é submetido ao teste dos fatos e confrontado com dados observáveis.” Quivy e Campenhoudt (2008, p.155)

Tendo em atenção os objetivos da dissertação, a observação direta constitui *à priori* um método eficiente. A recolha de informação será efetuada a partir de bibliografia de autores consagrados na temática das diferentes abordagens efetuadas no decorrer da investigação, de publicações oficiais e plataformas da *internet* das principais instituições e entidades Nacionais e Internacionais do setor (ex.: INE; Turismo de Portugal; Observatório do Turismo de Lisboa; AHP; OMT; OCDE; Eurostat), bem como, de instituições privadas de prestígio e de referência na pesquisa, tratamento da informação e elaboração de estudos na área do turismo e da hoteleira (ex.: *PricewaterhouseCoopers; Roland Berger; Deloitte*).

De forma complementar, será também utilizada a observação indireta, através da técnica de inquéritos por questionário efetuados a diretores hoteleiros de Lisboa dos hotéis de 3*, 4* e 5*, com o objetivo de indagar, analisar e avaliar as suas opiniões relativamente às diferentes problemáticas mencionadas na pergunta de partida e nas diferentes hipóteses anteriormente formuladas, para poder identificar respostas que permitam posteriormente contribuir para a definição das conclusões deste trabalho de investigação.

Através da obtenção dos dados derivados da etapa anterior, os mesmos têm que ser tratados na etapa 6, a Análise das informações, tem por objetivo analisar e confrontar toda a informação resultante dos dados observados, para poder validar as hipóteses formuladas e verificar se os resultados obtidos permitem dar uma resposta à pergunta de partida. Sempre que aplicável será efetuado o tratamento estatístico dos dados.

“O primeiro objetivo desta fase de análise das informações, é portanto, a verificação empírica e a segunda função é interpretar esses fatos inesperados e rever ou afinar as hipóteses para que, nas conclusões, o investigador esteja em condições de sugerir aperfeiçoamentos do seu modelo de análise ou de propor pistas de reflexão e de investigação para o futuro.” Quivy e Campenhoudt (2008, p. 211)

A etapa 7 e última do processo metodológico são, As conclusões, que têm por base a informação das etapas anteriores, são efetuadas colocando em evidência os novos contributos para o conhecimento, consequências e suas aplicações práticas, “compreendem geralmente três partes: primeiro uma retrospectiva das grandes linhas do procedimento que foi seguido; depois, uma apresentação pormenorizada dos contributos para o conhecimento originados pelo trabalho e, finalmente, considerações de ordem prática.” Quivy e Campenhoudt (2008, p. 243)

6.2 Observação e respetivos instrumentos

Conforme anteriormente mencionado, “a observação engloba o conjunto das operações através das quais o modelo de análise (constituído por hipóteses e por conceitos) é submetido ao teste dos fatos e confrontado com os dados observáveis, ou seja, tem por objetivo efetuar a interligação entre os conceitos derivados da teoria relacionada com o objeto de estudo da investigação e os fatos decorrentes dessa análise, relacionando os mesmos com a informação observada.” Quivy e Campenhoudt (2008, p. 155)

Para se poder elaborar um trabalho rigoroso de observação, é necessário e fundamental “poder responder às três perguntas seguintes: observar o quê?; em quem?; como? A questão inicial está relacionada com a recolha selecionada e útil dos dados mais pertinentes, mais relevantes e importantes para a investigação, para poder posteriormente verificar e testar as hipóteses. Na

questão seguinte, é necessário circunscrever o campo das análises empíricas no espaço geográfico, social e no tempo, para testar o instrumento de observação. A terceira relaciona-se com os instrumentos de observação e a recolha dos dados.” Quivy e Campenhoudt (2008, p. 155)

Esta fase de elaboração dos instrumentos de observação “consiste na construção do instrumento capaz de recolher ou de produzir informação prescrita pelos indicadores e que apresenta-se de diferentes formas, consoante se trate de uma observação direta – é aquela em que o próprio investigador procede à recolha das informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados - ou indireta – onde o investigador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada através de um instrumento de observação que pode ser um questionário ou um guião de entrevista.” Quivy e Campenhoudt (2008, p. 155, 157, 163, 164).

A presente investigação teve por base a observação indireta, com opção do uso do questionário como instrumento privilegiado de observação.

Os objetivos gerais e específicos da presente pesquisa mencionados anteriormente, são a base para dar resposta à questão “*observar o quê?*” que resumidamente se destaca:

- Avaliar os principais indicadores de gestão do alojamento nos hotéis de Lisboa (ex. proveitos do alojamento, preço médio por quarto vendido/ocupado; taxa de ocupação; *RevPar*; número de dormidas, número de hóspedes, estada média por hóspede).
- Analisar a evolução da procura hoteleira (ex. motivações da viagem, tipologia de alojamento utilizado, sazonalidade) dos principais fluxos turísticos internacionais para Lisboa.
- Estudar a relação causa-efeito entre as variáveis de evolução da procura e da oferta hoteleira e complementar essa análise com cenários de futuros e possíveis impactes no setor hoteleiro.
- Identificar os indicadores de gestão do alojamento onde são perceptíveis os efeitos das alterações observadas na procura turística e estimar, com base nesses indicadores e em opiniões de especialistas do setor hoteleiro, possíveis desvios na capacidade hoteleira para um desenvolvimento sustentado do setor.

Deste modo, o campo – os hotéis de 3*, 4* e 5* em Lisboa - e o modelo de análise definido para esta investigação, complementados pelas características do seu objeto de estudo, foram fundamentais para identificar os diretores hoteleiros como sendo os agentes-chave do sistema hoteleiro que seriam objeto dos inquéritos, dando resposta à outra questão *observar quem?* Pretendeu-se com o modelo de análise escolhido para esta investigação dar resposta à pergunta de partida da presente dissertação:

- *As alterações observadas na procura turística em Lisboa estão a contribuir para o desenvolvimento sustentado do alojamento nos hotéis?*

No contexto das matérias que sustentaram as vertentes de abordagem, salientaram-se:

- a) Gestão: Assumiu particular relevância pela necessidade de utilização de indicadores de gestão associados ao alojamento.
- b) Motivacional: Considerou-se também essencial investigar as motivações dos fluxos turísticos e compreender a sua evolução.
- c) Económica: Em complemento pretendeu-se refletir sobre a evolução da capacidade do alojamento hoteleiro em Lisboa, suas possíveis consequências e impactes no setor.

Definida a população a estudar e a pesquisar, surgiu a necessidade de responder à pergunta *observar como?* Neste caso, foi fundamental definir quais os instrumentos de observação que estiveram em conformidade com os objetivos pretendidos para a investigação, bem como, a melhor forma de recolher os dados.

Para a recolha dos dados, optou-se pelo uso da metodologia do inquérito por questionário, com recurso ao inquérito.

6.2.1 Inquéritos por questionário

O inquérito por questionário é um instrumento de observação que “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação profissional, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consistência de um acontecimento ou de um problema. O inquérito por questionário visa a verificação de hipóteses e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem. Tem como principal vantagem quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder a numerosas análises de correlação.” Quivy e Campenhoudt (2008, p. 188, 189)

Complementarmente outra visão menciona que o inquérito faz parte integrante da investigação empírica sendo um dos principais métodos usados em ciências sociais. “O inquérito é um instrumento de pesquisa, que permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se substanciam em resultados. Estes resultados são analisados, comparados e comentados.” Sarmiento (2013, p. 67)

6.2.2 Inquérito aos Diretores Hoteleiros de Lisboa das unidades 3*, 4* e 5*

A efetivação do questionário teve como público-alvo os diretores de hotel de Lisboa das unidades hoteleiras de 3*, 4* e 5*. Teve como principal objetivo conhecer as suas opiniões sobre as variações da procura turística e as incidências que tiveram na gestão hoteleira nos hotéis de 3*, 4* e 5* na década de 2004 a 2013, ou seja, quais os dados da procura turística que influenciaram as alterações no alojamento hoteleiro em Lisboa e as suas consequências na gestão do alojamento nos hotéis. Com a aplicação desta metodologia, o objetivo desta pesquisa foi recolher dados e informação pertinente, atualizada e incisiva relativamente à temática da dissertação que permita analisar a situação atual do mercado hoteleiro em Lisboa nas unidades de 3*, 4* e 5*, comparar e comentar os mesmos por forma a extrapolar algumas conclusões que permitam aos *players* do mercado hoteleiro entender o estado atual do mesmo, da sua evolução, as consequências a curto, médio e longo prazo no mercado e na gestão hoteleira.

Com base nessa informação, os *players* acima referidos poderão antecipadamente tomar medidas corretivas que permitam melhorar a competitividade e atratividade do mercado e dos produtos hoteleiros que o compõem, com o objetivo de se adaptar às novas exigências, necessidades e perfil dos consumidores para poder dar uma resposta de qualidade que permita manter Lisboa como um destino turístico de excelência, de grande notoriedade internacional e com uma oferta hoteleira moderna, inovadora, competitiva, de qualidade que possa competir ao mais alto nível no mercado global.

Através da recolha desta informação será possível saber se na opinião dos gestores hoteleiros as alterações da procura turística estão a contribuir para um desenvolvimento sustentado do alojamento dos hotéis, se estão a influenciar o investimento em novas unidades hoteleiras ou na remodelação das atualmente existentes, qual o impacte direto nos principais indicadores de gestão do alojamento dos hotéis, quais as modificações que os gestores hoteleiros tiveram que efetuar nas suas práticas de gestão para poder dar respostas a essas alterações da procura e quais as consequências do aumento da oferta de alojamento hoteleiro em Lisboa.

Em virtude da enorme dimensão do mercado hoteleiro de Lisboa, e da impossibilidade de inquirir a totalidade da população dos hotéis de 3*, 4* e 5*, optou-se por definir uma amostra na cidade de Lisboa que fosse representativa da população. A amostra pode ser definida “como sendo um conjunto de elementos retirados da população, que é representativo e significativo da população. Assim, a informação recolhida para a amostra é depois generalizada a toda a população, com um dado nível de confiança e um dado nível de erro.” Sarmiento (2013, p. 71, 72)

Deste modo, “o processo de inferência estatística é apenas válido quando as amostras estudadas são representativas da população teórica em estudo a partir da qual foram obtidas.” Marôco (2014, p.9)

Face às características da população e da sua segmentação de mercado, bem como, o peso que as unidades hoteleiras de 3*, 4* e 5* estrelas têm na totalidade e representatividade do mercado, optou-se por analisar os dados do inquérito através de uma amostra estratificada, conforme Quadro 7, que “consiste em especificar quantos elementos da população são retirados de cada estrato para constituir a amostra estratificada. Esta situação acontece porque a população pode ser composta por subpopulações havendo maior homogeneidade entre as unidades amostrais dentro de cada estrato relativamente às características da investigação.” Sarmiento (2013, p.80, 81)

Quadro 7 | Inquérito aos diretores de hotel de Lisboa

	Amostra-Alvo		Amostra	
	Nº Quartos	%	Nº Quartos	%
Hotéis 5*	4481	26,0%	982	26,1%
Hotéis 4*	8894	51,5%	2010	53,4%
Hotéis 3*	3885	22,5%	773	20,5%
Total	17260	100%	3765	100%

Fonte: Produção própria.

Obtiveram-se 30 respostas aos inquéritos que corresponderam a uma amostra de 3.765 quartos como resultado sobre a amostra-alvo de um total de 17.260 quartos. A amostra obtida revelou-se representativa do universo para um intervalo de confiança de 97% possuindo uma margem de erro de 3%. A estimativa do erro máximo, foi calculado tendo por base a seguinte fórmula (OMT, 2001);

$$\varepsilon = Z \cdot (O/\sqrt{n})$$

Onde Z representa o valor da tabela da distribuição normal, o qual acumula à sua direita uma probabilidade $O/2$; O identifica o desvio-padrão da população; e finalmente n traduz a dimensão da amostra recolhida.

Mesmo não se tendo realizado um pré-teste ao questionário, foi solicitada a opinião a alguns diretores de hotel que fizessem uma leitura do mesmo, e as respostas obtidas foi que se apresentava bem estruturado, com questões muito objetivas, de grande pertinência e atualidade, bem como, não apresentavam quaisquer dúvidas quanto ao objetivo de cada uma das questões mencionadas no mesmo.

Relativamente à estrutura que se optou para a elaboração do questionário, o mesmo foi organizado em quatro partes. A primeira refere-se à identificação do (a) inquirido (a), a segunda é relativa aos dados do hotel que estão relacionados com o inquirido, a terceira está focada nos dados da procura turística que influenciaram as alterações no alojamento hoteleiro na cidade de Lisboa, e na quarta parte são os dados sobre as consequências na gestão hoteleira dessas alterações da procura.

No quadro seguinte é apresentada de forma resumida o objetivo e o tipo de cada pergunta, o tipo de variável e de escala em que cada uma delas de insere.

Quadro 8 | Inquérito diretores de hotel das unidades hoteleiras de 3*, 4* e 5* Lisboa – Sua caracterização.

Pergunta Nº	Objetivo	Tipo Pergunta	Tipo Variável	Tipo Escala
1	Idade	Resposta fechada	Quantitativa	Intervalar
2	Nível de escolaridade	Resposta fechada (Exceto na alternativa residual)	Qualitativa	Ordinal
3	Antiguidade na profissão	Resposta fechada	Quantitativa	Intervalar
4	Hotel pertence a alguma cadeia/grupo hotéis	Resposta fechada	Qualitativa	Nominal
5	Categoria/Classificação nº Estrelas	Resposta fechada	Qualitativa	Ordinal
6	Qual o número de quartos (Incluindo apartam. e Suites)	Resposta fechada	Quantitativa	Intervalar
7	Quais os principais fatores da procura turística que mais influenciaram as variações na oferta de alojamento hoteleiro na cidade de Lisboa	Resposta fechada e múltipla	Qualitativa	Nominal
8	As alterações observadas na procura turística em Lisboa a partir de 2010 estão a contribuir para o desenvolvimento sustentado do alojamento nos hotéis	Resposta fechada (Exceto na alternativa residual)	Qualitativa	Nominal
9	As alterações da procura turística na cidade de Lisboa, influenciaram o investimento em novas unidades hoteleiras e/ou na remodelação das atualmente existentes	Resposta fechada	Qualitativa	Nominal
10	O incremento da procura turística na cidade de Lisboa, justifica o índice de investimento que está a ser efetuado em novos hotéis	Resposta fechada	Qualitativa	Nominal
11	A evolução da oferta de alojamento em hotéis, foi proporcional às alterações da procura a partir de 2010	Resposta fechada	Qualitativa	Ordinal (Likert)
12	As alterações na procura de alojamento hoteleiro em Lisboa, tiveram impacto direto nos principais indicadores de gestão de alojamento nos hotéis	Resposta fechada	Qualitativa	Nominal
13	Qual o grau de importância, que as implicações das variações da procura turística para a cidade de Lisboa tiveram, para a gradual alteração das tarifas e das políticas de "pricing" do alojamento nos hotéis	Resposta fechada	Qualitativa	Ordinal (Likert)
14	Com o aumento da oferta de alojamento hoteleiro na cidade de Lisboa, e conseqüente incremento da concorrência, face às suas estimativas de crescimento da procura a médio e longo prazo, as tarifas de alojamento vão ter que tipo de tendência	Resposta fechada	Qualitativa	Nominal
15	Qual o grau de importância que tiveram as companhias de "low cost" para o incremento da procura turística na cidade de Lisboa	Resposta fechada	Qualitativa	Ordinal (Likert)
16	Quais foram as modificações efetuadas nas práticas da gestão do alojamento nos hotéis da cidade de Lisboa, para dar resposta às alterações na procura	Resposta fechada e múltipla (Exceto na alternativa residual)	Qualitativa	Nominal
17	Quais as consequências do aumento da oferta de alojamento nos hotéis da cidade de Lisboa	Resposta fechada e múltipla (Exceto na alternativa residual)	Qualitativa	Nominal

Fonte: Produção própria

7. ESTUDO EMPÍRICO 1 – CONTEXTUALIZAÇÃO – LISBOA

7.1 Atividade hoteleira

Lisboa está muito bem posicionada no contexto turístico como marca internacional forte com uma oferta de produtos diversificada, destacando-se em várias vertentes, nomeadamente, segundo um estudo da PwC (2014), como o “1º destino europeu em *city breaks*; 2º melhor destino da Europa; 4ª cidade mais bonita do mundo; destino europeu com melhor relação qualidade preço e destino Top 15 no *MICE/M⁶*”.

Na elaboração do anuário estatístico do INE, na sua edição do ano de 2014, relativamente ao tratamento dos dados da hotelaria da Região de Lisboa do ano 2013, foi tido em consideração como critério de base de trabalho, a recente tipologia de estabelecimentos de alojamento turístico. A informação disponibilizada neste documento, caracteriza a hotelaria da cidade de Lisboa de acordo com alguns dos seus principais indicadores estatísticos com maior relevância no setor, mais precisamente no alojamento hoteleiro que é o principal objeto de investigação da presente dissertação.

Relativamente ao número de estabelecimentos hoteleiros, a cidade de Lisboa tem 138 unidades que representam um peso de 54,12% no total de 255 estabelecimentos de alojamento na cidade e de 58,72% sobre o total da Região de Lisboa que são 235 unidades hoteleiras e de 67% sobre a Grande Lisboa, com um total de 205. Na capacidade de alojamento hoteleiro em número de camas existentes – sendo que uma cama de casal é contabilizada como duas camas – a cidade de Lisboa tem um total de 34.495 camas, que representa 86% do total de camas da cidade que são 40.235 e de 66% sobre o total de camas existentes na Região de Lisboa que são 52.124 e de 73% sobre o total de camas existentes na Grande Lisboa que são 47.234. Quanto ao número de hóspedes, a cidade de Lisboa no ano de 2013, nos estabelecimentos hoteleiros teve um total de 2.869.614 hóspedes, que representam 90% do total de hóspedes na cidade e de 71% sobre o total de hóspedes da Região de Lisboa e de 77% sobre o total da Grande Lisboa.

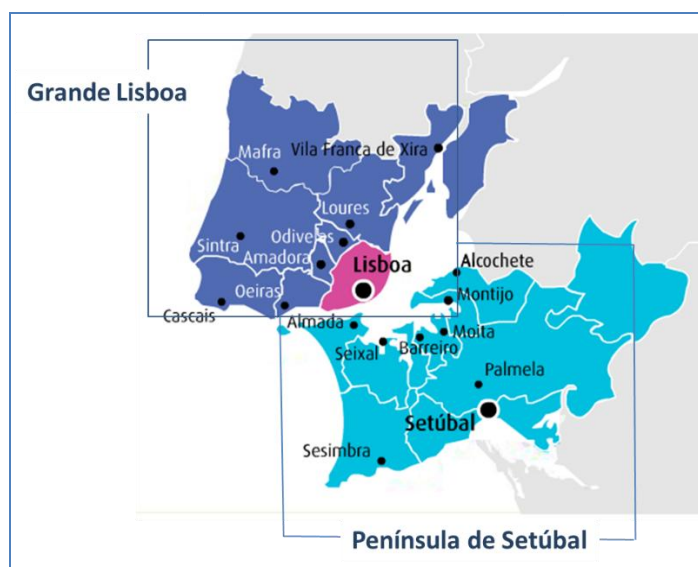
A cidade de Lisboa, no ano de 2013 registou 6.654.284 dormidas na hotelaria, que representaram um peso de 89% sobre o total das mesmas existentes na cidade e um peso de 71% sobre o total existente na Região de Lisboa e um peso de 77% sobre as dormidas totais dos estabelecimentos hoteleiros existentes na Grande Lisboa. Quanto aos proveitos do alojamento

⁶ *MICE – Meetings, Incentives, Conferences and Events or Exhibitions; MI – Meetings and Incentives*

da hotelaria da cidade de Lisboa representam 93% do total de proveitos de todas as tipologias de alojamento existente na cidade, representando um volume de receitas de 295.828 milhões de euros, num total de 316.994 milhões de euros, sendo que o peso dos proveitos do alojamento hoteleiro da cidade de Lisboa, representam 73% sobre os mesmos da Região de Lisboa e de 77% sobre os da Grande Lisboa. A estada média nos estabelecimentos hoteleiros da cidade de Lisboa por parte dos hóspedes foi de 2,32 noites, valor muito idêntico ao registado na Região de Lisboa que foi de 2,31 noites e na Grande Lisboa foi de 2,33 noites. A taxa de ocupação-cama (líquida) na hotelaria da cidade de Lisboa foi de 54%, acima da média da Região de Lisboa que foi de 49,90% e da Grande Lisboa que registou o valor de 51,20%.

Em termos de indicadores estatísticos do turismo e hotelaria, a cidade em si não se encontra individualizada na maioria dos indicadores disponibilizados pelas principais fontes (INE, Turismo de Portugal, Observatório do Turismo de Lisboa, AHP) pelo que as análises a seguir apresentadas se referem essencialmente à área metropolitana de Lisboa, segundo a classificação NUTS II, conforme Figura 16.

Figura 16 | Área metropolitana de Lisboa



Fonte: Adaptado do site da Entidade regional de turismo da região de Lisboa; Produção própria.

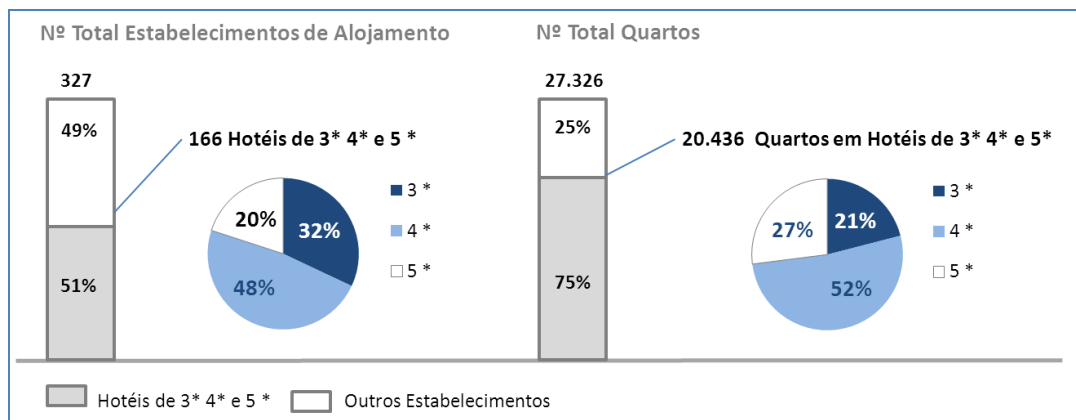
A Área Metropolitana de Lisboa (doravante denominada por Lisboa) inclui a Grande Lisboa (cidade de Lisboa e concelhos complementares) e a Península de Setúbal.

A capacidade de alojamento na Península de Setúbal é marginal, concentrando-se na sub-região da Grande Lisboa mais de 90% da oferta existente em empreendimentos turísticos. De acordo com a informação disponibilizada pela Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa, cerca de 70% dos hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa encontram-se na cidade propriamente dita.

Em 2013, conforme mencionado no Gráfico 3, a oferta de alojamento de Lisboa era constituída por 327 estabelecimentos com uma capacidade de 27.326 quartos, dos quais 51% eram estabelecimentos hoteleiros de 3*, 4* e 5* que representavam 75% dos quartos disponíveis na região (21.478).

Tendo em atenção os objetivos da presente dissertação, sempre que existam dados disponíveis por tipologia, os hotéis de 3*, 4* e 5* serão o foco de análise.

Gráfico 3 | Oferta de alojamento de Lisboa 2013



Fonte: Produção própria a partir de INE (2014)

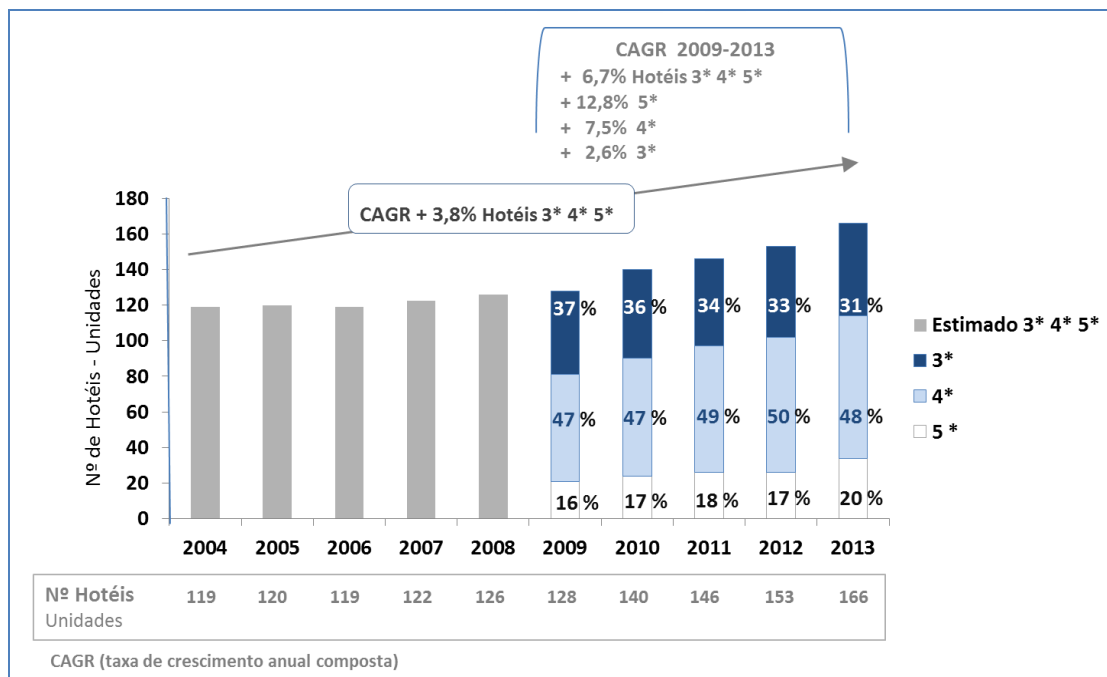
A atividade hoteleira em Lisboa nas unidades de 3*, 4* e 5* registou na última década uma variação positiva em termos de crescimento no número de estabelecimentos, estimando-se uma CAGR⁷ (taxa de variação média anual) de cerca de 3,8% por ano, entre 2004 e 2013. Como apresentado no Gráfico 4, entre 2009 a 2013, período para o qual existem valores oficiais desagregados para cada uma das categorias de hotéis, a CAGR nos hotéis de 3*, 4* e 5* foi de 6,7% por ano, mas de 12,8% nos hotéis de 5*, de 7,5% nos hotéis de 4* e de apenas 2,6% nos hotéis de 3*. O maior crescimento dos hotéis nas categorias superiores (os hotéis de 5* em 2013 já representavam 20% do total) está a permitir reforçar a oferta de Lisboa em produtos hoteleiros de qualidade.

Ainda segundo as estimativas do INE, no ano de 2014, o número de hotéis de 3*, 4* e 5* continuou a aumentar, tendo-se registado um acréscimo de mais 15 unidades hoteleiras (+ 9%, de 166 para 181 hotéis).

7

$$\text{Compound Annual Growth Rate} = \text{CAGR} = \left[\frac{\text{Valor Final}}{\text{Valor Inicial}} \right]^{\frac{1}{\text{N}^\circ \text{ de anos}}} - 1$$

Gráfico 4 | Evolução do número de hotéis de 3*, 4* e 5* em Lisboa entre 2004 - 2003

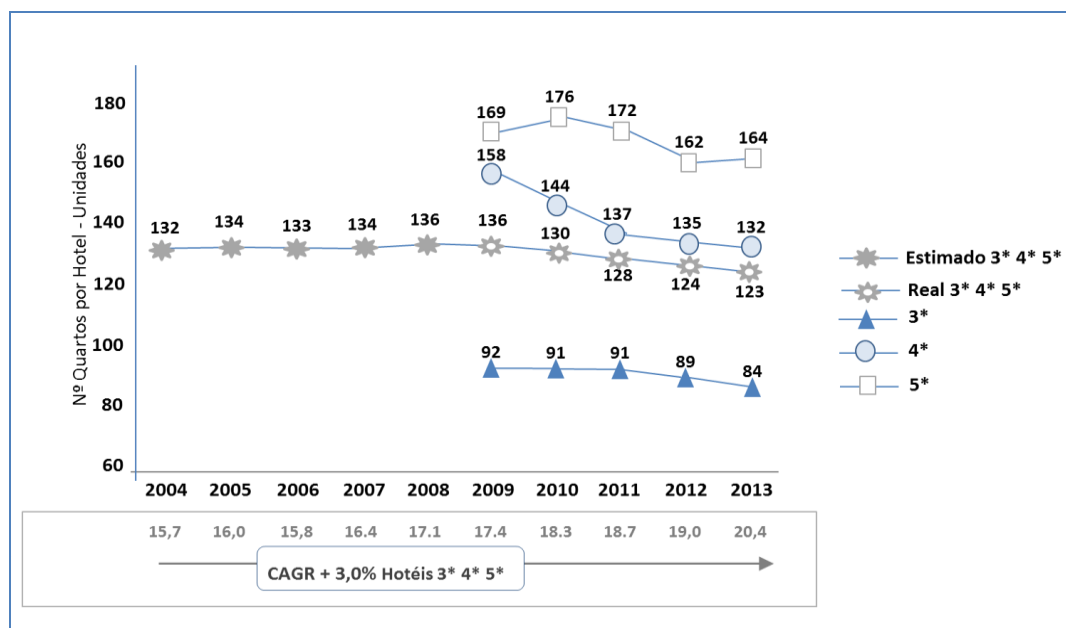


Fonte: Estimativas e produção própria a partir de INE (2014)

O crescimento no número de hotéis foi no entanto acompanhado por um decréscimo no número médio de quartos por estabelecimento, nomeadamente nos hotéis das categorias de 4* e 3*, conforme ilustrado no Gráfico 5. Esta tendência reflete a opção estratégica dos investidores na aposta em unidades hoteleiras de menor dimensão. Em relação ao número de quartos por hotel, saliente-se ainda a tendência verificada de maior diferenciação na dimensão entre os hotéis de 5* e 4*. No ano de 2009 a diferença na média de quartos entre os hotéis de 4* e 5* era de 6% (158 vs 169 quartos), em 2013 essa diferença acentuou-se para 19% (132 vs 164 quartos).

Em termos absolutos, entre 2009 e 2013, registou-se um aumento de 2.005 quartos nos hotéis de 5* (+56%), de 1.035 quartos nos de 4* (+11%) e de apenas 36 quartos nos hotéis de 3* (+1%). O número total de quartos nestas três categorias de hotéis situou-se em 2013 em 20.436 (vs 17.360 em 2009 representando mais 3.076 quartos; + 18%).

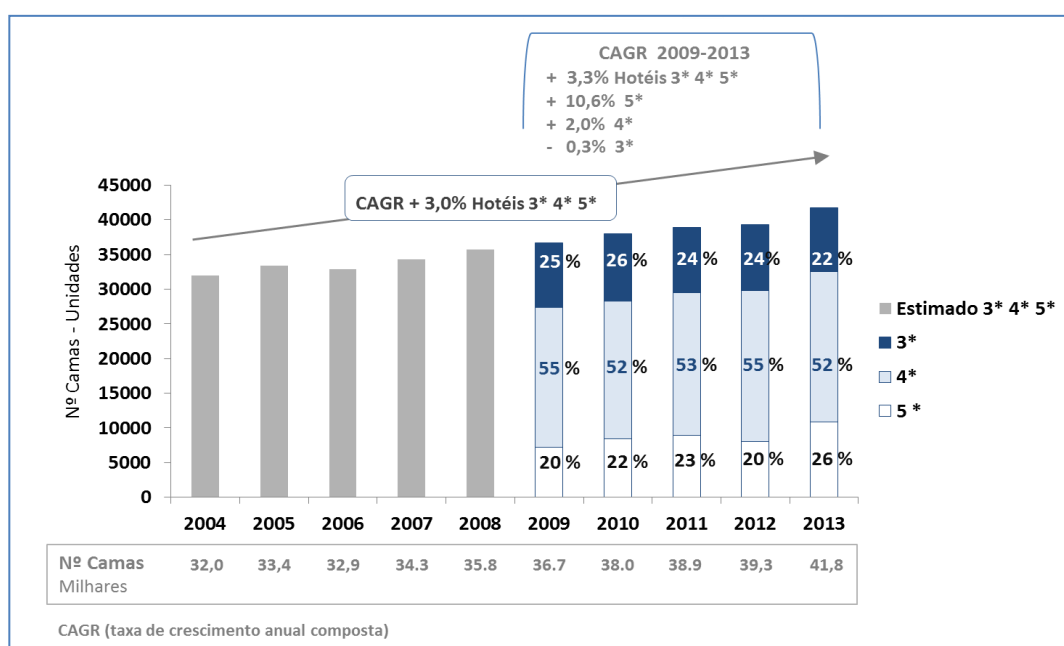
Gráfico 5 | Evolução do número médio quartos por estabelecimento nos hotéis 3*, 4* e 5* em Lisboa 2004-2013



Fonte: Estimativas e produção própria a partir de INE (2014)

Em termos quantitativos do número total de camas em Lisboa estima-se uma CAGR próxima de 3,0% entre 2004 e 2013 e de 3,3% entre 2009 e 2013. No final deste último período, a capacidade da oferta hoteleira em número de camas situou-se próxima das 42.000 unidades, das quais 22% em hotéis de 3*, 52% em hotéis de 4* e 26% em hotéis de 5* como indicado no Gráfico 6. Nos últimos cinco anos a maior taxa de crescimento verificou-se nos hotéis de 5*, com um aumento entre 2009 e 2013 de 8,4%.

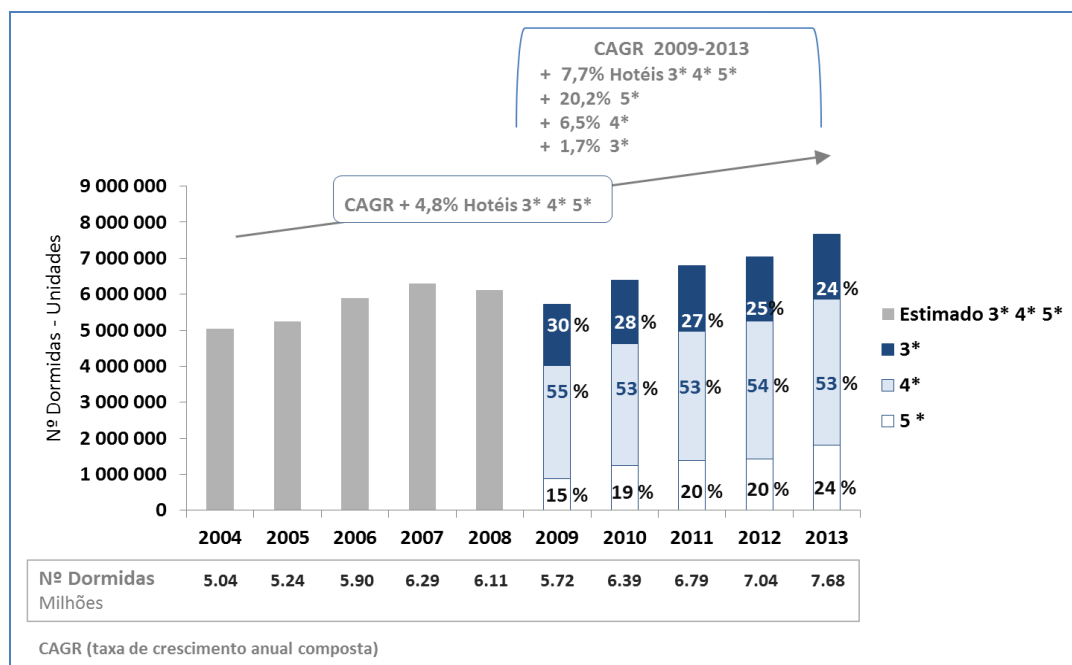
Gráfico 6 | Evolução do número de camas nos hotéis 3*, 4* e 5* em Lisboa entre 2004-2013



Fonte: Estimativas e produção própria a partir de INE (2014)

Quanto ao número de dormidas, a CAGR no total das três categorias de hotéis analisadas foi de +4,8% entre 2004 e 2013 e de 7,7% entre 2009 e 2013, salientando-se neste último período a taxa verificada nos hotéis de 5* (+20,2%), conforme Gráfico 7.

Gráfico 7 | Evolução do número de dormidas nos hotéis 3*, 4* e 5* em Lisboa entre 2004 - 2013



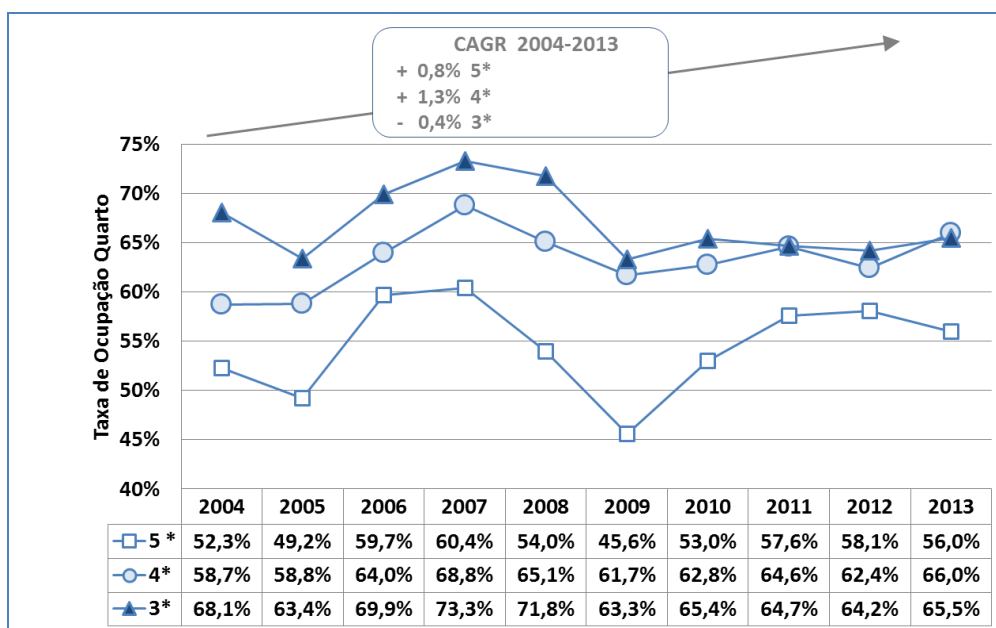
Fonte: Estimativas e produção própria a partir de INE (2014)

O número total de dormidas em Lisboa no ano de 2013 foi cerca de 7,68 milhões o que representou face ao potencial da capacidade instalada de camas (15,26 milhões camas por ano) uma taxa de ocupação cama de 50,3%.

No que concerne à taxa de ocupação quarto, como se pode observar no Gráfico 8, verificou-se uma variação irregular ao longo dos anos nas três categorias de hotéis, em particular nos hotéis de 5* e 3*, tendo-se registado nestes últimos uma CAGR entre 2004 e 2013 de -0,4%.

Em 2013 a taxa média de ocupação quarto foi de 65,5% nos hotéis de 3*, de 66,0% nos de 4* e de 56,0% nos de 5*.

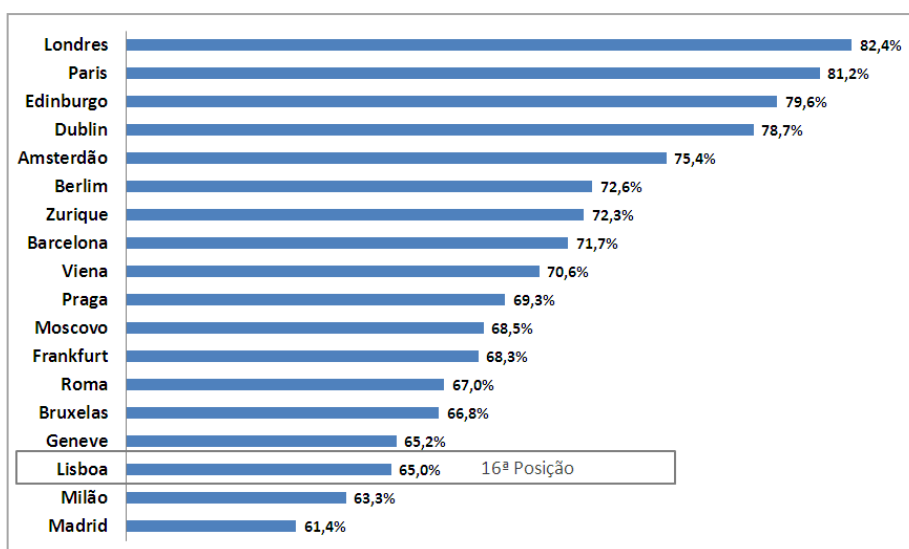
Gráfico 8 | Evolução da taxa de ocupação nos hotéis 3*, 4* e 5* em Lisboa entre 2004 - 2013



Fonte: Estimativas e produção própria a partir de INE (2014)

Comparativamente a outras cidades europeias, segundo um estudo da PwC (2014), no ano de 2013 Lisboa teve uma taxa de ocupação média anual de 65% posicionando-se em 16º lugar no ranking das principais cidades europeias (18 cidades), só à frente de Milão e Madrid. Neste contexto, tendo em atenção, como se pode observar no Gráfico 9, que nove cidades europeias têm taxas de ocupação médias superiores a 70% (duas cidades superior a 80%) existe espaço para que Lisboa possa ambicionar uma melhoria neste indicador.

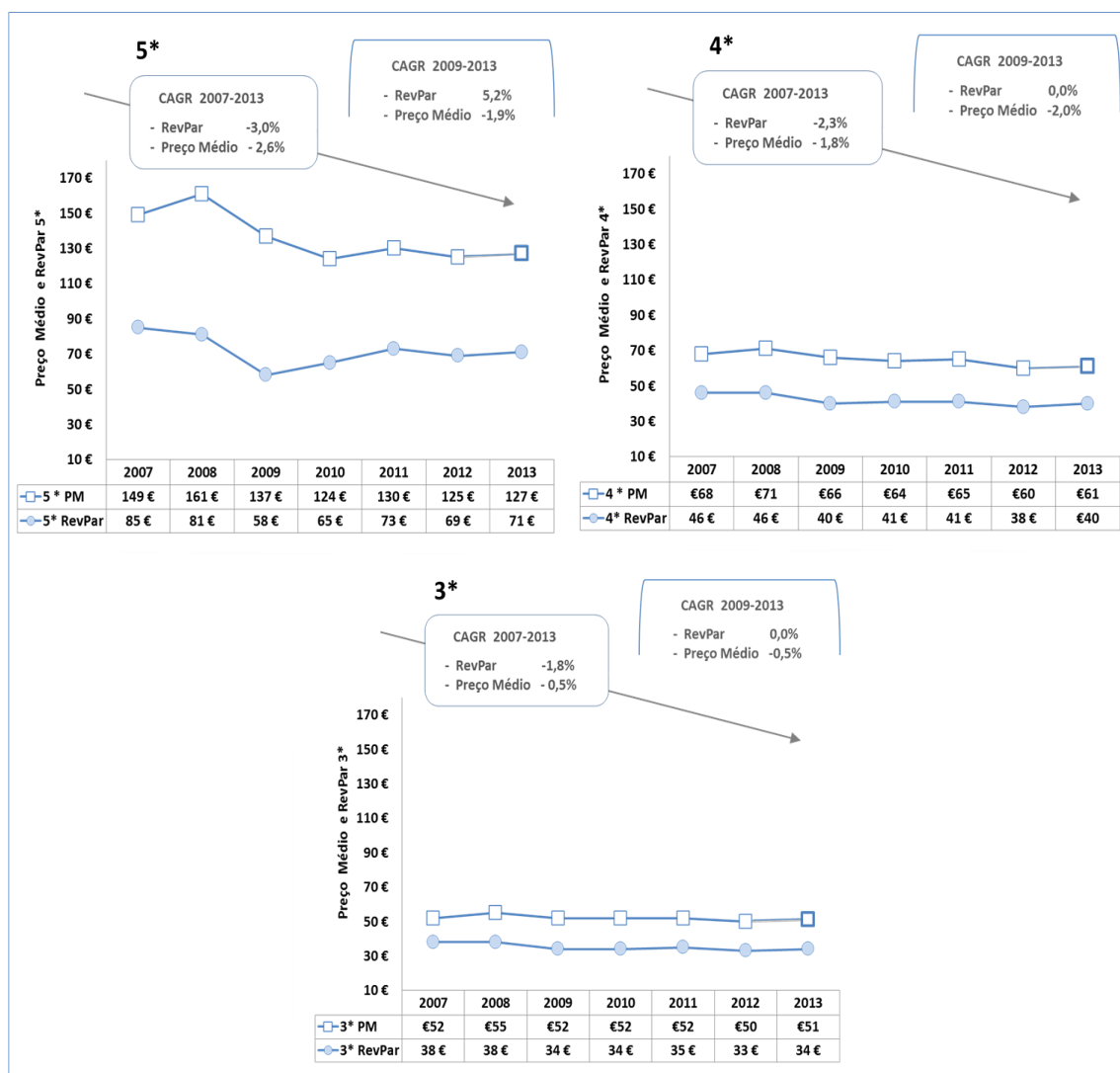
Gráfico 9 | Taxa média de ocupação quarto nas principais cidades europeias em 2013



Fonte: Econometric Forecast PwC (2014) Benchmarking data:STR Global and Euromonitor. PwC (2014). Produção própria.

Em relação à evolução do preço médio por quarto vendido, em termos nominais, segundo os dados do Infogest - Observatório do Turismo de Lisboa (2014), verificou-se uma CAGR negativa em todas as categorias, quer no período entre 2007 a 2013 quer entre 2009 e 2013, embora de 2012 para 2013 se tenha registado no global, pela primeira vez desde 2007, uma ligeira subida. A tendência de descida registada foi também acompanhada por uma tendência de aproximação dos preços entre as três categorias, nomeadamente entre os hotéis de 4* e 3*. Este fato pode indiciar falta de diferenciação da proposta de valor e/ou uma concorrência muito baseada na variável preço por parte dos hotéis de 4*, situações mencionadas no Gráfico 10.

Gráfico 10 | Evolução do preço médio por quarto vendido e RevPar nos hotéis de 3*, 4* e 5* em Lisboa entre 2007-2013



Fonte: Produção própria a partir dos dados do Infogest - Observatório do turismo de Lisboa (2014)

Em relação ao *RevPar* (*Revenue per Available Room*) entre 2007 e 2013, como seria de esperar face à evolução verificada no preço médio por quarto vendido e na taxa de ocupação, registou-se uma degradação neste indicador em todas as categorias (CAGR de -3,0% nos hotéis de 5*, de -2,3% nos de 4* e de -1,8% nos de 3*) mas entre 2009 e 2013 esta tendência alterou-se passando nos hotéis de 5* a verificar-se uma CAGR positiva de 5,2%, a subida da taxa de ocupação mais do que compensou a descida do preço médio, e uma CAGR de 0% nos hotéis de 3* e 4*.

Na cidade de Lisboa propriamente dita, de acordo com os dados da mesma fonte, entre 2007 a 2013 não se verificaram grandes diferenças para a região Lisboa, com um preço médio por quarto vendido nos hotéis de 3*, 4* e 5* na cidade superior em apenas 1% (em média +1€). Nos hotéis de 5* o preço médio na cidade foi em média inferior ao da região em 3% (em média -5€), nos hotéis de 4* superior em 3% (em média +2€) não se tendo verificado diferenças nos hotéis de 3*.

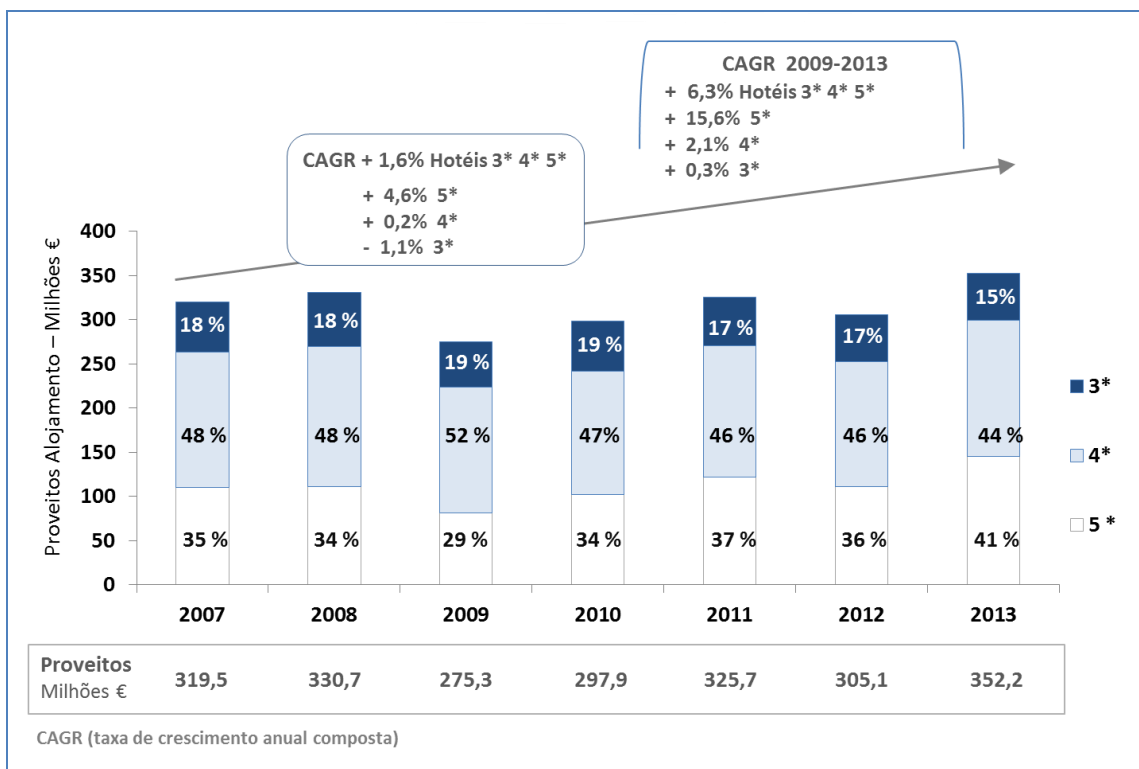
Comparativamente a outras cidades europeias, em 2013 Lisboa foi um dos destinos com o preço médio por quarto vendido mais baixo (16º lugar no ranking, com 84,8€, só à frente de Madrid e Praga) o que reflete um posicionamento de grande competitividade neste indicador. No entanto, para as taxas de ocupação verificadas (bastante inferiores à maioria das cidades europeias), Lisboa também registou o 16º lugar em relação ao *RevPar*, com 55,1€, e por conseguinte um nível médio de proveitos do alojamento por quarto disponível muito inferior ao da maioria das cidades europeias. PwC (2014)

No que concerne ao total de proveitos do alojamento (de aposento, de acordo com a designação utilizada pelo INE) nos hotéis de 3*, 4* e 5* em Lisboa o valor ascendeu no ano de 2013 a 352,2 milhões de euros, sendo os hotéis de 5* responsáveis por 41%, os de 4* por 44% e os de 3* por 15%. O crescimento verificado entre 2007 e 2013, CAGR de 1,6%, representou mais 32,7 milhões € e a descida verificada entre 2008 e 2009 (-55,4 milhões €) foi mais do que compensada nos anos seguintes com uma CAGR de 6,3% entre 2009 e 2013, embora os dados registados em 2012 sejam muito baixos (face a 2011 e a 2013), conforme Gráfico 11.

O proveito médio anual do alojamento por hotel em Lisboa (3*, 4* e 5*), como se pode verificar no Quadro 9, desceu no entanto ligeiramente entre 2009 e 2013 (CAGR -0,4%) situando-se num valor médio de 2,121 milhões €. A tendência de descida foi essencialmente verificada nos hotéis de 3* e 4* e pode ser explicada pela redução na dimensão dos hotéis (redução no número de quartos) não compensada por um aumento de preços e/ou de taxa de ocupação.

Em 2013, nos hotéis de 5* o proveito médio anual do alojamento por hotel foi 2,2 vezes superior ao dos hotéis de 4* e nestes últimos foi 1,9 vezes superior ao dos hotéis de 3*. No que diz respeito ao proveito médio do alojamento por quarto disponível, a diferença entre as três categorias foi inferior, situando-se em 11.380€ (+78%) entre os hotéis de 5* e 4* e de apenas 2.521€ (+21%) entre os hotéis de 4* e 3*.

Gráfico 11 | Evolução dos proveitos de alojamento nos hotéis de 3*, 4* e 5* em Lisboa entre 2007-2013



Fonte: Estimativas e produção própria a partir de INE (2014) e Observatório do turismo de Lisboa (2014)

Quadro 9 | Proveitos médios anuais do alojamento por hotel e por quarto disponível nos hotéis 3*, 4* e 5* Lisboa 2007 - 2013

Proveitos Médios Anuais de Alojamento por Hotel				milhões€
	Total 3*, 4*, 5*	Hotéis 3*	Hotéis 4*	Hotéis 5*
2009	2,151	1,110	2,366	3,865
2010	2,128	1,120	2,123	4,242
2011	2,231	1,120	2,100	4,679
2012	1,994	1,039	1,856	4,269
2013	2,121	1,015	1,932	4,260

Proveitos Médios Anuais de Alojamento por Quarto Disponível				€
	Total 3*, 4*, 5*	Hotéis 3*	Hotéis 4*	Hotéis 5*
2009	15 860 €	12 111 €	14 949 €	22 839 €
2010	16 324 €	12 360 €	14 771 €	24 042 €
2011	17 446 €	12 344 €	15 279 €	27 274 €
2012	16 061 €	11 731 €	13 727 €	26 430 €
2013	17 233 €	12 152 €	14 673 €	26 053 €

Fonte: Estimativas e produção própria a partir de INE (2014) e Observatório do turismo de Lisboa (2014)

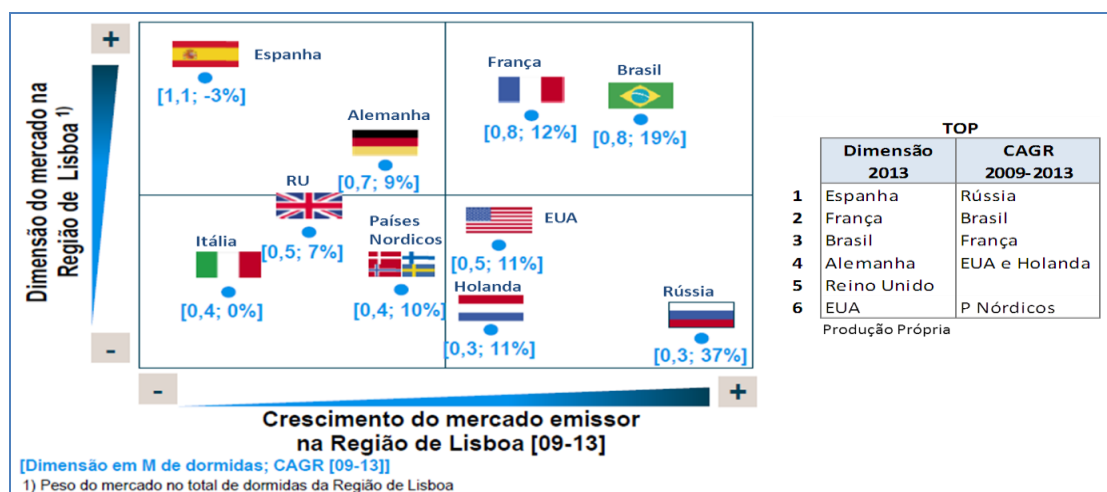
Em relação à atividade hoteleira em Lisboa, pode concluir-se que em 2013 os hotéis de 4* foram os que apresentaram a melhor relação entre a quota de mercado no número de hotéis (48%) e a quota no número de camas (52%) e número de dormidas (53%), o que refletiu uma taxa de ocupação quarto superior (66%). No entanto, em relação à evolução do *RevPar*, são os hotéis de 5* que se destacam de forma mais positiva (+ 4,3% / ano entre 2009 e 2013), sendo responsáveis em 2013 por 41% dos proveitos do alojamento (acréscimo de 12 pontos percentuais face a 2009).

7.2 Principais Países da Procura Hoteleira

Os residentes no estrangeiro constituem os principais fluxos turísticos em Lisboa e, segundo os dados disponibilizados pelo INE e Turismo de Portugal, têm vindo a aumentar a sua importância, quer em relação ao número total de dormidas na região (71% em 2007 para 76% em 2013) quer quanto ao número total de hóspedes (64% em 2007 para 68% em 2013). Não existem dados quantitativos disponíveis com desagregação para os hotéis de 3*, 4* e 5* mas tudo indica que nestas categorias de alojamento a relevância dos residentes no estrangeiro ainda seja superior.

Os mercados europeus predominam enquanto mercados emissores, embora nos últimos anos outros mercados como o Brasileiro ou os Estados Unidos tenham aumentado muito a sua relevância. Como ilustrado na Figura 17, entre 2009 e 2013, o mercado Espanhol (top 1) registou uma CAGR negativa de -3% enquanto outros mercados de maior dimensão como o Francês (top 2) e o Brasileiro (top 3) consolidaram a sua relevância com uma CAGR de +12% e +19%, respetivamente. Nos mercados de menor dimensão salienta-se o grande crescimento do mercado Russo com +37% de CAGR.

Figura 17 | Peso relativo dos mercados emissores em Lisboa vs taxa de crescimento CAGR 2009-2013

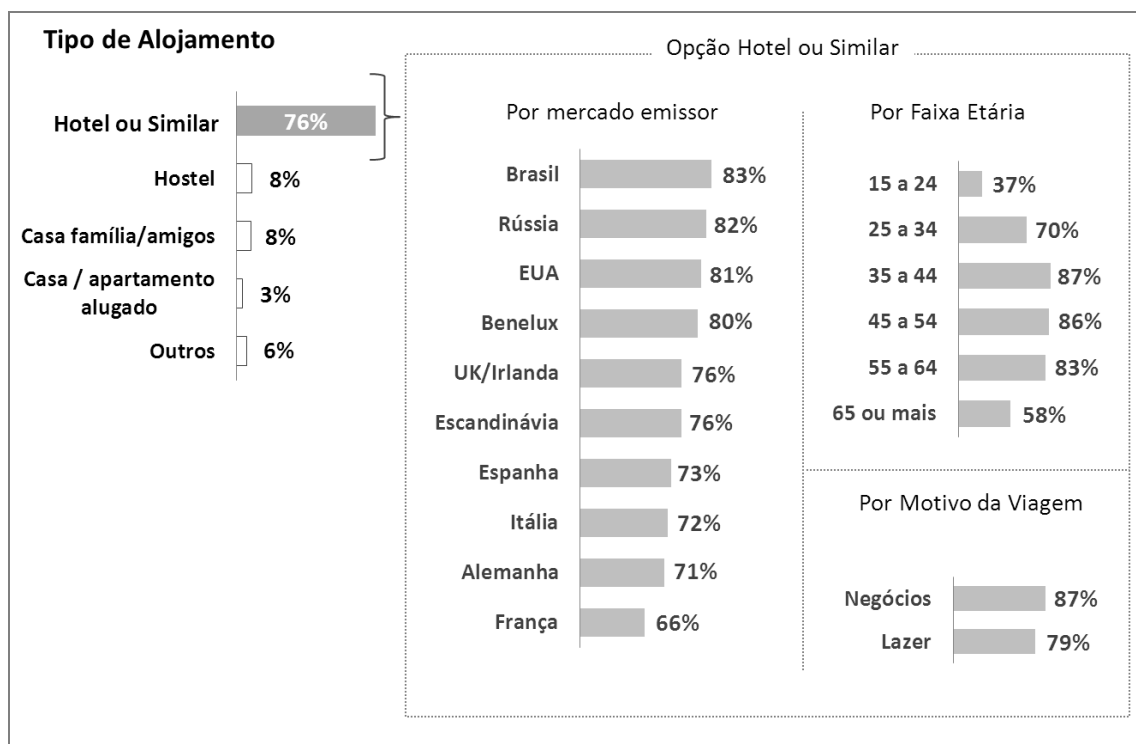


Fonte: Plano estratégico para o turismo na região de Lisboa 2015-2019 elaborado por Roland Berger (2014), produção própria a partir de INE (2014) e Turismo de Portugal (2014)

De acordo com a análise dos dados do inquérito de satisfação e imagem 2013, efetuado pelo observatório do turismo de Lisboa, conclui-se que o “Preço da Viagem” foi o fator que mais influenciou a decisão dos não residentes a visitar Lisboa (88,9% consideraram-no importante ou muito importante) seguindo-se em grau de importância “Uma visita anterior” e o “Conselho de Familiares e amigos”. Mais de 80% ficaram instalados na cidade de Lisboa, 10% na zona do Estoril/Cascais, 5% na Península de Setúbal e apenas 2% nos restantes concelhos da região. A maioria viajou em lazer (72%).

Tendo por base os dados da ATL (2014) mencionados no inquérito das atividades dos turistas do ano de 2013, elaborado pelo observatório do turismo de Lisboa, conforme Gráfico 12, quanto à tipologia do alojamento, em média para todos os mercados emissores, 76% preferem um Hotel ou similar, registando o mercado Brasileiro, Russo e Americano níveis superiores a 80% enquanto o mercado Francês uma utilização por apenas 66% dos turistas. Regista-se também uma maior utilização das unidades hoteleiras pelas faixas etárias intermédias e pelos visitantes em negócios.

Gráfico 12 | Tipo de alojamento utilizado por turistas residentes no estrangeiro no ano de 2013

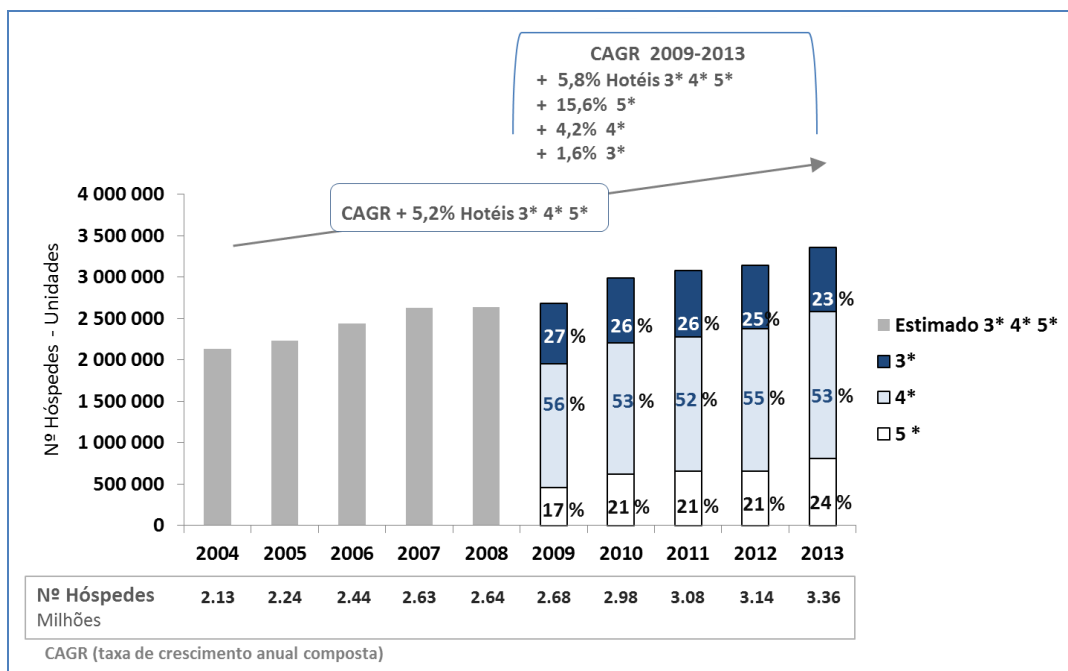


Fonte: Produção própria a partir do Observatório do turismo de Lisboa – Inquérito às atividades dos turistas e informação 2013

No que diz respeito à evolução do número de hóspedes, Gráfico 13, entre 2004 e 2013 verificou-se um crescimento semelhante ao do número de dormidas, o que reflete uma tendência de manutenção do número médio de dormidas por hóspede, embora no período entre 2009 e

2013 se tenha verificado no total dos hotéis de 3*, 4* e 5* um crescimento inferior no número de hóspedes, CAGR de + 5,8% vs + 7,7% no número de dormidas, o que representou uma ligeira subida nesse número médio de 2,1 noites por hóspede para 2,3.

Gráfico 13 | Evolução do número de hóspedes e do número médio de noites por hóspede nos hotéis 3*, 4* e 5* Lisboa 2004-2013

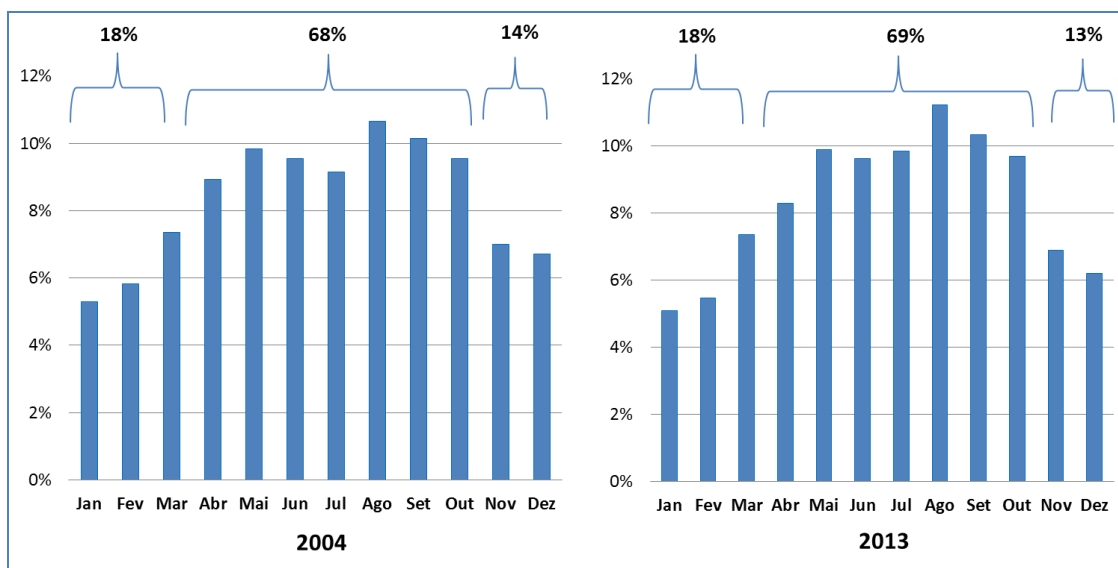


Nº Médio de Noites por Hóspede										
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
5 *	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1,9	2,0	2,1	2,2	2,2
4*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	2,1	2,1	2,2	2,2	2,3
3*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
3* 4* 5*	2,4	2,3	2,4	2,4	2,3	2,1	2,1	2,2	2,2	2,3

Fonte: Estimativas e produção própria a partir de INE (2014)

Quanto à distribuição do número de hóspedes ao longo do ano não se verificam diferenças significativas entre 2004 e 2013, registando-se inclusive em 2013 um ligeiro aumento da concentração entre os meses de Abril e Outubro (69%) bem como, um ligeiro aumento da importância dos meses de época alta em detrimento de Novembro e Dezembro (13%). Neste contexto, o aumento no número de hóspedes não se repercutiu numa diminuição dos efeitos da sazonalidade, continuando a registar-se uma grande diminuição do número de hóspedes, e respetivas repercussões na taxa de ocupação, principalmente nos meses de Janeiro, Fevereiro, Novembro e Dezembro, conforme pode ser verificado no Gráfico 14.

Gráfico 14 | Distribuição % do número de hóspedes nos hotéis em Lisboa ao longo do ano – 2004 e 2013



Fonte: Produção própria a partir de INE (2014) e Observatório do turismo de Lisboa (2014)

De acordo com os dados da ATL (2014) mencionados no inquérito de satisfação e imagem, elaborado pelo observatório do turismo de Lisboa no ano de 2013, em relação ao grau de satisfação global dos não residentes com a visita a Lisboa (percentagem de avaliações superiores a 7, numa escala de 1 a 10) de acordo com o Observatório de Lisboa, em 2013, os resultados foram muito positivos com um índice superior a 78%. Por mercado emissor, o grau de satisfação mais alto verificou-se no mercado Russo (82%), seguindo-se o Alemão, o Brasileiro e o Escandinavo (todos com 80%), e o grau de satisfação mais baixo verificou-se no mercado Espanhol (68%).

Saliente-se ainda que segundo a mesma fonte, entre 29 parâmetros de avaliação, a “Qualidade do Alojamento” foi considerada pelos não residentes que visitaram Lisboa como o 2º parâmetro mais importante, e no 1º lugar “Sensação de Segurança”.

Em síntese, de acordo com a análise efetuada, os residentes no estrangeiro constituem os principais fluxos turísticos para Lisboa, tanto em relação ao número de dormidas, como em relação ao número de hóspedes. Os mercados europeus representam os principais fluxos emissores de turistas para Lisboa, com maior relevância em termos de dimensão e de importância para os mercados de Espanha, França, Alemanha, Reino Unido, Itália e Países Nórdicos, destacando-se também relativamente a um maior crescimento entre 2009 e 2013 para os mercados da Rússia (com mais 37% de CAGR), a França (com mais 12% de CAGR), a Holanda (com mais 11% de CAGR), os Países Nórdicos (com mais 10% de CAGR) e a

Alemanha (com mais 9% de CAGR). Quanto aos maiores mercados emissores de turistas fora da Europa, os principais mercados são o Brasil (que é o terceiro maior mercado) e os Estados Unidos da América (que é o sexto maior mercado). Os fatores que mais influenciam os turistas dos mercados emissores a tomar a decisão de viajar para Lisboa, são o preço da viagem, seguindo-se terem tido uma boa experiência numa visita anterior e também porque seguiram os conselhos de familiares e amigos.

Mais de 80% dos turistas que se desloca para Lisboa, ficam instalados na cidade de Lisboa e a maioria, cerca de 72%, viajou por motivo de lazer. A grande maioria dos turistas, com uma representatividade de 76% dos mesmos, preferem ficar alojados em hotéis, com maior relevância para os turistas com faixas etárias intermédias e também por visitantes em negócios.

Relativamente à evolução do número de hóspedes entre o ano de 2004 e 2013, verificou-se um incremento idêntico ao do número de dormidas, concluindo-se que há uma tendência para se manter a média do número de dormidas por hóspede que se situou nos 2,3 dias no ano de 2013. No total dos hotéis de 3*, 4* e 5* entre o ano 2009 e 2013, registou-se um crescimento na CAGR de +5,8% no número de hóspedes e no número de dormidas uma CAGR de +7,7%.

Quanto à sazonalidade em Lisboa, os efeitos da diminuição da mesma não se fizeram sentir ao longo do período em análise, continuando-se a verificar uma grande diminuição no número de hóspedes e consequentemente na taxa de ocupação nos meses de Novembro, Dezembro, Janeiro, Fevereiro e Março, mantendo-se os maiores períodos de ocupação e de volume de negócio entre os meses de Abril a Outubro, estes últimos representaram no ano de 2013 um peso de 69% do negócio realizado ao longo do ano.

7.3 Tendências para o Futuro

De acordo com o Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019, da Roland Berger (2014), Lisboa poderá continuar a registar uma boa *performance* em termos turísticos apresentando potencial de crescimento, nomeadamente no segmento de casais que vêm em *City/short break* e no segmento de negócios. Em relação a este último segmento, o estudo considera que é possível melhorar a posição de Lisboa nos congressos internacionais de maior dimensão.

Em termos estratégicos, ainda de acordo com o mesmo estudo, a região tem como missão posicionar-se num novo patamar de excelência, nomeadamente através de três eixos: (i) Aposta no relacionamento entre a cidade de Lisboa e a região como um todo; (ii) Aumento da

diversidade e abrangência da oferta turística (desenvolvimento de novos produtos) e (iii) Valorização dos ativos já existentes (maior divulgação).

No futuro, como principais produtos turísticos para promoção externa de Lisboa, de acordo com o Plano Estratégico para o Turismo 2020 (2015, p. 94), que vem substituir o Plano Estratégico Nacional do Turismo 2006-2015 (PENT), salientam-se em termos de grande importância os produtos “*Touring*”, “*City Breaks*” e “Negócios”, de média importância “Sol e Praia”, “Golfe”, “Natureza”, “Turismo do Mar” e “Turismo Residencial” e de baixa importância “Saúde e Bem-Estar”. Refira-se que o Plano 2020, tem a ambição de tornar Portugal no “destino mais ágil e dinâmico da Europa” com enfoque em “cinco princípios orientadores: pessoa, liberdade, abertura, conhecimento e colaboração.”

No que diz respeito às tendências na atividade hoteleira, espera-se que se continue a verificar um crescimento no número de hotéis de 3*, 4* e 5* em Lisboa, estimando-se, entre 2013 e 2017, um acréscimo de 39 hotéis a que corresponde uma CAGR de +5,4%. Como se pode verificar no Quadro 10, a tendência dos investidores mantém-se na aposta preferencial em novos hotéis das categorias superiores, prioritariamente de 4* (21 novos hotéis entre 2013 e 2017, CAGR +6%, mais 6 hotéis em projeto, sem obra iniciada ou data prevista de abertura) e de 5* (8 novos hotéis entre 2013 e 2017, CAGR +5,4%, mais 10 hotéis em projeto).

Em relação ao número de quartos, estima-se um acréscimo entre 2013 e 2017 de 2.914 quartos (+ 3,4%/ano), dos quais 60%, 1.761 quartos, são hotéis de 4*, 21% de 3* e 18% de 5*, mantendo-se a tendência verificada na última década de decréscimo no número médio de quartos por estabelecimento.

Quadro 10 | Previsão de evolução no número de hotéis de 3*, 4* e 5* e número de quartos – Lisboa

Evolução Nº Hotéis						
	R2013	P 2014	E2015	E2016	E2017	Em Projeto
5*	34	35	39	41	42	52
4*	80	88	95	101	101	107
3*	52	58	59	61	62	66
Total	166	181	193	203	205	225

	2013-2017		Em Projeto
	CAGR	Dif Nº Hotéis	Nº Hotéis
5*	5,4%	8	10
4*	6,0%	21	6
3*	4,5%	10	4
Total	5,4%	39	20

Evolução Nº Quartos						
	R2013	P2014	E2015	E2016	E2017	Em Projeto
5*	5.559	5.607	5.810	5.929	6.089	7.570
4*	10.532	11.193	11.853	12.293	12.293	12.938
3*	4.345	4.678	4.759	4.908	4.968	5.011
Total	20.436	21.478	22.422	23.130	23.350	25.519

	2013-2017		Em Projeto
	CAGR	Dif Nº Quartos	Nº Quartos
5*	2,3%	530	1.481
4*	3,9%	1.761	645
3*	3,4%	623	43
Total	3,4%	2.914	2.169

Evolução Nº Médio de Quartos por Hotel						
	R2013	P2014	E2015	E2016	E2017	Em Projeto
5*	164	160	149	145	145	146
4*	132	127	125	122	122	121
3*	84	81	81	80	80	76
Total	123	119	116	114	114	113

	2013-2017		Em Projeto
	CAGR	Dif Nº Médio Q	Dif Nº Médio Q
5*	-3,0%	-19	1
4*	-2,0%	-10	-1
3*	-1,2%	-3	-4
Total	-1,9%	-9	-1

R – Dados Definitivos INE P – Dados Provisórios INE
E - Estimativa com base nos dados do Observatório Turismo de Lisboa, AHP e estimativas próprias – inclui novos estabelecimentos com abertura prevista
Em Projeto – Inclui os Projectos referenciados, sem obra iniciada ou data de abertura prevista

Fonte: Estimativas e produção própria a partir de INE (2015), Observatório do turismo de Lisboa (2015), AHP (2015)

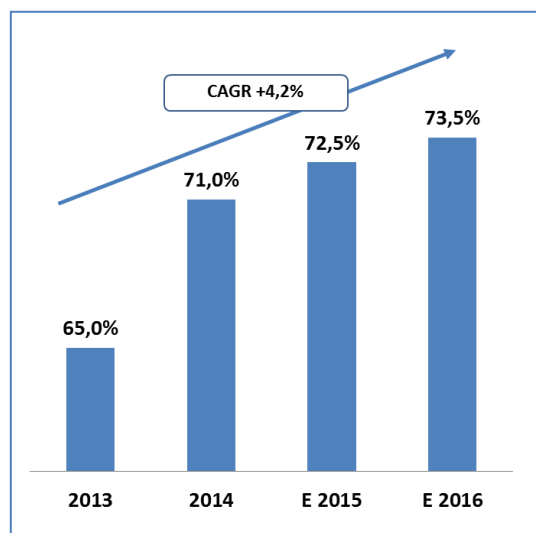
No que concerne à renovação e ampliação de unidades hoteleiras já existentes, estão previstas obras de remodelação, modernização e atualização dos produtos para melhorar a oferta, nomeadamente em hotéis de 4*, evidenciando por parte dos investidores uma preocupação de modernização e atualização das infraestruturas para melhoria dos níveis de competitividade da oferta.

Neste âmbito, segundo a AHP citada por Afonso (2015, p. 44) “prevê-se que em Lisboa até 2016 realizem obras (quartos, áreas públicas, decoração, equipamentos e ampliação) pelo menos 7 unidades hoteleiras, das quais quatro de 4*, duas de 3* e uma de 5*.”

Quanto à evolução da taxa de ocupação, segundo as previsões da PwC (2015), no estudo *European Cities Hotel Forecast 2015 e 2016*, comparativamente às vinte principais cidades europeias, Lisboa apresenta uma tendência de melhoria na taxa de ocupação média anual, passando de 65% em 2013, para 73,5% em 2016, e de melhoria no respetivo posicionamento no *ranking*, de 16º lugar em 2013 para 10º em 2016 à frente de cidades como Madrid, Bruxelas, Roma, Geneve e Milão. O maior crescimento em Lisboa da taxa de ocupação verificou-se de 2013 para 2014 (+ 6 pp), prevendo-se para os anos seguintes crescimentos mais modestos, de acordo com o Gráfico 15.

Não existem dados suficientes disponíveis que permitam fazer estimativas para a evolução da taxa de ocupação especificamente para os hotéis de 3*, 4* e 5*, no entanto, tendo em consideração o seu peso no número total de quartos existentes (superior a 75%) os valores antes referidos consideram-se representativos.

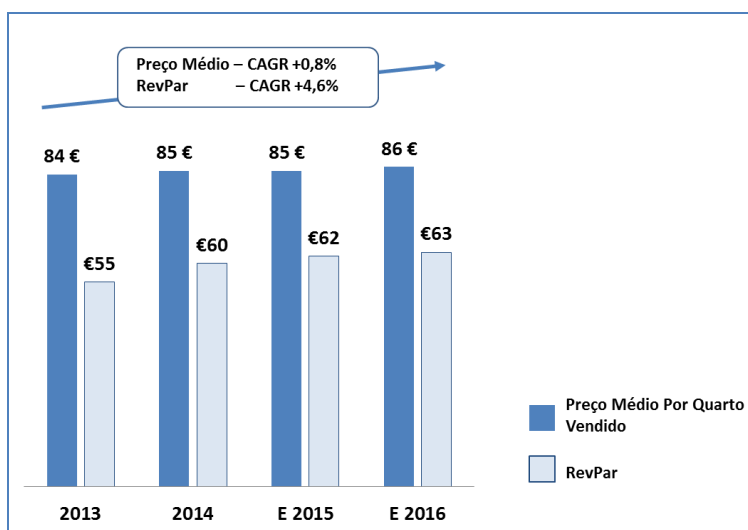
Gráfico 15 | Previsão de evolução taxa de ocupação alojamento em Lisboa



Fonte: Produção própria a partir de *Room for growth, European cities hotel forecast 2015 e 2016 da PwC* (2015)

Em relação ao preço médio por quarto vendido, a mesma fonte prevê que Lisboa desça uma posição no seu posicionamento no *ranking* europeu, de 16º lugar em 2013 e 2014 para 17º em 2015 e 2016, embora a previsão seja para uma tendência de ligeira subida nas tarifas de + 0,8% ao ano, com um acréscimo de 2€ (+2,4%) entre 2013 e 2016, conforme podemos observar no gráfico 16.

Tendo em atenção a subida prevista para a taxa de ocupação, espera-se uma CAGR no *RevPar* de + 4,6%, de 55€ em 2013 para 63€ em 2016, embora relativamente ao *ranking* europeu, Lisboa mantenha a 16ª posição, só à frente de Madrid, Belfast, Praga e Porto.

Gráfico 16 | Previsão de evolução do preço médio por quarto vendido e *RevPar* no alojamento em Lisboa

Fonte: Produção própria a partir de *Room for growth, European cities hotel forecast 2015 e 2016 da PwC (2015)*

Neste contexto, espera-se no curto e médio prazo que Lisboa continue a ser a nível europeu muito competitiva relativamente ao preço do alojamento.

Quanto ao número de dormidas, de acordo com o Plano de Marketing para Lisboa, mencionado no Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019, “o objetivo é atingir em 2019 cerca de 10 milhões de dormidas de turistas não residentes.” Roland Berger (2014, p. 62)

Segundo o Plano Estratégico para o Turismo 2020, foram identificados como mercados emissores principais para Lisboa de primeiro nível a Espanha e França e de segundo nível a Alemanha, Brasil, Escandinávia, EUA, Itália e Reino Unido. No entanto, conforme poderá ser verificado no Quadro 11, a contribuição dos mercados como o Brasil e a Rússia para o crescimento global do turismo em Lisboa deverá diminuir.

Quadro 11 | Mercados emissores prioritários para Lisboa

Mercado Emissor	Nível de Prioridade para Lisboa
Espanha	1º
França	1º
Alemanha	2º
Brasil	2º
Escandinávia	2º
EUA	2º
Itália	2º
Reino Unido	2º
Holanda	3º
Rússia	3º

LEGENDA

1º Nível – Possuem uma quota de mercado elevada (superior a 10%)

2º Nível – Possuem uma quota de mercado média (igual ou superior a 5% mas inferior a 10%)

3º Nível – Possuem uma quota de mercado baixa (igual ou superior a 2% e menor que 5%)

Fonte: Produção própria a partir do Plano estratégico para o turismo 2020, elaborado pelo Ministério da Economia - Secretaria de Estado do Turismo (2015)

De acordo com a PwC (2015), sobre o futuro dos hotéis e do alojamento hoteleiro em Lisboa, de forma conclusiva e previsionial, foram apresentadas as seguintes propostas de soluções para os hotéis:

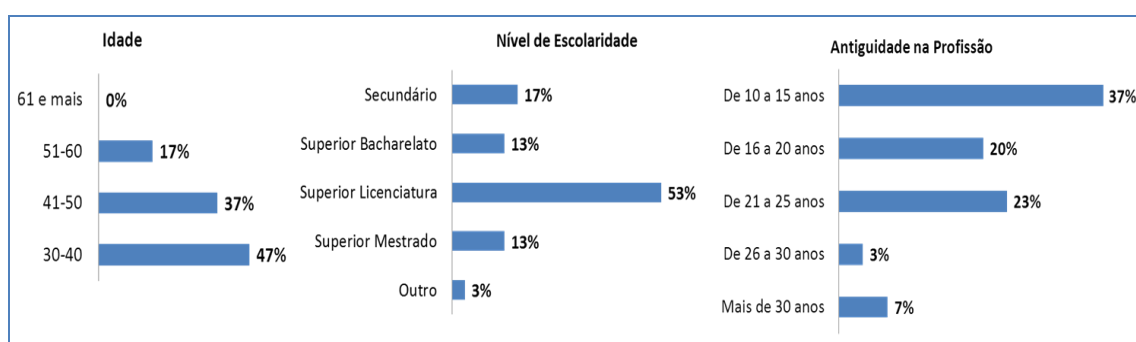
1. *Revenue Growth*:
 - a) Organização centrada no cliente: Criar procedimentos e disponibilizar ferramentas que assumem o conhecimento do cliente – preferências e comportamentos.
 - b) Maximizar a receita: Ajustar a estratégia de *pricing* e o processo de *revenue management* aos resultados da segmentação.
2. Otimizar a gestão:
 - a) Melhorar a experiência: Orientar a organização para melhorar a experiência do cliente.
 - b) Aumentar a eficiência: Rever consistente e permanentemente, todos os processos no sentido de otimizar os custos que lhes são inerentes.
3. Inovar:
 - a) Inovar no modelo de negócio – O turista encena a experiência; apostar em plataformas digitais e redes sociais.
 - b) Apostar em plataformas digitais e redes sociais – Todos são guionistas.
4. *Funding* e financiamento: Aproveitar as oportunidades de “*funding*” e de financiamento do Portugal 2020.

8. ESTUDO EMPÍRICO 2: A PERSPETIVA DOS GESTORES HOTELEIROS DE LISBOA

8.1 Identificação dos Inquiridos

A amostra foi constituída por 30 diretores de hotéis de Lisboa de 3*, 4* e 5*, que responderam ao inquérito já referido no ponto 6 da presente dissertação, dos quais 84% com idade superior a 41 anos, 66% com nível de escolaridade ao nível do ensino superior e 63% com uma antiguidade na profissão de mais de 15 anos. Informação resumida no gráfico 17.

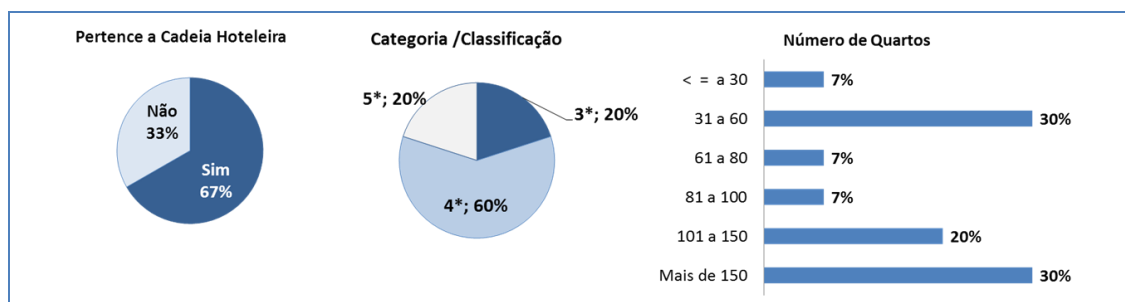
Gráfico 17 | Identificação dos inquiridos



Fonte: Produção própria com base nas respostas ao inquérito realizado no mês de Julho de 2015

Dos 30 hotéis representados, 67% pertencem a uma cadeia hoteleira, 60% a hotéis de 4*, 20% a hotéis de 5* e 20% a hotéis de 3*. Foram os diretores de hotel dos segmentos de 4* e 5* que demonstraram um maior interesse sobre a temática, obtendo taxas de respostas ao inquérito superiores aos do segmento de 3* (taxa de resposta de 25% e de 24% para os segmentos 4* e 5* respetivamente vs taxa de resposta de 13% nos diretores de hotéis de 3*). Em relação ao número de quartos, 30% dos inquiridos gere unidades entre 31 e 60 quartos e 30% unidades de maior dimensão, com mais de 150 quartos, informação mencionada no Gráfico 18.

Gráfico 18 | Características dos hotéis



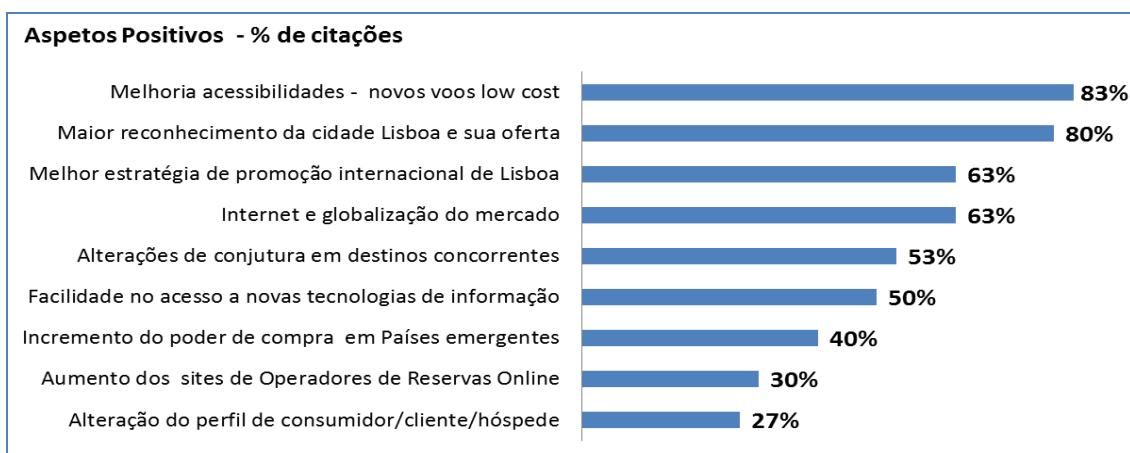
Fonte: Produção própria com base nas respostas ao inquérito realizado no mês de Julho de 2015

8.2 Resultados

8.2.1 Dados da procura turística que influenciaram as alterações no alojamento hoteleiro

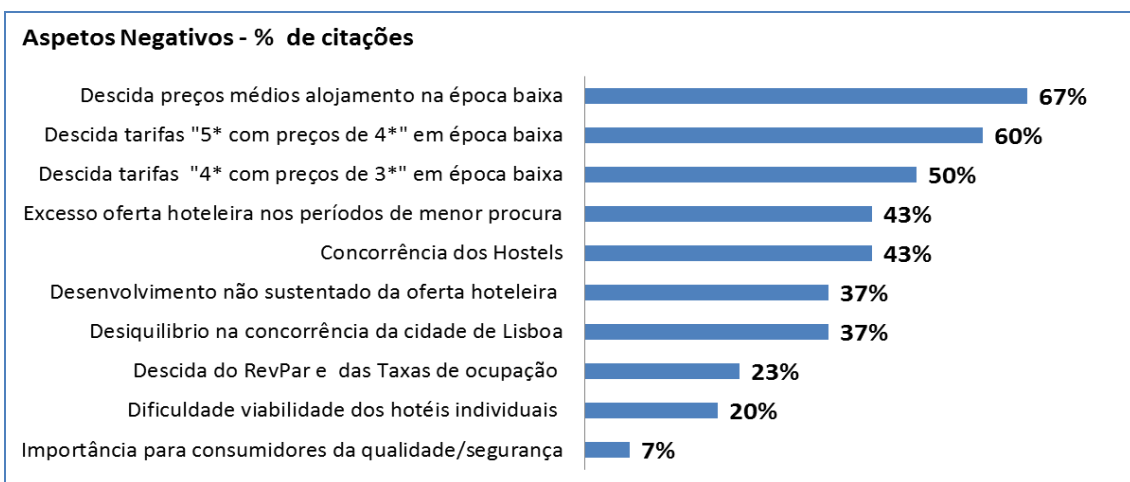
De acordo com os dados empíricos apurados, os principais fatores positivos da procura turística que mais influenciaram as variações na oferta de alojamento hoteleiro em Lisboa foram a “Melhoria das acessibilidades – novos voos *low cost*” e o “Maior reconhecimento internacional da cidade de Lisboa e da sua oferta”, com 83% e 80% das citações, respetivamente. Como principais fatores negativos, salientaram-se os aspetos associados à descida de preços, nomeadamente “Descida dos preços médios do alojamento na época baixa” com 67% das citações. Informação resumida nos Gráficos 19 e 20.

Gráfico 19 | Aspetos positivos da procura turística que mais influenciaram as variações na oferta de alojamento hoteleiro em Lisboa



Fonte: Produção própria com base nas respostas ao inquérito realizado no mês de Julho de 2015

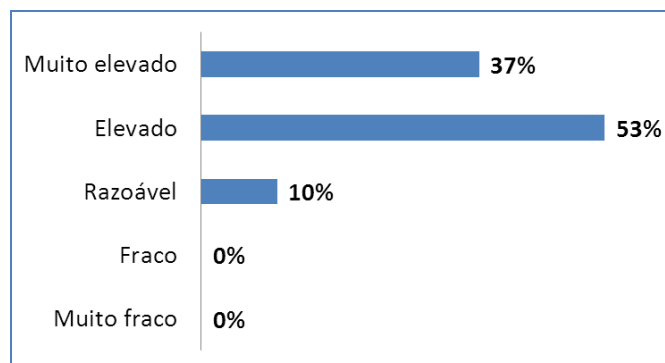
Gráfico 20 | Aspetos positivos da procura turística que mais influenciaram as variações na oferta de alojamento hoteleiro em Lisboa



Fonte: Produção própria com base nas respostas ao inquérito realizado no mês de Julho de 2015

O grau de importância atribuído à introdução de novas rotas aéreas e novos voos das companhias *low cost* em relação ao incremento da procura turística em Lisboa foi de Elevado ou Muito Elevado para 90% dos inquiridos. Informação resumida no Gráfico 21.

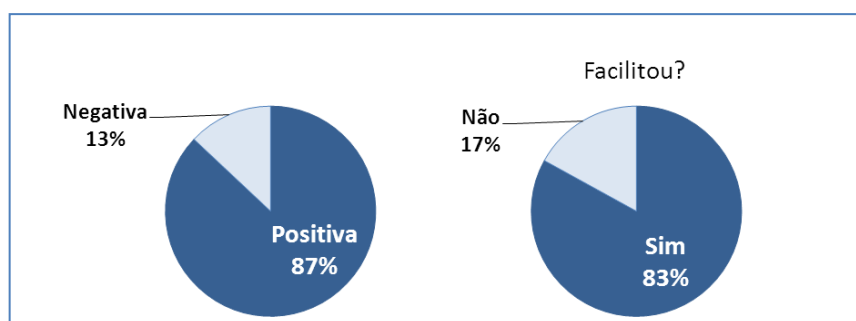
Gráfico 21 | Grau de avaliação % sobre a “Importância que tiveram as companhias aéreas de “*low cost*” para o incremento da procura turística na cidade de Lisboa”



Fonte: Produção própria com base nas respostas ao inquérito realizado no mês de Julho de 2015

Em relação à intervenção do Turismo de Lisboa, saliente-se que 87% dos inquiridos considerou que a mesma foi positiva e 83% que inclusivamente essa intervenção serviu como fator facilitador, conforme resumido no Gráfico 22.

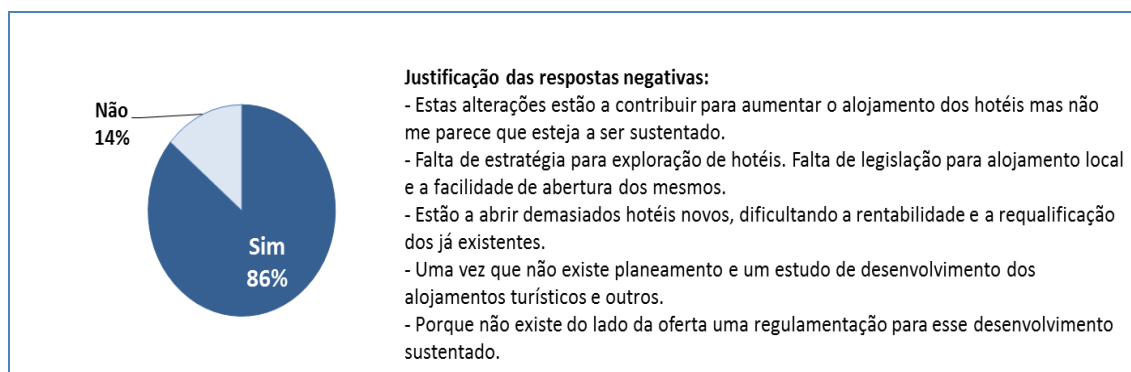
Gráfico 22 | Avaliação da intervenção do Turismo de Lisboa



Fonte: Produção própria com base nas respostas ao inquérito realizado no mês de Julho de 2015

Verificou-se também existir consenso, 86% dos inquiridos, no que concerne à concordância que as alterações verificadas na procura turística em Lisboa a partir de 2010 estão a contribuir para o desenvolvimento sustentado do alojamento nos hotéis, conforme referido no Gráfico 23. Nas justificações apresentadas pelos inquiridos que discordaram, salienta-se a referência à falta de uma estratégia de planeamento, nomeadamente entre as novas aberturas e a requalificação de unidades já existentes, e à falta de regulamentação adequada para um desenvolvimento sustentado.

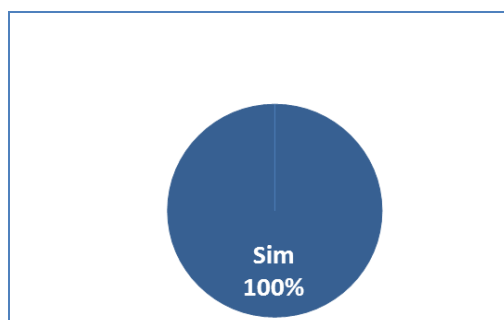
Gráfico 23 | Grau de concordância % sobre “As alterações verificadas na procura turística em Lisboa a partir de 2010 estão a contribuir para o desenvolvimento sustentado do alojamento nos hotéis”



Fonte: Produção própria com base nas respostas ao inquérito realizado no mês de Julho de 2015

Quanto ao fato das alterações na procura turística em Lisboa estarem a influenciar o investimento em novas unidades hoteleiras e/ou a remodelação de unidades já existentes, a concordância foi de 100%, conforme ilustrado no gráfico 24.

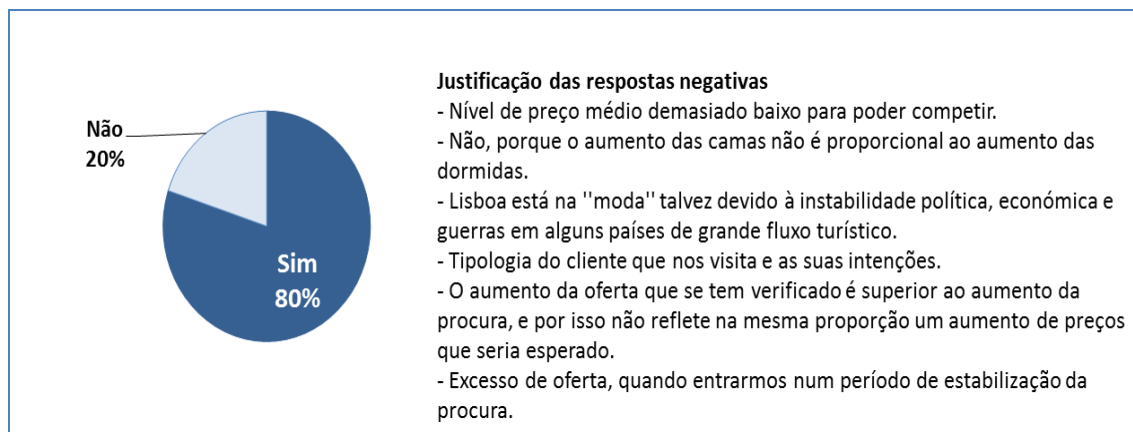
Gráfico 24 | Grau de concordância % sobre “As alterações na procura turística em Lisboa estão a influenciar o investimento em novas unidades hoteleiras e/ou a remodelação de unidades já existentes”



Fonte: Produção própria com base nas respostas ao inquérito realizado no mês de Julho de 2015

No entanto, em relação à questão se o incremento da procura turística em Lisboa justifica os níveis de investimento que estão a ser efetuados em novos hotéis, 20% dos inquiridos já responderam negativamente, referindo como principal justificação o excesso de oferta face à procura, informação referida no Gráfico 25.

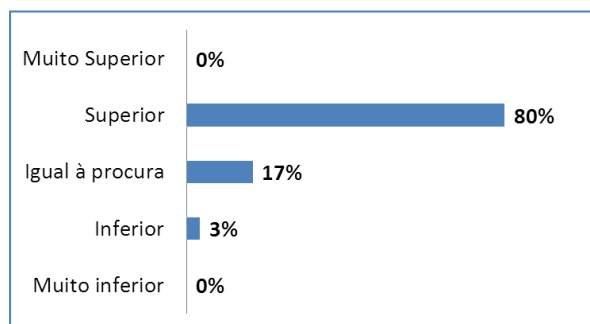
Gráfico 25 | Grau de concordância % sobre “O incremento da procura turística em Lisboa justifica o índice de investimento que está a ser efetuado em novos hotéis”



Fonte: Produção própria com base nas respostas ao inquérito realizado no mês de Julho de 2015

Ainda neste âmbito, e embora apenas 20% dos inquiridos sejam da opinião que o incremento da procura não justifica os níveis de investimento que estão a ser efetuados em novos hotéis, 80% dos inquiridos consideraram que a evolução da oferta de alojamento foi superior aos níveis de procura e 17% que foi proporcional. Informação resumida no Gráfico 26.

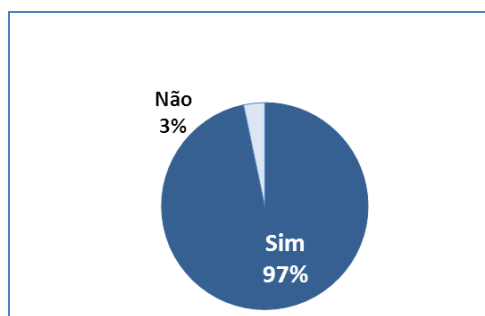
Gráfico 26 | Grau de Avaliação % sobre “A evolução da oferta do alojamento em hotéis, foi proporcional às alterações da procura a partir de 2010”



Fonte: Produção própria com base nas respostas ao inquérito realizado no mês de Julho de 2015

Relativamente ao impacto direto das alterações da procura nos principais indicadores de gestão do alojamento nos hotéis, o grau de concordância dos inquiridos foi próximo dos 100% o que reflete a importância que atribuem às alterações verificadas na procura do ponto de vista quantitativo, conforme referido resumidamente no Gráfico 27.

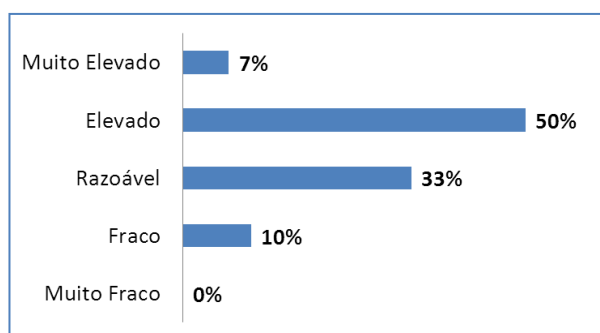
Gráfico 27 | Grau de Concordância % sobre “As alterações na procura turística em Lisboa tiveram impacte direto nos principais indicadores de gestão do alojamento nos hotéis”.



Fonte: Produção própria com base nas respostas ao inquérito realizado no mês de Julho de 2015

Em relação ao grau de importância das alterações da procura em termos de impacte nas alterações do *pricing* do alojamento nos hotéis em Lisboa, as opiniões dividem-se, com 50% dos inquiridos a considerarem que o mesmo foi elevado (7% muito elevado) e 43% razoável ou fraco. Informação resumida no gráfico 28.

Gráfico 28 | Grau de Importância % sobre o “ Grau de Importância, que as implicações das variações da procura turística em Lisboa tiveram para a gradual alteração das tarifas e das políticas de *pricing* do alojamento nos hotéis”

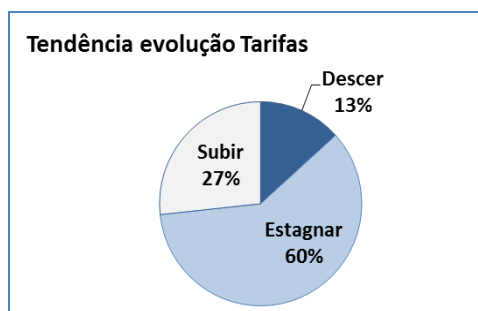


Fonte: Produção própria com base nas respostas ao inquérito realizado no mês de Julho de 2015

Quanto à tendência da evolução das tarifas de alojamento, tendo em atenção o aumento da oferta de alojamento que se tem verificado em Lisboa e o contexto concorrencial, face às expectativas de crescimento da procura a médio e longo prazo, 60% dos inquiridos são da opinião que se vai verificar uma estagnação nas tarifas, 27% consideram que as tarifas vão subir e apenas 13% que a tendência será de decréscimo, conforme informação no Gráfico 29.

Como síntese da justificação da tendência, conforme referido no Quadro 12, os inquiridos que consideraram que as tarifas vão subir têm como justificação o aumento da procura, os que referem a estagnação de preços que essa procura não é suficiente para permitir uma subida de tarifas e os que acreditam numa descida, dão essencialmente como justificação a não sustentabilidade do crescimento da procura e o aumento de concorrência.

Gráfico 29 | Avaliação da tendência de alteração no médio e longo prazo das tarifas de alojamento em Lisboa



Fonte: Produção própria com base nas respostas ao inquérito realizado no mês de Julho de 2015

Quadro 12 | Justificação da avaliação da tendência de alteração no médio e longo prazo das tarifas de alojamento em Lisboa

Justificações
<p>Subida</p> <ul style="list-style-type: none"> - Face à procura ser mais alta, os Hotéis de 5 e 4 estrelas não terão tendência para descer o preço de venda do quarto. - Quanto maior for a procura, mesmo com o crescimento da oferta hoteleira, criam-se condições para aumento das tarifas.
<p>Estagnação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Devido à grande concorrência e à subida das tarifas notada nos últimos anos, as empresas foram obrigadas a manter uma baixa variação de preços, principalmente nos meses de época baixa. - Dependendo sempre das taxas de ocupação e variação da ocupação. - Aumento da concorrência sem qualquer tipo de formação e a obtenção de lucro fácil e rápido. - Apesar do crescimento da procura, existe muito mais oferta e mais diversificada. - Nos próximos anos a tendência deve ser no sentido do equilíbrio. As tarifas dos Hotéis mais centrais devem manter-se, no entanto os preços médios dos hotéis mais afastados do centro vão ter tendência para baixar as suas tarifas. Lisboa vai continuar a ser uma cidade acessível em termos dos preços que pratica quando comparada com outras capitais europeias. - Mais oferta, maior escolha para os clientes.
<p>Descida</p> <ul style="list-style-type: none"> - O aumento da procura não vai durar para sempre e a oferta hoteleira que se continua a criar irá sofrer com isso. - Com uma maior concorrência, será preciso baixar preços para conseguir cativar os clientes, especialmente em altura de época baixa. - O baixo nível de existência e investimento em produtos de qualidade, que possam manter e praticar preços mais elevados, vai afectar os preços, logo que a curva da procura estagne ou desça.

Fonte: Produção própria com base nas respostas ao inquérito realizado no mês de Julho de 2015

8.2.2 Dados sobre as consequências na Gestão Hoteleira

Quanto à opinião dos inquiridos em relação às modificações efetuadas nas práticas da gestão do alojamento nos hotéis da cidade de Lisboa, para dar resposta às alterações na procura, destaca-se com 87% de citações, a aposta em práticas de *Revenue Management* e com 70% de citações as práticas de estratégia de gestão de produtos e serviços e ajuste aos novos perfis de clientes/hóspedes, conforme resumido no Quadro 13.

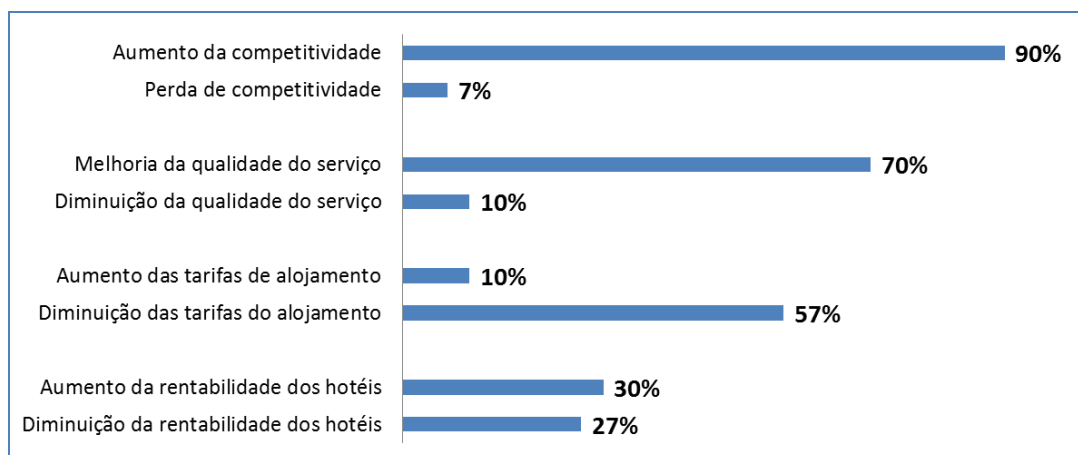
Quadro 13 | Seleção das práticas de gestão do alojamento nos hotéis em Lisboa implementadas para dar resposta às alterações na procura

Alterações implementadas nas práticas de gestão	% Citações Concordância
Apostar no <i>Revenue Management</i> com objetivo de vender melhor com incremento do Preço Médio, <i>RevPar</i> , da rentabilidade e das margens de exploração de alojamento e dos hotéis	87%
Ajustar a oferta dos produtos e serviços hoteleiros às necessidades e expectativas dos novos perfis de clientes/hóspedes	70%
Implementação de práticas de CRM, estudando melhor o perfil e o comportamento dos clientes, para ações e campanhas direcionadas de marketing e vendas	60%
Fidelização de clientes através da introdução de processos de qualidade	60%
Apostar na contratação de mais OTA's que permitam incrementar as vendas no segmento e-commerce	50%
Oferta do serviço e acesso à internet a todos os hóspedes	53%
Aposta no <i>Business Intelligence</i> , como forma de melhorar a qualidade da informação de gestão que permite aos gestores tomar melhores decisões, com maior eficácia e melhoria dos resultados de gestão	50%
Maior investimento na formação continua dos seus colaboradores	50%
Aposta na inovação do produto	47%
Recrutamento de colaboradores com mais formação académica e técnica para melhorar a qualidade de serviço ao cliente	33%
Aposta na inovação de marketing	30%
Diversificação de produtos oferecidos	20%
Aposta na inovação de organização	20%
Saneamento financeiro	17%
Reforço da segmentação dos mercados	17%
Aposta na inovação de processos	17%

Fonte: Produção própria com base nas respostas ao inquérito realizado no mês de Julho de 2015

Em relação às consequências do aumento da oferta de alojamento nos hotéis em Lisboa, os inquiridos salientaram o “Aumento de competitividade” (90% de citações), a “Melhoria da qualidade do serviço” (70%) e a “ Diminuição das tarifas de alojamento” (57%), conforme referido no Gráfico 30.

Gráfico 30 | Grau de concordância % citações sobre as “Consequências do aumento da oferta de alojamento nos hotéis em Lisboa”



Fonte: Produção própria com base nas respostas ao inquérito realizado no mês de Julho de 2015

Em síntese, a partir dos resultados verificados conclui-se que existe grande consenso entre a maioria dos gestores hoteleiros inquiridos, quer em relação aos fatores da procura turística que influenciaram as alterações do alojamento hoteleiro quer às suas consequências na gestão hoteleira.

Para a maioria dos inquiridos ($> = 80\%$), as alterações da procura turística em Lisboa a partir de 2010 estão a contribuir para o desenvolvimento sustentado do alojamento hoteleiro e justificam o índice de investimento que está a ser efetuado em novos hotéis. No entanto, consideram que a evolução da oferta está a ser superior aos níveis da procura.

Em relação à tendência de alteração no médio e longo prazo das tarifas de alojamento em Lisboa, o consenso é menor – o que pode refletir as diferentes estratégias de *pricing* que se têm verificado entre alguns grupos hoteleiros – e apenas 27% consideram que a tendência será de subida de preços.

9. MODELO DE RELAÇÃO: A PROCURA E A OFERTA DE ALOJAMENTO

9.1 Questões operacionais de investigação

Na análise das relações de causa-efeito, de pesquisa correlacional, não é possível determinar a direção da causalidade pelo que se optou por considerar, na seleção das variáveis e respetivo critério de classificação em Variável Independente (Causa) ou Variável Dependente (Efeito), as três questões preliminares que foram definidas no capítulo 6 da presente dissertação (Metodologia da Investigação) no ponto 6.1. Roteiro Metodológico:

- Questão 1 - A evolução da oferta do alojamento em hotéis foi proporcional às alterações da procura;
- Questão 2 - As alterações da procura do alojamento hoteleiro em Lisboa, tiveram impacto direto nos principais indicadores de gestão do alojamento nos hotéis;
- Questão 3 – A expansão da capacidade de alojamento dos hotéis é adequada a um desenvolvimento sustentado.

Assim, como ilustrado na Quadro 14 serão avaliadas várias relações de causa-efeito no modelo de regressão linear simples. Na relação causa-efeito identificada como A1b (Procura como variável independente e Oferta como variável dependente) será efetuada uma análise temporal com um desfasamento de 3 anos e nas restantes relações as análises não terão desfasamento temporal.

Quadro 14 | Relações causa-efeito a analisar

Relação Causa – Efeito	Variável Independente - Causa	Variável Dependente - Efeito	Desfasamento Temporal
A1 a	Procura – Nº de Dormidas em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa	Oferta – Nº de Quartos disponíveis em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa	n.a.
A1 b	<i>Idem</i>	<i>Idem</i>	Com 3 anos de desfasamento
A2	<i>Idem</i>	Preço Médio por Quarto Vendido em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa	n.a.
A3	<i>Idem</i>	Taxa de Ocupação em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa	n.a.
A4	Oferta – Nº de Quartos disponíveis em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa	Total Proveitos do Alojamento em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa	n.a.
A5	<i>Idem</i>	Proveitos Médios de Alojamento por Hotel em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa	n.a.

Fonte: Produção Própria

Optou-se por dividir este capítulo em duas partes:

1. Apresentação da metodologia estatística utilizada.

2. Estatística descritiva, e análise de inferência estatística, através da aplicação dos modelos de regressão linear para realizar o estudo das relações entre as variáveis dependentes e independentes associadas a cada relação de causa-efeito enunciada.

Estatística Descritiva:

Em termos de estatística descritiva apresentam-se, para as variáveis em estudo, gráficos ilustrativos das distribuições de valores verificadas nos anos em análise. Estas mesmas variáveis, sendo quantitativas, foram analisadas a partir dos valores medidos, apresentando-se alguns dados relevantes, abordados por Guimarães e Sarsfield Cabral (2010), como:

- Os valores médios obtidos.
- Os valores do desvio padrão que representam a dispersão absoluta.
- O coeficiente de variação, que ilustra a dispersão relativa: quanto maior, maior é a dispersão.
- Os valores mínimos e máximos observados.

Modelo de regressão linear:

O modelo de regressão linear múltipla é explicado por Marôco (2011, p. 671-689).

“Os modelos de regressão linear múltipla, apresentam duas ou mais variáveis independentes (causas), que vão ser usadas para estimar os valores para a variável dependente (efeito).

A fórmula geral do modelo é a seguinte:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \dots + \beta_{p-1} X_{i,p-1} + \varepsilon_i \quad i=1, 2, \dots, n$$

Y_i é a variável dependente. O i representa a observação amostral i em n .

X_{p-1} são as variáveis independentes ou explicativas. No modelo há $p-1$ variáveis explicativas e p parâmetros. Todas as restantes variáveis são variáveis independentes.

β_k são os parâmetros do modelo: o parâmetro *Error! Bookmark not defined.k* indica-nos a variação do valor esperado de Y , com o aumento de uma unidade de X_k , quando todas as outras variáveis explicativas no modelo permanecem constantes. No modelo, estes parâmetros são estimados pelo b_k .

ε_i é o termo aleatório (termo erro ou ainda termo de perturbação), representa todas as variáveis com poder explicativo sobre a variável de interesse que foram omitidas pelo modelo.

Para encontrar “bons” estimadores dos parâmetros da regressão, utiliza-se o método dos mínimos quadráticos.

Qualidade do ajuste linear obtido: o Coeficiente de Determinação (r^2) surge como uma medida do efeito das variáveis explicativas na redução da variação dos Y_i , isto é, na redução da incerteza associada à previsão do Y_i . De outra forma, o r^2 mede a percentagem ou a proporção da variação total dos Y_i explicada pelo modelo.

Quando $r^2 = 0$ o modelo claramente não se ajusta aos dados. Quando $r^2 = 1$ o ajustamento é perfeito. No caso das ciências exatas, $r^2 > 0,9$ são geralmente aceites como indicadores de um bom ajustamento, enquanto que para as ciências sociais valores de $r^2 > 0,5$ consideram já aceitável ou mesmo bom, o ajustamento do modelo aos dados.” Marôco (2014, p. 683)

Os modelos de regressão linear aplicados neste trabalho são modelos de regressão linear simples, em que apenas se utiliza uma variável independente (uma causa), em que a fórmula do modelo anterior é simplificada da seguinte forma:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \varepsilon_i \quad i=1, 2, \dots, n$$

existindo apenas uma variável independente X_i e dois parâmetros do modelo.

Todas as análises a seguir apresentadas foram efetuadas com recurso ao *software* SPSS especializado no tratamento estatístico de dados.

Modelo A1: Relação entre a Procura (Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa) e a Oferta (Número de quartos disponíveis em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa)

Mencionado na Tabela 1.

A1a: Sem desfasamento temporal:

Variável Independente – Causa: Procura – Número de dormidas

Variável Dependente - Efeito: Oferta – Número de quartos disponíveis

Tabela 1 | Dados Modelo A1a: Evolução de 2004 a 2013

Ano	Procura – Nº de Dormidas em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)	Oferta – Nº de Quartos disponíveis/ano em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)
2004	5,04	5,73
2005	5,24	5,84
2006	5,90	5,77
2007	6,29	5,99
2008	6,11	6,24
2009	5,72	6,35
2010	6,39	6,68
2011	6,79	6,83
2012	7,04	6,94
2013	7,68	7,45

Fonte: Produção própria a partir de INE (2014)

Tabela 2 | Estatísticas do modelo A1

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
Procura – Nº de Dormidas em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)	10	6,22	0,81	13%	5,04	7,68
Oferta – Nº de Quartos disponíveis/ano em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)	10	6,38	0,58	9%	5,73	7,45

Na amostra, a Procura – Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões) apresenta um valor médio de 6,22 milhões, com uma dispersão de valores de 13%, aumentando de um valor mínimo de 5,04 (2004) para um valor máximo de 7,68 milhões (2013); a Oferta – Nº de quartos disponíveis/ano em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões) apresenta um valor médio de 6,38 milhões, com uma dispersão de valores de 9%, aumentando de um valor mínimo de 5,73 (2004) para um valor máximo de 7,45 milhões (2013).

Qualidade de ajuste do modelo A1a

R	R ²	R _a ²
0,908	0,824	0,802

Tabela 3 | Coeficientes da variável no modelo A1a e nível de significância

	bi	s(bi)	t	p
(Constante)	2,350	0,664	3,539	0,008
Procura – Nº de Dormidas em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)	0,648	0,106	6,116	** 0,000

bi e s(bi) – estimativas do coeficiente e do seu desvio padrão para a variável.

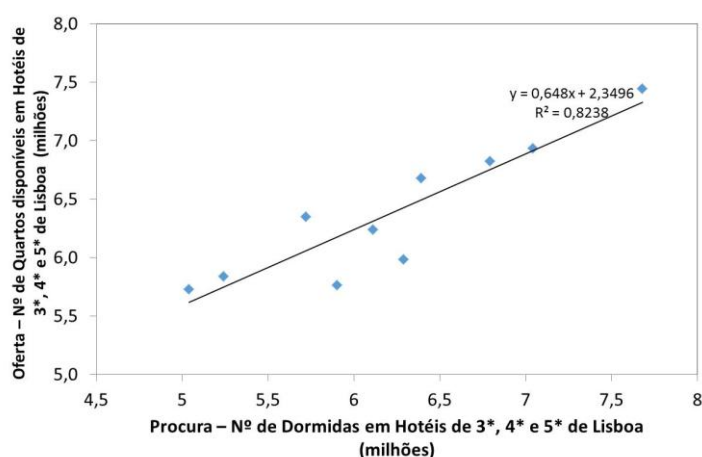
** p < 0,01

t – Estatística do teste t de Student. p – Valor de prova (nível de significância do teste t de Student)

A variável independente está correlacionada de forma positiva e estatisticamente significativa com a variável dependente, um aumento na “Procura – Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)” provoca um aumento médio da “Oferta – Número de quartos disponíveis em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)”, em que $b=0,648$, com $p<0,001$, $r = 0,908$ e $r^2 = 82,4\%$.

Neste contexto, pode-se concluir que um aumento de uma unidade na causa “Procura – Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)” provoca um aumento médio estatisticamente significativo de 0,648 no efeito “Oferta – Número de quartos disponíveis em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)”, sendo esta explicada em 82,4% pela procura. No gráfico seguinte ilustra-se esta relação.

Gráfico 31 | Relação causa-efeito A1a



Fonte: Produção própria

Este resultado reflete uma forte evidência da proporcionalidade entre a evolução da oferta e a evolução da procura, contudo, significa também que durante todo o período em análise (2004 a 2013) não se alterou significativamente a taxa de ocupação, continuando a registar-se o mesmo nível de excedente na oferta face à procura.

A1b: Com desfasamento temporal de 3 anos:

Variável Independente – Causa: Procura – Número de dormidas.

Variável Dependente - Efeito: Oferta – Número de quartos disponíveis/ano, com desfasamento temporal de 3 anos

Conforme se pode verificar na Tabela 4, o desfasamento temporal de 3 anos significa que vamos estudar o efeito da procura na oferta, mas apenas passados 3 anos, ou seja, a procura de 2004 terá um efeito na oferta de 2007.

Tabela 4 | Dados Modelo A1b com desfasamento temporal: Evolução de 2004 a 2013

Ano	Procura – Nº de Dormidas em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)	Ano	Oferta – Nº de Quartos disponíveis/ano em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)
2004	5,04	2007	5,99
2005	5,24	2008	6,24
2006	5,90	2009	6,35
2007	6,29	2010	6,68
2008	6,11	2011	6,83
2009	5,72	2012	6,94
2010	6,39	2013	7,45
2011	6,79		
2012	7,04		
2013	7,68		

Fonte: Produção própria a partir de INE (2014)

Qualidade de ajuste do modelo A1b

R	R ²	R _a ²
0,806	0,649	0,579

Tabela 5 | Coeficientes da variável no modelo A1b e nível de significância

	bi	s(bi)	t	p
(Constant)	2,179	1,472	1,480	0,199
Procura – Nº de Dormidas em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)	0,767	0,252	3,040	* 0,029

bi e s(bi) – estimativas do coeficiente e do seu desvio padrão para a variável.

*p < 0,05

t – Estatística do teste t de Student. p – Valor de prova (nível de significância do teste t de Student)

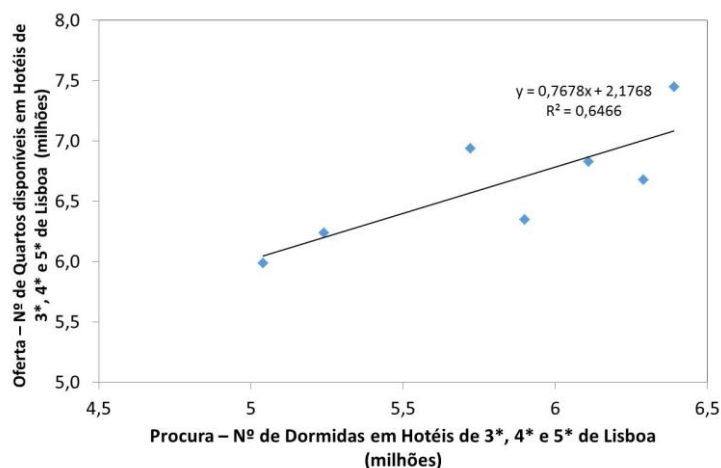
A variável independente está correlacionada de forma positiva e estatisticamente significativa com a variável dependente, um aumento na “Procura – Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)” provoca um aumento médio da “Oferta – Número de quartos disponíveis em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)”, com um desfasamento temporal de 3 anos”, em que $b=0,767$, com $p=0,029$, $r=0,806$ e $r^2 = 64,9\%$.

Ao considerar o desfasamento temporal, o modelo apresenta uma pior qualidade de ajustamento que o modelo anterior A1a, ou seja, a previsão do efeito oferta a 3 anos é explicada pela procura em menor percentagem do que o efeito oferta imediato sem desfasamento temporal.

Pode-se assim concluir, que um aumento de uma unidade na causa “Procura – Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)” provoca um aumento médio

estatisticamente significativo de 0,767 no efeito “Oferta – Número de quartos disponíveis em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões), com um desfasamento temporal de 3 anos”, sendo este explicado em 64,9% pela procura. No gráfico seguinte ilustra-se esta relação.

Gráfico 32 | Relação causa-efeito A1b



Fonte: Produção própria

Modelo A2: Relação entre o preço médio por quarto vendido em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa e a Procura (Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa)

Variável Independente – Causa: Procura – Número de dormidas

Variável Dependente - Efeito: Preço médio por quarto vendido

Tabela 6 | Dados Modelo A2: Evolução de 2004 a 2013

Ano	Procura – Nº de Dormidas em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)	Preço médio por Quarto Vendido em Hotéis de 5* de Lisboa (euros)	Preço médio por Quarto Vendido em Hotéis de 4* de Lisboa (euros)	Preço médio por Quarto Vendido em Hotéis de 3* de Lisboa (euros)
2004	5,04	.	.	.
2005	5,24	.	.	.
2006	5,90	.	.	.
2007	6,29	149	68	52
2008	6,11	161	71	55
2009	5,72	137	66	52
2010	6,39	124	64	52
2011	6,79	130	65	52
2012	7,04	125	60	50
2013	7,68	127	61	51

Fonte: Fonte própria a partir de INE (2014) e Infogest – Observatório do turismo de Lisboa (2014)

Tabela 7 | Estatísticas do modelo A2

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
Preço médio por Quarto Vendido em Hotéis de 5* de Lisboa (euros)	7	136,14	14,01	10%	124	161
Preço médio por Quarto Vendido em Hotéis de 4* de Lisboa (euros)	7	65,00	3,83	6%	60	71
Preço médio por Quarto Vendido em Hotéis de 3* de Lisboa (euros)	7	52,00	1,53	3%	50	55

Na amostra, o preço médio por quarto vendido em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (euros) apresenta um valor médio de 136,14 €, com uma dispersão de valores de 10%, para os hotéis de 5*; um valor médio de 65,00 €, com uma dispersão de valores de 6%, para os hotéis de 4*; e um valor médio de 52,00 €, com uma dispersão de valores de 3%, para os hotéis de 3*. Para qualquer tipologia de hotel, o valor mínimo verificou-se em 2012 e o valor máximo em 2008.

Tendo em atenção as características da variável dependente deste modelo (preço médio por quarto vendido), mantendo-se a variável independente (Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5*), o mesmo foi analisado para três valores diferentes da variável dependente: efeito no preço médio por quarto vendido em cada uma das tipologias de hotel.

Qualidade de ajuste do modelo A2 (5*)

R	R ²	R _a ²
- 0,554	0,307	0,168

Tabela 8 | Coeficientes da variável no modelo A2 (5*) e nível de significância

	bi	s(bi)	t	p
(Constante)	214,415	52,853	4,057	0,010
Procura – Nº de Dormidas em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)	-11,906	8,006	-1,487	0,197

bi e s(bi) – estimativas do coeficiente e do seu desvio padrão para a variável.

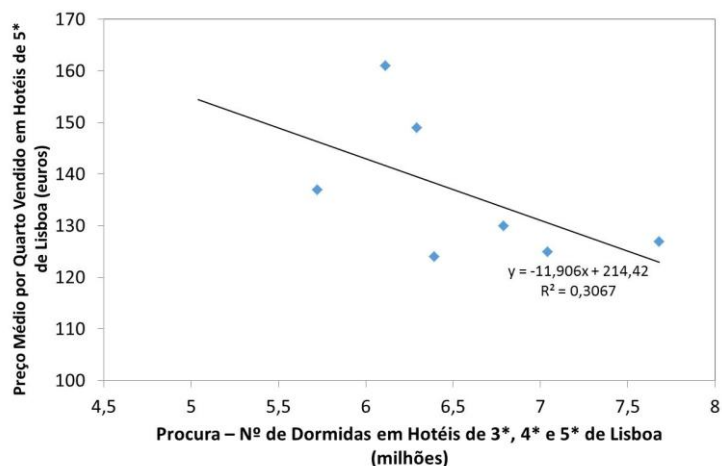
t – Estatística do teste t de Student. p – Valor de prova (nível de significância do teste t de Student)

A variável independente não está correlacionada de forma estatisticamente significativa com a variável dependente, embora um aumento na “Procura – Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)” provoque uma diminuição média do “preço médio por quarto vendido em hotéis de 5* de Lisboa (euros)”, em que $b = -11,906$, o valor de prova $p = 0,197$ não é estatisticamente significativo, $r = -0,554$ e $r^2 = 30,7\%$.

Assim, pode-se concluir que um aumento de uma unidade na causa “Procura – Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)” não provoca uma alteração estatisticamente significativa no efeito “preço médio por quarto vendido em hotéis de 5* de

Lisboa (euros)”, sendo este explicado em apenas 30,7% pela procura. No gráfico seguinte ilustra-se esta relação.

Gráfico 33 | Relação causa-efeito A2 (5*)



Fonte: Produção Própria

Considerando como variável dependente o preço médio por quarto vendido em hotéis de 4*, obtiveram-se os resultados a seguir apresentados.

Qualidade de ajuste do modelo A2 (4*)

R	R ²	R _a ²
- 0,739	0,546	0,455

Tabela 9 | Coeficientes da variável no modelo A2 (4*) e nível de significância

	bi	s(bi)	t	p
(Constante)	93,557	11,696	7,999	0,000
Procura – Nº de Dormidas em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)	-4,344	1,772	-2,452	0,058

bi e s(bi) – estimativas do coeficiente e do seu desvio padrão para a variável.

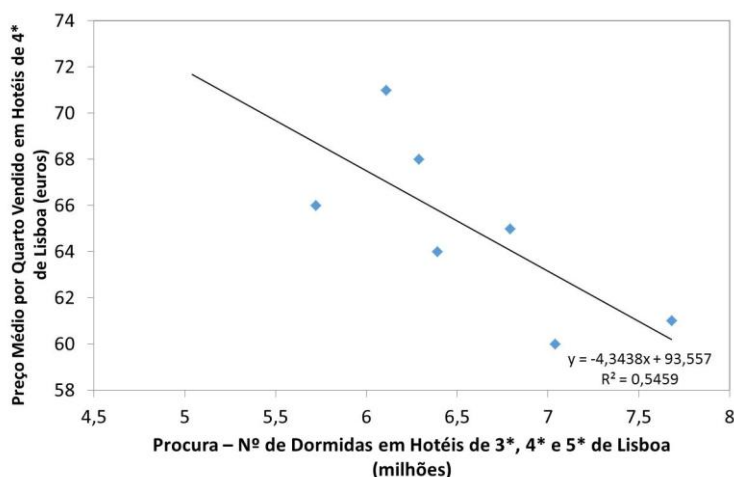
t – Estatística do teste t de Student. p – Valor de prova (nível de significância do teste t de Student)

A variável independente não está correlacionada de forma estatisticamente significativa com a variável dependente, embora um aumento na “Procura – Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)” provoque uma diminuição média do “preço médio por quarto vendido em hotéis de 4* de Lisboa (euros)”, em que $b = -4,344$, o valor de prova $p = 0,058$ não é estatisticamente significativo, $r = -0,739$ e $r^2 = 54,6\%$.

Conclui-se assim que um aumento de uma unidade na causa “Procura – Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)” não provoca uma alteração estatisticamente

significativa no efeito preço médio por quarto vendido em hotéis de 4* de Lisboa (euros)”, sendo este explicado em apenas 54,6% pela procura. No gráfico seguinte ilustra-se esta relação.

Gráfico 34 | Relação causa-efeito A2 (4*)



Fonte: Produção Própria

Por último, tendo como variável dependente o preço médio por quarto vendido em hotéis de 3*, obtiveram-se os resultados do modelo de regressão a seguir apresentados.

Qualidade de ajuste do modelo A2 (3*)

R	R ²	R _a ²
-0,574	0,330	0,196

Tabela 10 | Coeficientes da variável no modelo A2 (3*) e nível de significância

	bi	s(bi)	t	p
(Constante)	60,856	5,667	10,739	0,000
Procura – Nº de Dormidas em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)	-1,347	0,858	-1,569	0,177

bi e s(bi) – estimativas do coeficiente e do seu desvio padrão para a variável.

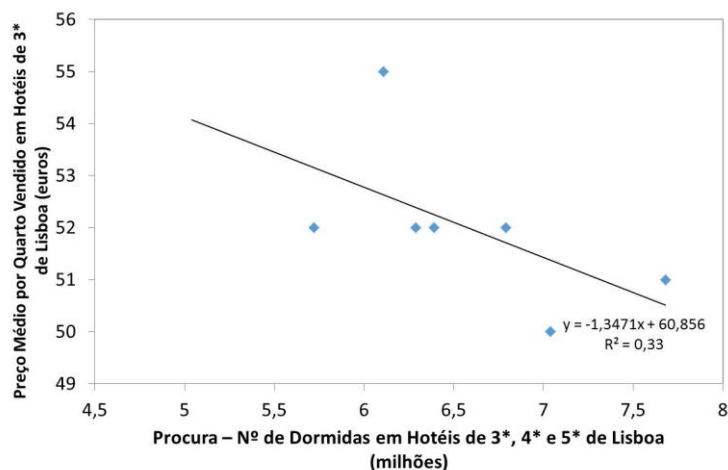
t – Estatística do teste t de Student. p – Valor de prova (nível de significância do teste t de Student)

A variável independente não está correlacionada de forma estatisticamente significativa com a variável dependente, embora um aumento na “Procura – Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)” provoque uma diminuição média do “preço médio por quarto vendido em hotéis de 3* de Lisboa (euros)”, em que $b = -1,347$, o valor de prova $p = 0,177$ não é estatisticamente significativo, $r = -0,574$ e $r^2 = 33,0\%$.

Conclui-se assim, que um aumento de uma unidade na causa “Procura – Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)” não provoca uma alteração estatisticamente

significativa no efeito preço médio por quarto vendido em hotéis de 3* de Lisboa (euros)”, sendo este explicado em apenas 33,0% pela procura. No gráfico seguinte ilustra-se esta relação.

Gráfico 35 | Relação causa-efeito A2 (3*) – Número de hóspedes vs preço médio de 2004 a 2013



Fonte: Produção Própria

Em síntese, com os resultados dos modelos de regressão construídos conclui-se que uma variação na “Procura – Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)” não provoca alterações estatisticamente significativas no “preço médio por quarto vendido em hotéis de 5*, 4* e 3* de Lisboa (euros)”. No entanto, em todas as tipologias, o aumento na procura foi acompanhado por um decréscimo na variável preço médio.

Modelo A3: Relação entre o preço médio por quarto vendido em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa e a Procura (Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa)

Variável Independente – Causa: Procura – Número de dormidas

Variável Dependente - Efeito: Taxa de ocupação

Tabela 11 | Dados Modelo A3: Evolução de 2004 a 2013

Ano	Procura – Nº de Dormidas em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)	Taxa de ocupação em Hotéis de 5* de Lisboa (%)	Taxa de ocupação em Hotéis de 4* de Lisboa (%)	Taxa de ocupação em Hotéis de 3* de Lisboa (%)
2004	5,04	52,3	58,7	68,1
2005	5,24	49,2	58,8	63,4
2006	5,90	59,7	64,0	69,9
2007	6,29	60,4	68,8	73,3
2008	6,11	54,0	65,1	71,8
2009	5,72	45,6	61,7	63,3
2010	6,39	53,0	62,8	65,4
2011	6,79	57,6	64,6	64,7
2012	7,04	58,1	62,4	64,2
2013	7,68	56,0	66,0	65,5

Fonte: Produção própria a partir de INE (2014)

Tabela 12 | Estatísticas do Modelo A3

	N	Média	Desvio Padrão	Coef.		
				Variação	Mínimo	Máximo
Taxa ocupação em Hotéis de 5* de Lisboa (%)	10	54,6	4,7	9%	45,6	60,4
Taxa ocupação em Hotéis de 4* de Lisboa (%)	10	63,3	3,1	5%	58,7	68,8
Taxa ocupação em Hotéis de 3* de Lisboa (%)	10	67,0	3,6	5%	63,3	73,3

Na amostra, a taxa de ocupação em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa apresenta um valor médio de 54,6%, com uma dispersão de valores de 9%, para os hotéis de 5*; um valor médio de 63,3%, com uma dispersão de valores de 5%, para os hotéis de 4*; e um valor médio de 67,0%, com uma dispersão de valores de 5%, para os hotéis de 3*. Para os hotéis de 5* e de 3* o valor mínimo verificou-se em 2009 e o valor máximo em 2007, para os hotéis de 4* o valor mínimo verificou-se em 2004 e o valor máximo em 2007.

Neste modelo procedeu-se também à separação entre as três tipologias de hotel na variável dependente.

Qualidade de ajuste do modelo A3 (5*)

R	R ²	R _a ²
0,515	0,265	0,173

Tabela 13 | Coeficientes da variável no modelo A3 (5*) e nível de significância

	bi	s(bi)	t	p
(Constante)	35,869	11,115	3,227	0,012
Procura – Nº de Dormidas em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)	3,010	1,774	1,697	0,128

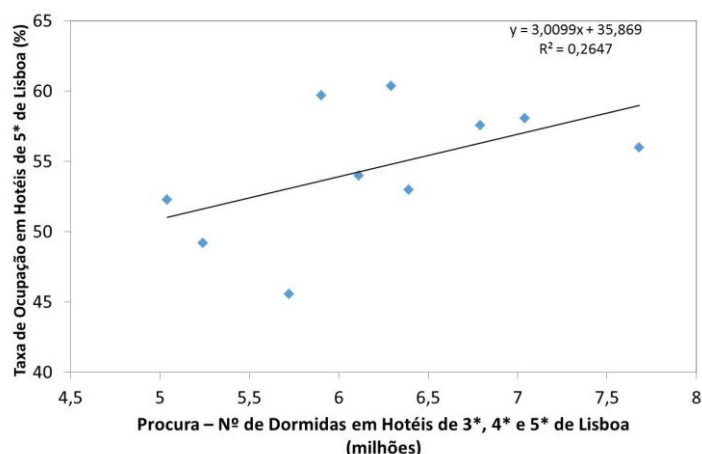
bi e s(bi) – estimativas do coeficiente e do seu desvio padrão para a variável.

t – Estatística do teste t de Student. p – Valor de prova (nível de significância do teste t de Student)

A variável independente não está correlacionada de forma estatisticamente significativa com a variável dependente, embora um aumento na “Procura – Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)” provoque um aumento médio da “taxa de ocupação em hotéis de 5* de Lisboa (%)”, em que $b=3,010$, o valor de prova $p=0,128$ não é estatisticamente significativo, $r = 0,515$ e $r^2 = 26,5\%$.

Pode-se assim concluir que um aumento de uma unidade na causa “Procura – Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)” não provoca uma alteração estatisticamente significativa no efeito “taxa de ocupação em hotéis de 5* de Lisboa (%)”, sendo este explicado em apenas 26,5% pela procura. No gráfico seguinte ilustra-se esta relação.

Gráfico 36 | Relação causa-efeito A3 (5*)



Fonte: Produção Própria

No que concerne ao modelo de regressão construído para os hotéis de 4*, os resultados obtidos também não foram estatisticamente significativos.

Qualidade de ajuste do modelo A3 (4*)

R	R ²	R _a ²
0,636	0,404	0,330

Tabela 14 | Coeficientes da variável no modelo A3 (4*) e nível de significância

	bi	s(bi)	t	p
(Constante)	47,993	6,616	7,254	0,000
Procura – Nº de Dormidas em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)	2,459	1,056	2,330	0,084

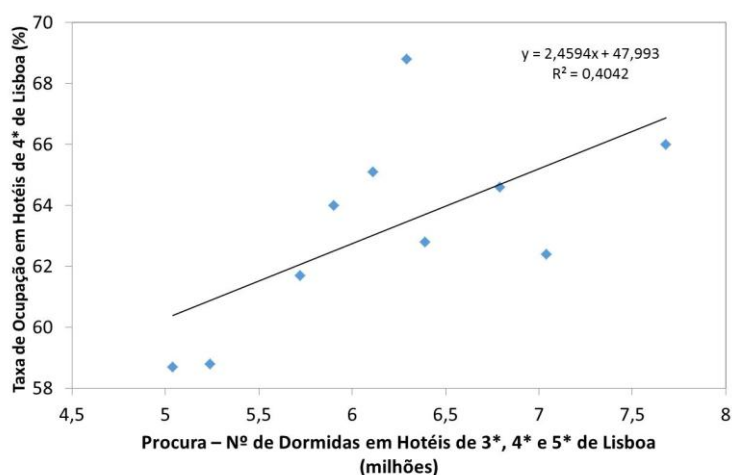
bi e s(bi) – estimativas do coeficiente e do seu desvio padrão para a variável.

t – Estatística do teste t de Student. p – Valor de prova (nível de significância do teste t de Student)

A variável independente não está correlacionada de forma estatisticamente significativa com a variável dependente, embora um aumento na “Procura – Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)” provoque um aumento médio da “taxa de ocupação em hotéis de 4* de Lisboa (%)”, em que $b=2,459$, com $p=0,084$, $r = 0,363$ e $r^2 = 40,4\%$.

Conclui-se que um aumento de uma unidade na causa “Procura – Número de hóspedes em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)” não provoca uma alteração estatisticamente significativa no efeito “taxa de ocupação em hotéis de 4* de Lisboa (%)”, sendo este explicado em apenas 40,4% pela procura. No gráfico seguinte ilustra-se esta relação.

Gráfico 37 | Relação causa-efeito A3 (4*)



Fonte: Produção Própria

Em relação aos hotéis de 3*, verificou-se igualmente a não significância estatística do modelo de regressão.

Qualidade de ajuste do modelo A3 (3*)

R	R ²	R _a ²
0,115	0,013	-,110

Tabela 15 | Coeficientes da variável no modelo A3 (3*) e nível de significância

	b _i	s(b _i)	t	P
(Constante)	70,138	9,816	7,146	0,000
Procura - Nº de Dormidas em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)	-0,511	1,566	-0,326	0,753

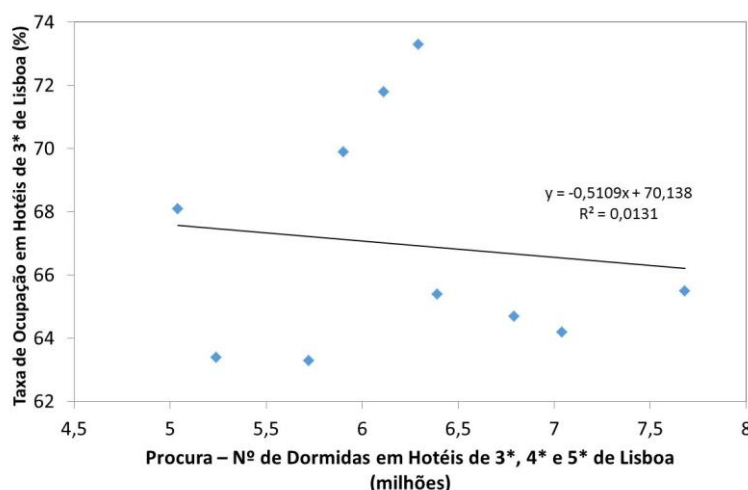
b_i e s(b_i) – estimativas do coeficiente e do seu desvio padrão para a variável.

t – Estatística do teste t de Student. p – Valor de prova (nível de significância do teste t de Student)

A variável independente não está correlacionada de forma estatisticamente significativa com a variável dependente, embora um aumento na “Procura – Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)” provoque uma diminuição média da “taxa de ocupação em hotéis de 3* de Lisboa (%)”, em que $b = -0,511$, o valor de prova $p = 0,753$ não é estatisticamente significativo, $r = 0,115$ e $r^2 = 1,3\%$.

Conclui-se que um aumento de uma unidade na causa “Procura – Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)” não provoca uma alteração estatisticamente significativa no efeito “taxa de ocupação em hotéis de 3* de Lisboa (%)”, sendo este explicado em apenas 1,3% pela procura. No gráfico seguinte ilustra-se esta relação.

Gráfico 38 | Relação causa-efeito A3 (3*)



Fonte: Produção Própria

Em síntese, no modelo Relação Causa-Efeito A3 – Número de dormidas vs taxa de ocupação, uma variação na “Procura – Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)” não provoca uma alteração estatisticamente significativa na: “taxa de ocupação em hotéis de 5* de Lisboa (%)”, sendo esta explicada em apenas 26,5% pela procura; na “taxa de ocupação em hotéis de 4* de Lisboa (%)”, sendo esta explicado em apenas 40,4% pela procura; nem na “taxa de ocupação em hotéis de 3* de Lisboa (%)”, sendo esta explicada em apenas 1,3% pela procura. Estes resultados evidenciam a não alteração significativa na taxa de ocupação com o acréscimo da procura.

Modelo A4: Relação entre o total proveitos do alojamento em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa e a Oferta (Número de quartos disponíveis/ano em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa)

Variável Independente – Causa: Oferta – Número de quartos disponíveis/ano

Variável Dependente - Efeito: Total de proveitos do alojamento

Tabela 16 | Dados Modelo A4: Evolução de 2004 a 2013

Ano	Oferta – Nº de Quartos disponíveis/ano em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhares)	Total Proveitos do Alojamento em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões de euros)
2007	16,4	320
2008	17,1	331
2009	17,4	275
2010	18,3	298
2011	18,7	326
2012	19,0	305
2013	20,4	352

Fonte: Produção própria a partir de INE (2014)

Tabela 17 | Estatísticas do Modelo A4

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
Oferta – Nº de Quartos disponíveis/ano em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhares)	7	18,2	1,34	7%	16,4	20,4
Total Proveitos do Alojamento em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões de euros)	7	315,2	24,94	8%	275,3	352,2

Na amostra, a “Oferta – Número de quartos disponíveis em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhares)” apresenta um valor médio de 18,2 milhares, com uma dispersão de valores de 7%, aumentando de um valor mínimo de 16,4 (2007) para um valor máximo de 20,4 milhares (2013); o “Total proveitos do alojamento em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões de euros)” apresenta um valor médio de 315,2 milhões, com uma dispersão de valores de 8%, sendo o valor mínimo de 275,3 milhões (2009) e o valor máximo de 352,2 milhões (2013).

Qualidade de ajuste do modelo A4

R	R ²	R _a ²
0,418	0,175	0,009

Tabela 18 | Coeficientes da variável no modelo A4 e nível de significância

	bi	s(bi)	t	p
(Constante)	174,179	137,486	1,267	0,261
Oferta – Nº de Quartos disponíveis/ano em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhares)	7,754	7,543	1,028	0,351

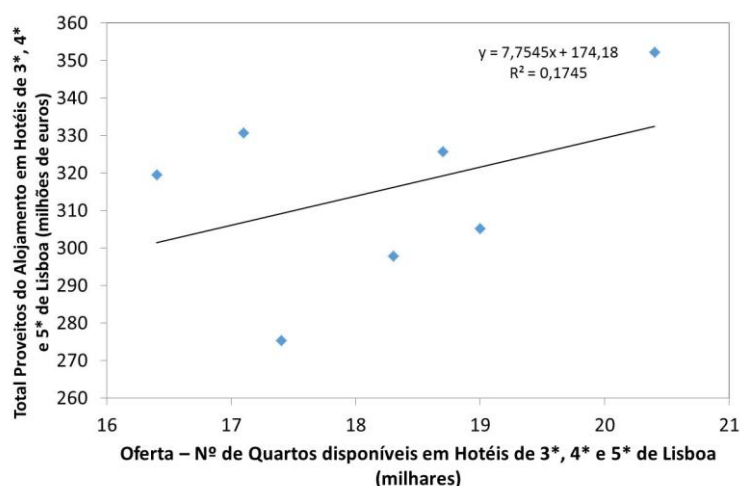
bi e s(bi) – estimativas do coeficiente e do seu desvio padrão para a variável.

t – Estatística do teste t de Student. p – Valor de prova (nível de significância do teste t de Student)

A variável independente não está correlacionada de forma estatisticamente significativa com a variável dependente, embora um aumento na “Oferta – Número de quartos disponíveis/ano em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhares)” provoque um aumento médio do “total proveitos do alojamento em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões de euros)”, em que $b=7,754$, o valor de prova $p=0,351$ não é estatisticamente significativo, $r = 0,418$ e $r^2 = 17,5\%$.

Pode-se assim concluir que um aumento de uma unidade na causa “Oferta – Número de quartos disponíveis em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhares)” não provoca uma alteração estatisticamente significativa no efeito “Total proveitos do alojamento em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões de euros)”, sendo este explicado em apenas 17,5% pela oferta. No gráfico seguinte ilustra-se esta relação.

Gráfico 39 | Relação causa-efeito A4



Fonte: Produção Própria

Modelo A5: Relação entre os proveitos médios do alojamento por hotel em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa e a Oferta (Número de quartos disponíveis/ano em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa)

Variável Independente – Causa: Oferta – Número de quartos disponíveis/ano

Variável Dependente - Efeito: Proveitos médios do alojamento por hotel

Tabela 19 | Dados Modelo A5: Evolução de 2004 a 2013

Ano	Oferta – Nº de Quartos disponíveis/ano em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhares)	Proveitos Médios do Alojamento por Hotel em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhares de euros)
2007	16,4	2619
2008	17,1	2625
2009	17,4	2151
2010	18,3	2128
2011	18,7	2231
2012	19,0	1994
2013	20,4	2122

Fonte: Produção própria a partir de INE (2014)

Tabela 20 | Estatísticas Modelo A5

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
Oferta – Nº de Quartos disponíveis/ano em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhares)	7	18,2	1,34	7%	16,4	20,4
Proveitos Médios de Alojamento por Hotel em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhares de euros)	7	2267	252	11%	1994	2625

Na amostra, a “Oferta – Número de quartos disponíveis/ano em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhares)” apresenta um valor médio de 18,2 milhares, com uma dispersão de valores de 7%, aumentando de um valor mínimo de 16,4 (2007) para um valor máximo de 20,4 milhares (2013); os “Proveitos médios do alojamento por hotel em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhares de euros)” apresentam um valor médio de 2267 milhares, com uma dispersão de valores de 11%, sendo o valor mínimo de 1994 milhares (2012) e o valor máximo de 2625 milhares (2008).

Qualidade de ajuste do modelo A5

R	R ²	R _a ²
0,740	0,547	0,457

Tabela 21 | Coeficientes da variável no modelo A5 e nível de significância

	b _i	s(b _i)	t	p
(Constante)	4792,346	1029,25	4,656	0,006
Oferta – N° de Quartos disponíveis/ano em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhares)	-138,866	56,464	-2,459	0,057

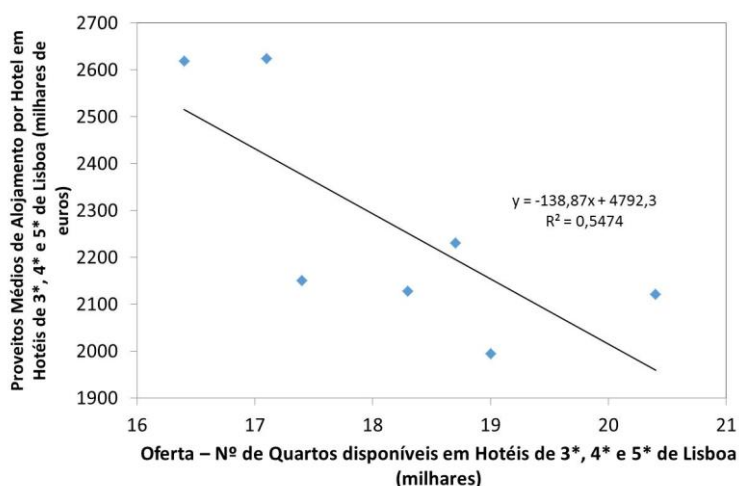
b_i e s(b_i) – estimativas do coeficiente e do seu desvio padrão para a variável.

t – Estatística do teste t de Student. p – Valor de prova (nível de significância do teste t de Student)

A variável independente não está correlacionada de forma estatisticamente significativa com a variável dependente, embora um aumento na “Oferta – Número de quartos disponíveis/ano em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhares)” provoque uma diminuição média dos “proveitos médios do alojamento por hotel em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhares de euros)”, em que $b = -138,9$, o valor de prova $p = 0,057$ não é estatisticamente significativo, $r = 0,740$ e $r^2 = 54,7\%$.

Pode-se concluir que um aumento de uma unidade na causa “Oferta – Número de quartos disponíveis/ano em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhares)” não provoca uma alteração estatisticamente significativa no efeito “proveitos médios de alojamento por hotel em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhares de euros)”, apesar de este ser explicado em 54,7% pela oferta. No gráfico seguinte ilustra-se esta relação.

Gráfico 40 | Relação causa-efeito A5



Fonte: Produção Própria

Em conclusão, de acordo com os resultados obtidos, como resposta às questões operacionais de investigação salienta-se:

- Questão 1 - A evolução da oferta do alojamento em hotéis foi proporcional às alterações da procura;
 - Uma unidade na causa “Procura – Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)” provoca um aumento médio estatisticamente significativo de 0,648 no efeito “Oferta – Número de quartos disponíveis por ano em hotéis de 3* , 4* e 5* de Lisboa (milhões)”, sendo este explicado em 82,4% pela procura.
- Questão 2 - As alterações da procura do alojamento hoteleiro em Lisboa, tiveram impacto direto nos principais indicadores de gestão do alojamento nos hotéis;
 - Uma unidade na causa “Procura – Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)” não provoca uma alteração estatisticamente significativa no efeito “preço médio por quarto vendido em hotéis em Lisboa (euros)” nas três tipologias de hotéis.
 - Uma unidade na causa “Procura – Número de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)” não provoca uma alteração estatisticamente significativa no efeito “taxa de ocupação em hotéis de 3*, 4* e 5*”.
- Questão 3 – A expansão da capacidade de alojamento dos hotéis é adequada a um desenvolvimento sustentado.
 - Uma unidade na causa “Oferta – Número de quartos disponíveis em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhares)” não provoca uma alteração estatisticamente significativa no efeito

“Total proveitos do alojamento em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões de euros)” nem no efeito “ Proveitos médios do alojamento por hotel em hotéis de 3*, 4* e 5* (milhares de euros)”.

9.2 Cenários de possíveis impactes

Tendo em atenção os objetivos da presente dissertação e o que foi referido nos capítulos anteriores, assume particular importância na análise de cenários de possíveis impactes a evolução prevista da oferta de alojamento em Lisboa, nomeadamente o crescimento no número de hotéis de qualidade superior.

Conforme estimativas apresentadas no capítulo 7, ponto 7.3, prevê-se que entre 2013 e 2017 o número de quartos disponíveis nos hotéis de 3*, 4* e 5* em Lisboa cresça a uma taxa média anual próxima dos 3,4%, o que poderá significar um ritmo de crescimento ligeiramente superior ao registado na última década (+ 3,0%) e que em 2017 Lisboa apresente nestas tipologias de hotéis mais de 8,5 milhões de quartos disponíveis por ano.

Assim, se a taxa de crescimento do número de dormidas nos hotéis de 3*, 4* e 5* em Lisboa se mantiver nos níveis registados nos últimos anos (CAGR + 7,7% entre 2009-2013) é possível que se verifique, em média, uma melhoria da taxa de ocupação.

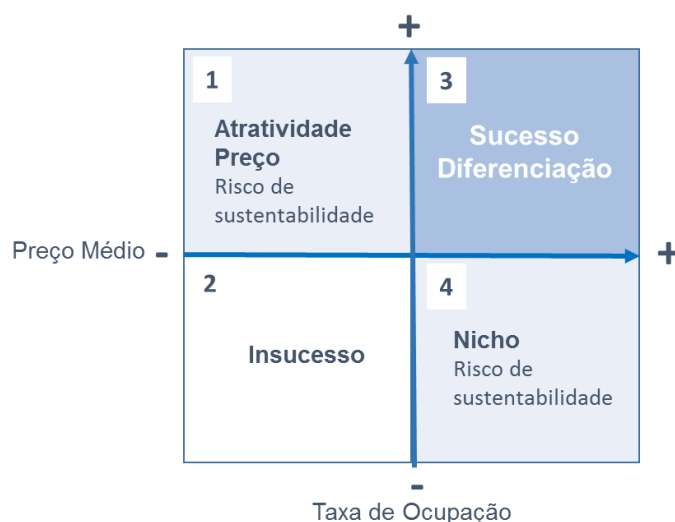
Neste contexto, do ponto de vista de “quantidade” existem fortes indícios de que é provável que o equilíbrio entre a oferta e a procura se venha a manter, ou até a melhorar, pelo que os principais impactes, positivos ou negativos, poderão colocar-se do ponto de vista “qualitativo”.

Como já foi também referido no capítulo 7.3, no *ranking* europeu das vinte principais cidades, é expectável que Lisboa continue a ser uma das cidades com preço médio por quarto vendido mais baixo (17º lugar), embora possa vir a registar um acréscimo, em termos nominais, nas tarifas de + 0,8% ao ano. Adicionalmente, saliente-se que nos últimos dez anos se verificou em Lisboa uma descida média anual deste indicador de - 2,6% nos hotéis de 5*, de - 1,8% nos de 4* e de - 0,4% nos de 3*.

O indicador preço médio por quarto vendido, e consequentemente o *RevPar*, poderá ser considerado como variável determinante, quer pela sua relevância enquanto indicador de gestão hoteleira, quer pelo fato da sua evolução poder vir a ser determinante para a sustentabilidade dos resultados do setor.

Do ponto de vista concetual, como base de análise criaram-se quatro cenários de relação entre o preço médio e a taxa de ocupação, como ilustrado na Figura 18.

Figura 18 | Cenários conceituais: preço médio e taxa de ocupação



Fonte: Produção própria

Na caracterização dos quatro cenários conceituais salienta-se:

Cenário 1 - taxa de ocupação alta mas preço médio por quarto vendido baixo. A proposta de oferta é muito atrativa em termos de preço, mas poderá existir risco de sustentabilidade uma vez que o preço de venda pode não se encontrar num nível suficiente para cobrir de forma adequada os custos, fixos e variáveis, das unidades hoteleiras.

Cenário 2 – taxa de ocupação e preço médio por quarto vendido com níveis baixos. A probabilidade de insucesso das unidades hoteleiras é muito alta.

Cenário 3 – taxa de ocupação e preço médio por quarto vendido com níveis altos. A não ser que exista um grave problema de controlo e adequação de custos, a probabilidade de sucesso é muito alta. No entanto, saliente-se ainda que para a sustentabilidade deste cenário é fundamental a valorização e manutenção do reconhecimento por parte da procura que se trata de uma proposta de oferta diferenciadora e que crie valor acrescentado em relação à concorrência.

Cenário 4 – taxa de ocupação baixa e preço médio por quarto vendido alto. A proposta de oferta é muito eficiente para um segmento restrito, existindo contudo risco de sustentabilidade se a dimensão do segmento não gerar um nível de procura suficiente para assegurar a rentabilidade.

Tendo por base os quatro cenários conceituais antes referidos e os dados já apresentados em capítulos anteriores, considerou-se importante que a análise de cenários de possíveis impactes fosse efetuada de forma segmentada em relação a cada uma das tipologias de hotéis de 5*, 4* e

3* de Lisboa, embora o seu posicionamento tenha por base uma análise comparativa e respetiva posição relativa.

Neste âmbito, a aplicação do conceito de preço médio elevado ou baixo deverá ter em consideração a realidade de cada uma das tipologias, e conseqüentemente os custos fixos e variáveis das respetivas unidades hoteleiras.

Assim, tendo por base a evolução dos indicadores taxa de ocupação e preço médio por quarto vendido entre 2009 e 2013, efetuou-se um diagnóstico qualitativo para cada tipologia de hotel através da sua associação aos respetivos cenários concetuais com maior afinidade (situação atual e possível evolução).

Das conclusões do diagnóstico, cuja síntese é apresentada no Quadro 15, destaca-se:

Hotéis de 5*

Considerou-se que o Cenário conceptual 4 (preço médio elevado e taxa de ocupação baixa) é o que apresenta maior afinidade com esta tipologia de hotéis. Comparativamente às outras tipologias, nomeadamente em relação aos hotéis de 4*, o indicador taxa de ocupação (56% em 2013, inferior em 10 pp à registada nos 4*) e preço médio por quarto vendido (127€ em 2013, superior em 108% ao registado nos 4*) indiciam que a proposta de oferta dos hotéis de 5* em Lisboa é diferenciada e segmentada, mas limitada nos níveis de procura.

Embora o preço médio por quarto vendido tenha descido entre 2009 e 2013, o acréscimo registado na taxa de ocupação mais do que compensou essa descida, tendo-se verificado um acréscimo de 5% no *RevPar*. A manter-se esta tendência de subida no *RevPar*, e se o preço médio por quarto vendido estiver coerente com a estrutura de custos, é possível que se venha a verificar uma evolução positiva nos hotéis de 5* para o Cenário 3 (taxa de ocupação e preço médio em níveis elevados).

Hotéis de 4*

Em relação a esta tipologia de hotéis foi considerado que o Cenário 1 era o que apresentava maior afinidade (taxa de ocupação alta e preço médio por quarto vendido baixo) e que os hotéis de 4* estão associados a um posicionamento de “Atratividade preço” – Qualidade a baixo custo.

De fato, tendo em atenção os vários indicadores disponíveis, e nomeadamente o valor de preço médio por quarto vendido (61€ em 2013), existem fortes indícios que os hotéis de 4* estão com uma estratégia agressiva de preço, afastando-se dos hotéis de 5* e aproximando-se dos hotéis de 3*.

Tendo em atenção o aumento expetável nos próximos anos no número de hotéis de 4* e a tendência já verificada nos últimos anos de não crescimento do *RevPar*, uma possível evolução para garantir a sustentabilidade poderá passar por um *downgrade* na proposta de valor (por exemplo redução dos serviços oferecidos) e/ou por uma reengenharia no modelo de negócio para manutenção da rendibilidade através da minimização de custos operacionais e comerciais.

Como alternativa de evolução preferível – sustentabilidade no médio prazo e acréscimo de valor - considera-se que a estratégia para os hotéis de 4* deverá passar pela ambição de posicionamento no Cenário 3 – Sucesso/Diferenciação, o implicará necessariamente uma alteração na política de *pricing* (aumento do preço médio), mesmo que em algumas situações se possa verificar uma ligeira descida da taxa de ocupação.

Hotéis de 3*

Dado o contexto concorrencial, nomeadamente a proposta de oferta dos hotéis de 4*, e a evolução nos principais indicadores dos hotéis de 3* em Lisboa, considerou-se que o Cenário 3 (taxa de ocupação e preço médio por quarto vendido alto) era o que apresentava maior afinidade com esta tipologia de hotéis.

Contudo, considerou-se também que esta tipologia de hotéis está em risco potencial de perda de competitividade por ameaça dos hotéis de 4*. Uma diferença média no preço de 10€ (em 2013, preço médio por quarto vendido de 51€ nos 3* e de 61€ nos de 4*) poderá não ser suficientemente relevante para que um potencial cliente opte por ficar num hotel de 3* em vez de um de 4*. Com uma facilidade de acesso cada vez maior à informação dos preços proporcionada pela *internet* e novas tecnologias, mantendo-se os níveis de preços nos hotéis de 4* e o aparecimento de outras alternativas de alojamento como os *hostels*, será difícil para os hotéis de 3* manter os níveis de preços atuais.

Assim, considera-se o Cenário 1 como possível evolução para os hotéis de 3* (atratividade clara no preço) ou a sua reconversão em hotéis de 4*.

Quadro 15 | Aplicação cenários conceituais: preço médio e taxa de ocupação

	Evolução 2009-2013		Cenários com maior afinidade
	Taxa Ocupação	Preço Médio por Quarto Vendido	Diagnóstico
Hotéis 5*	De 45,6% para 56,0% Subida do RevPar +5,1%	De 137€ para 127€	Cenário 4 – Nicho - Proposta de valor diferenciada / distinção do Preço médio face aos hotéis de 4* Possível evolução positiva para Cenário 3, se o RevPar continuar a registar uma tendência de subida
Hotéis 4*	De 61,7% para 66,0% Manutenção do RevPar	De 66€ para 61€	Cenário 1 – Atratividade Preço - Posicionamento não evidente / distinção pouco clara do Preço médio face aos hotéis de 3* Possível evolução de <i>downgrade</i> da proposta de valor ou reengenharia do modelo de negócio para manutenção da rentabilidade Possível evolução positiva para Cenário 3, se o Preço Médio registar uma subida sem degradação significativa da Taxa de Ocupação
Hotéis 3*	De 63,3% para 65,5% Manutenção do RevPar	De 52€ para 51€	Cenário 3 – Sucesso - Risco potencial de perda de competitividade por ameaça dos hotéis de 4* Possível evolução para Cenário 1 (atratividade clara no preço) ou reconversão para 4*

Fonte: Produção própria

Pelo referido anteriormente, e tendo em atenção:

- (i) A valorização a nível mundial da cidade de Lisboa enquanto destino turístico e os níveis crescentes da procura;
- (ii) A qualidade e diversidade da proposta de oferta por parte dos hotéis em Lisboa, nomeadamente de 4* e 5, (note-se, como referido no capítulo 7.2, que entre 29 parâmetros de avaliação, a qualidade do alojamento foi considerada pelos não residentes que visitaram Lisboa como o 2º parâmetro mais importante);
- (iii) O posicionamento europeu de Lisboa em termos de competitividade no preço (como expresso no capítulo 7.1, Lisboa ocupa o 16º lugar no *ranking*).

Reitera-se que em termos de evolução será determinante a estratégia de *pricing* que for implementada nas três tipologias de hotéis, nomeadamente nos hotéis de 4*, dada a sua relevância em termos de quota de mercado e a “influência” que exercem em termos comparativos faces aos hotéis de 3* e 5*.

Tudo indica que existe uma oportunidade de inversão da tendência verificada na última década de descida do preço médio por quarto vendido e que o contexto atual é propício para (re)

posicionar Lisboa e o seu setor hoteleiro, como proposta de valor diferenciada e valorizada (em detrimento de um posicionamento baseado em preços baixos). Para aproveitar essa oportunidade será necessário que se verifique uma alteração das estratégias de *pricing* (ambiçãõ de crescimento das margens) e que exista essa consciência no setor.

10. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

10.1 Conclusões da Investigação

O procedimento científico utilizado na presente pesquisa seguiu as regras do método científico aplicado às Ciências Sociais, que ”é composto por um conjunto de procedimentos e regras básicas que visam obter novo conhecimento científico. Este conhecimento pode ser novo ou resultar do desenvolvimento, expansão, correção de um conhecimento já existente. O método consiste em interpretar fatos empíricos com base na observação sistemática, de cariz direto (do próprio) ou indireto (através de terceiros), geralmente proveniente da pesquisa de campo.” A investigação “é o diagnóstico das necessidades de informação e seleção das variáveis relevantes sobre as quais se irão recolher, registar e analisar informações válidas e fiáveis.” Sarmiento (2013, p. 4, 6 e 7)

O processo metodológico de investigação utilizado na presente dissertação teve por base o modelo científico de Quivy e Campenhoudt (2008), composto por três atos – Rutura, Construção e Verificação – e as sete etapas, conforme mencionado na Figura 15 do capítulo 6.

No capítulo 1, efetuou-se o enquadramento e a definição dos objetivos gerais e específicos da problemática da investigação, aos quais a presente dissertação deverá dar resposta, bem como, à justificação do objeto de estudo. No capítulo 2, e tendo por base a revisão da literatura, mencionou-se a conceitualização e as particularidades da atividade turística, dos destinos turísticos relacionando as mesmas com a atividade hoteleira. O capítulo 3, introduz de forma mais detalhada a temática dos estabelecimentos hoteleiros, os seus critérios de classificação, o alojamento hoteleiro em Portugal e na Europa, suas tendências de evolução.

No capítulo 4, é abordada a temática da gestão hoteleira, sua definição, evolução dos modelos de gestão ao longo das últimas décadas, analisando e comparando algumas práticas do passado e do presente, perspetivando alguns desafios para o futuro. No capítulo 5, são mencionados os principais rácios de gestão do alojamento hoteleiro que vão ser usados e analisados nos capítulos seguintes na abordagem da contextualização da atividade hoteleira de Lisboa. O capítulo 6, é dedicado à metodologia da investigação e à descrição pormenorizada do procedimento científico utilizado.

No capítulo 7, introduz-se a abordagem da contextualização da hotelaria em Lisboa, a evolução da oferta do alojamento hoteleiro, sua caracterização com base na análise dos principais indicadores de gestão do alojamento hoteleiro dos hotéis de 3*, 4* e 5* entre o ano de 2004 e

2013. Focam-se os principais fluxos turísticos emissores a nível europeu e mundial e a sazonalidade do mercado de Lisboa. O capítulo 8, apresenta os dados derivados da análise do estudo empírico, mencionando a perspectiva dos gestores hoteleiros de Lisboa face à evolução da procura turística, de que forma influenciou as alterações no alojamento hoteleiro de Lisboa e quais as consequências que teve na gestão hoteleira. No capítulo 9, são apresentados modelos de relação entre a procura e a oferta de alojamento hoteleiro em Lisboa, com e sem desfase temporal, as suas relações de causa/efeito e descritos alguns cenários de possíveis impactos da evolução prevista da oferta de alojamento hoteleiro em Lisboa.

Finalmente no capítulo 10, apresentam-se as conclusões e recomendações que derivam do estudo apresentado, dando resposta à pergunta de partida e às questões operacionais da investigação. São mencionadas algumas limitações à pesquisa, o contributo científico para o setor do turismo e apresentadas algumas sugestões para futuras investigações nesta área.

Neste capítulo pretende-se responder à questão central de investigação desta dissertação, aos seus objetivos gerais e específicos, e às questões operacionais enunciadas, apresentar os principais contributos das análises efetuadas, identificar as principais limitações encontradas, bem como, expor algumas sugestões de futuras investigações.

A questão central de investigação à qual se propõe responder nesta dissertação, é: *As alterações observadas na procura turística em Lisboa estão a contribuir para o desenvolvimento sustentado do alojamento nos hotéis?*

Tendo como foco específico de análise os hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa, conjugando a informação apresentada nos capítulos 2, 3, 4 e 5 e a análise empírica efetuada nos capítulos 7, 8 e 9, poder-se-á inferir que as alterações observadas na procura turística em Lisboa estão a contribuir para o desenvolvimento sustentado do alojamento nos hotéis, embora esse desenvolvimento seja distinto entre as três tipologias e a sua sustentabilidade possa vir a estar em causa, nomeadamente nos hotéis de 4*, se não for invertida a tendência de descida de tarifas verificada na última década.

De fato, na pesquisa efetuada verificou-se que entre 2004 e 2013 a evolução da procura foi acompanhada por um aumento no alojamento em Lisboa, tendo nesse período o número de hotéis de 3*, 4* e 5* aumentado de 119 para 166 unidades. Em particular, entre 2009 e 2013 registou-se um reforço da oferta em produtos hoteleiros de qualidade com um aumento de 2.005 quartos nos hotéis de 5* (+56%), de 1.035 quartos nos hotéis de 4* (+11%) e de apenas 36 quartos nos hotéis de 3* (+1%), conforme referido no capítulo 7.

Em relação à taxa média de ocupação quarto verificou-se uma variação irregular nas três tipologias de hotéis mas em termos globais registou-se uma CAGR positiva nos hotéis de 4*

(+1,3%) e de 5* (+0,8%) e negativa nos hotéis de 3* (-0,4%). Em 2013, a taxa média de ocupação quarto nos hotéis de 3* foi de 65,5% (vs 68,1% em 2004), nos hotéis de 4* de 66,00% (vs 58,7% em 2004) e nos hotéis de 5* de 56,0% (vs 52,3% em 2004).

No entanto, registou-se uma descida, em termos nominais, do preço médio por quarto vendido nas três tipologias. Em particular nos hotéis de 4*, verificou-se também uma descida nos proveitos médios anuais do alojamento por hotel e por quarto disponível.

Adicionalmente, entre 2009 e 2013, apenas nos hotéis de 5* se registou um crescimento do *RevPar* (CAGR de 5,2%), indicador muito importante na gestão do alojamento hoteleiro, como referido no capítulo 5 por Cathy A. Enz (2010, p. 128) “na atividade hoteleira destaca-se a importância do *Revenue per Available Room (RevPar)* como o rácio largamente utilizado para a medição da *performance* do alojamento e do impacte desses resultados na rentabilidade e na gestão global do hotel.”

Assinale-se igualmente que se assistiu a uma tendência de aproximação dos preços entre as três tipologias, nomeadamente entre os hotéis de 4* e 3*, fato que pode indiciar falta de diferenciação da proposta de valor e/ou uma concorrência muito baseada na variável preço por parte dos hotéis de 4* conforme referido no capítulo 7, em 7.1.

Como destaca a literatura e foi referido no capítulo 3, que “ a segmentação de mercado é o processo no qual as empresas organizam seus conhecimentos sobre grupos de clientes atuais e potenciais e optam por voltar suas atenções àqueles cujas necessidades e desejos podem ser mais bem atendidos com seus produtos, agora e no futuro.” Middleton (2001, p.113)

Por outro lado, como também já referido nesse capítulo, o alojamento hoteleiro é o principal negócio de uma unidade hoteleira, sendo que o volume de vendas por hotel nesta área depende do mercado em que está inserido, pelo que uma estratégia de posicionamento “qualidade a preço baixo” poderá colocar em causa níveis adequados de rentabilidade.

Os residentes no estrangeiro, nomeadamente de mercados emissores europeus, constituem os principais fluxos turísticos em Lisboa e segundo os dados disponibilizados pelo INE e Turismo de Portugal, têm vindo a aumentar a sua importância, quer em relação ao número total de dormidas (71% em 2007 para 76% em 2013) quer quanto ao número de hóspedes (64% em 2007 para 68% em 2013), situação referida no capítulo 7 em 7.2.

De acordo com os resultados de um inquérito do Observatório do Turismo de Lisboa, o fator que estes turistas referem que mais os influenciou na tomada de decisão de viajar para Lisboa, foi o preço da viagem. Por outro lado, entre 29 parâmetros de avaliação, a “Qualidade do

Alojamento” foi considerada por estes turistas como o 2º parâmetro mais importante (no 1º lugar “Sensação de Segurança”).

O número de hóspedes em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa, entre 2004 e 2013, passou de 2,13 milhões para 3,36 milhões, a que correspondeu uma CAGR de 5,2%. Este crescimento foi semelhante ao número de dormidas, o que reflete uma tendência de manutenção da estada média.

Quanto à sazonalidade, não se verificaram diferenças significativas, entre 2004 e 2013, na distribuição do número de hóspedes ao longo do ano, tendo-se inclusive registado uma ligeira tendência de aumento da importância dos meses de época alta.

Em relação às tendências para o futuro, de acordo com o Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019, da Roland Berger (2014), a região apresenta potencial de crescimento, nomeadamente no segmento de casais que vêm em *city/short break* e no segmento de negócios sendo que neste último é possível melhorar a posição de Lisboa nos congressos internacionais de maior dimensão.

Espera-se que se continue a verificar um crescimento no número de hotéis de 3*, 4* e 5* em Lisboa, estimando-se que entre 2013 e 2019 surjam mais 39 unidades hoteleiras (capítulo 7).

No que concerne à evolução da taxa de ocupação, preço médio e *RevPar*, como ilustrado nas Figuras 15 e 16 do capítulo 7, o estudo *Room for growth, European cities hotel forecast 2015 e 2016 da PwC* (2015), prevê para o alojamento geral em Lisboa, uma evolução positiva da taxa de ocupação com uma CAGR de +4,2%, do preço médio com uma CAGR de +0,8% e do *RevPar* com uma CAGR de +4,6%, embora relativamente ao *ranking* europeu deste último indicador, se espere que Lisboa mantenha a 16ª posição entre as vinte principais cidades europeias, só à frente de Madrid, Belfast, Praga e Porto.

Saliente-se ainda que, de acordo com os resultados obtidos no inquérito realizado a diretores de hotéis de Lisboa (capítulo 8), a maioria dos inquiridos, mais de 80%, está otimista e considera que as alterações verificadas na procura turística em Lisboa estão a contribuir para o desenvolvimento sustentado do alojamento nos hotéis e que o incremento da procura justifica o índice de investimento que está a ser efetuado em novos hotéis.

Esta dissertação apresentou também três questões operacionais de investigação a que se tentou responder, numa perspetiva qualitativa, quantitativa e estatística.

- Questão 1 - A evolução da oferta do alojamento em hotéis foi proporcional às alterações da procura;

- Questão 2 - As alterações da procura do alojamento hoteleiro em Lisboa, tiveram impacte direto nos principais indicadores de gestão do alojamento nos hotéis;
- Questão 3 – A expansão da capacidade de alojamento dos hotéis é adequada a um desenvolvimento sustentável.

Em relação à primeira questão “A evolução da oferta do alojamento em hotéis foi proporcional às alterações da procura”, segundo os resultados do inquérito anteriormente referido, 80% dos diretores consideraram que a oferta foi superior à procura e apenas 17% que foi proporcional.

Tendo por base análises de relações causa-efeito e respetivos modelos de regressão linear efetuados (capítulo 9.1.), concluiu-se que efetivamente uma alteração na unidade na causa “Procura – Nº de dormidas em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)” provoca um aumento médio estatisticamente significativo de 0,648 no efeito “Oferta – nº de Quartos disponíveis por ano em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)”, sendo este explicado em 82,4% pela procura.

Passando à segunda questão “As alterações da procura do alojamento hoteleiro em Lisboa, tiveram impacte direto nos principais indicadores de gestão do alojamento nos hotéis”, de acordo com os resultados do inquérito a resposta é positiva para 97% dos diretores inquiridos.

A partir dos modelos de regressão linear construídos, concluiu-se contudo que não se verificou uma correlação estatisticamente válida entre a causa “Procura – Nº de dormidas em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões)” e os efeitos “Taxa de ocupação em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (%)” e “Preço médio por Quarto Vendido em Hotéis em Lisboa (euros)”.

Quanto à terceira questão “A expansão da capacidade de alojamento dos hotéis é adequada a um desenvolvimento sustentado”, segundo os resultados dos modelos de regressão linear construídos uma alteração na unidade na causa “Oferta – Nº de Quartos disponíveis em hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhares)” não provocou uma alteração estatisticamente significativa no efeito “Total Proveitos do alojamento em Hotéis de 3*, 4* e 5* de Lisboa (milhões de euros)” nem no efeito “ Proveitos Médios de Alojamento por Hotel em Hotéis de 3*, 4* e 5* (milhares de euros)”.

No que concerne a cenários de possíveis impactes, do ponto de vista de “quantidade” existem fortes indícios de que é provável que o equilíbrio entre a oferta e a procura se venha a manter, ou até a melhorar pelo que os principais impactes, positivos ou negativos, poderão colocar-se do ponto de vista “qualitativo” (capítulo 9.2.).

Como reconhecem as boas práticas, é crucial que as unidades hoteleiras apresentem uma estrutura dinâmica e que implementem adequadamente o conceito de *Revenue Management* “ is

the act of skillfully, carefully, and tactfully managing, controlling, and directing capacity and sources of income, given the constraints of supply and demand.” Kimberly A. Tranter, Trevor Stuart-Hill e Juston Parker (2014, p. 9 e 10).

Em particular o indicador preço médio por quarto vendido e consequentemente do *RevPar*, este último foi identificado como a variável determinante, quer pela sua relevância enquanto indicador de gestão hoteleira, quer pelo fato da sua evolução poder vir a ser determinante para a sustentabilidade do setor.

Como ilustrado nos cenários conceituais construídos, será crucial a estratégia de *pricing* que for implementada nas três tipologias de hotéis, nomeadamente nos hotéis de 4*, dada a sua relevância em termos de quota de mercado e a “influência” que exercem em termos comparativos face aos hotéis de 3* e 5*.

Dos resultados do inquérito realizado aos diretores de hotel, verificou-se que já existe uma maior consciencialização no setor para os riscos de se continuarem a descer as tarifas de alojamento, com apenas 13% dos inquiridos a referir que a tendência de alteração no médio e longo prazo continuará no sentido da descida (27% consideram que as tarifas vão subir e 60% que vão estagnar).

Lisboa tem-se valorizado a nível mundial enquanto destino turístico e tudo indica que existe uma oportunidade de inversão da tendência verificada na última década de descida dos preços. Dada a qualidade reconhecida do alojamento em Lisboa e em particular dos hotéis de 3*, 4* e 5* e a valorização da mesma pelos turistas, considera-se que se deve (re) posicionar o setor num contexto de ambição de “sucesso/diferenciação”, reforçando as vantagens competitivas da proposta de oferta e alterando a tendência que se tem registado de posicionamento muito baseado em preço “qualidade a baixo custo”.

10.2 Limitações, recomendações e sugestões para futuras investigações

Ao longo da realização deste trabalho foram encontradas várias limitações, das quais se destacam:

- Inexistência em relação a vários indicadores, de séries de dados desagregados, quer em relação às tipologias de hotéis alvo da análise (3*, 4* e 5*) quer em relação à região de Lisboa e à cidade de Lisboa;
- Constrangimentos na utilização de dados complementares de fontes diferentes, devido a discrepâncias;

- Pouca disponibilidade, sensibilização e interesse de colaboração por parte de algumas das entidades do setor em pesquisas desta natureza;
- Dificuldades na obtenção de respostas ao inquérito.

No que concerne aos contributos científicos para a área do turismo, salientam-se:

- Tratamento e sistematização de dados relacionados com o tema, quer do lado da oferta como da procura, elaboração do diagnóstico de evolução passada e previsão futura;
- Levantamento das perspetivas dos diretores de hotéis inquiridos, em relação a várias questões estratégicas do setor;
- Apresentação de vários modelos de causa/efeito entre diferentes variáveis associadas ao tema e respetivo tratamento estatístico;
- Desenvolvimento de um modelo conceptual de posicionamento face aos indicadores taxa de ocupação e preço médio por quarto vendido e identificação das variáveis determinantes para o desenvolvimento e sustentabilidade do setor.

Por último, para a elaboração de futuras investigações, a presente pesquisa apresenta dados que sustentam as mesmas. O diagnóstico que foi efetuado permitiu criar bases para se efetuarem estudos sobre:

- a) A implementação de novas estratégias e políticas de *pricing* e de *Revenue Management* na gestão de alojamento hoteleiro, com o objetivo de incrementar o preço médio por quarto ocupado em detrimento da taxa de ocupação, para melhorar os resultados de gestão nos hotéis.
- b) A evolução e o exponencial crescimento na última década, das vendas de alojamento nos hotéis através da *internet*. O crescente peso que as mesmas têm tido no total dos proveitos de alojamento nos hotéis, bem como, verificar a sustentabilidade do elevado grau de dependência que a grande maioria das unidades hoteleiras têm deste segmento.
- c) Os impactes nos proveitos de alojamento hoteleiro derivados da implementação de estratégias de CRM (*Customer Relationship Management*) aliadas a novas técnicas de marketing, de comunicação e imagem.
- d) A implementação de estratégias de *Business Intelligence* nas unidades hoteleiras. Quais as vantagens para os diretores hoteleiros na utilização da informação de gestão oriunda

desta ferramenta, quais os impactes da utilização da mesma na gestão de alojamento e nos resultados financeiros dos hotéis.

- e) O desenvolvimento de modelos de otimização das principais variáveis do alojamento hoteleiro, para implementação de estratégias de gestão que visem a maximização dos proveitos de alojamento e contribuam para uma melhor gestão global dos hotéis.

Deste modo, podemos constatar que a investigação desenvolvida na presente dissertação contribuiu para a elaboração de um diagnóstico sobre a situação atual e futura do alojamento hoteleiro em Lisboa ao nível da procura e da oferta. Das conclusões dessa pesquisa, verificou-se que a expansão da oferta hoteleira está a ser efetuada de forma sustentada tendo em consideração os níveis de incremento da procura nos principais mercados emissores de turistas internacionais. Foi possível identificar a necessidade de implementação de algumas medidas corretivas e novas estratégias de gestão de alojamento hoteleiro, que permitem melhorar os resultados de gestão, valorizar a oferta hoteleira existente, para poder perspetivar um futuro melhor para o setor hoteleiro e para o turismo.

BIBLIOGRAFIA

Associação Turismo de Lisboa (2014) *Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019* [On line]. Disponível em <http://www.visitlisboa.com/Plano-Estrategico-para-o-Turismo-na-Regiao-de-Lisboa-2015-2019.aspx> (Acedido 2 de Novembro de 2014).

Afonso, P. (2015) “Os novos projetos na hotelaria”, *Publituris*, 21 Agosto, p. 37-44.

Balanzá, I. (2000) *Organización y Control del Alojamiento*, Madrid, Thomson Paraninfo.

Beni, M. (2007) *Análise Estrutural do Turismo*, 12ª edição, São Paulo, Senac.

Burkart, A. e Medlik, S. (1981) *Tourism - Past, Present and Future*, 2nd edn, London, Butterworth-Heinemann.

Butler, R. (1980) *The Concept of a Tourist Area of Life Cycle of Evolution: Implications for Management of Resource*, in *Canadian Geographer*, Vol. 19, nº 1, Department of Geography, Ontario, University of Western Ontario, pp. 5-12.

Cunha, L. e Abrantes, A. (2013) *Introdução ao Turismo*, 5ª edição, Lisboa, Lidel.

Cunha, L. (2013) *Economia e Política do Turismo*, 3ª edição, Lisboa, Lidel.

Costa, R. (2012) *Introdução à Gestão Hoteleira*, 4ª edição, Lisboa, Lidel.

Chon, K. et al., (2013) *Hospitality Management Education* [Online]. Available at http://www.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=yr5i6K8_ZhAC&oi=fnd&pg=RA2-PT18&dq=definition+hospitality+management&ots=fSdmZ2gSrp&sig=s_7vDLpq7Ap7a0AhGUDSvaKfSDk&redir_esc=y#v=onepage&q=definition%20hospitality%20management&f=false (Access 2 November 2014).

Chen, A. (2008) *Hotelaria Fundamentos Teóricos e Gestão*, Rio de Janeiro, Elsevier.

Cooper, C. (1991) *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, vol. 3, London, University of Surrey.

Cooper, C. (1990) *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, vol. 2, London, University of Surrey.

Cooper, C. (1994) *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, vol. 6, London, John Wiley & Sons.

Eco, U. (2014) *Como se Faz uma Tese em Ciências Humanas*, 18ª edição, Lisboa, Editorial Presença.

Enz, C. (2010) *Hospitality Strategic Management – Concepts and Cases*, 2nd edn, New Jersey, John Wiley & Sons.

Gustavo, N. (2012) *Modelos e processos de gestão em negócios turísticos. Tendências num contexto em mudança* [On line]. Disponível em <http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/2538> (Acedido 14 de Novembro de 2014).

Gallego, J. (2007) *Gestión de Hoteles – Una Nueva Visión*, Madrid, Thomson Paraninfo.

Guimarães, R. e Sarsfield Cabral, J. (2010) *Estatística*, 2ª edição, Portugal, Verlag Dashöfer.

Harris, P. e Mongiello, M. (2001) *Key Performance Indicators in European Hotel Properties: General Managers' Choices and Company Profiles* [On line]. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1108/09596110110388909> (Acedido 14 de Novembro de 2014).

Hill, M. e Hill, A. (2012) *Investigação por Questionário*, 2ª edição, Lisboa, Edições Sílabo.

INE (2014) *Estatísticas do Turismo 2013*, Lisboa, INE I.P.

INE (2014) *Anuários Estatísticos Regionais – Informação Estatística à Escala Regional e Municipal 2013* [On line]. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=211525119&DESTAQUESmodo=2 (Acedido 6 de Agosto de 2015).

INE (2014) *Estatísticas do Turismo 2013* [On line]. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=210766790&PUBLICACOESstema=55581&PUBLICACOESmodo=2 (Acedido 6 de Agosto de 2015).

INE (2014) *Anuário Estatístico da Região de Lisboa – 2013- Edição 2014* [On line]. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=223543836&PUBLICACOESstema=00&PUBLICACOESmodo=2 (Acedido 6 de Agosto de 2015).

Jones, P. e Lockwood, A. (2004) *The Management of Hotel Operations*, United Kingdom, Thomson Learnig.

Jayawardena, C. (2000) *International Hotel Manager* [On line]. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1108/09596110010305163> (Acedido 14 de Novembro de 2014).

Kotler, P. (2009) *Marketing para o Século XXI*, 5ª edição, Lisboa, Editorial Presença.

Kotler, P. e Keller K. (2006) *Administração de Marketing*, 12ª edição, São Paulo, Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. e Bloom, P. (1984) *Marketing Professional Services*, New Jersey, Prentice-Hall.

Legohérel, P., Poutier, E. e Fyall, A. (2013) *Revenue Management for Hospitality and Tourism*, Oxford: Goodfellow Publishers.

Lockwood, A. e Medlik, S. (2003 [2000]) *Turismo e Hospitalidade no Século XXI*, (trans. E. Keeling e J. Keeling), London, Manole.

Middleton, V. (2001) *Marketing de Turismo*, 3ª edição, Rio de Janeiro, Editora Campus.

Medlik, S. e Ingram, H. (2002 [2000]) *The Business of Hotels* (trans. A. Butterworth-Heinemann), London, Elsevier.

Marôco, J. (2014) *Análise Estatística com SPSS Statistics*, 6ª edição, Pêro Pinheiro, ReportNumber.

Marôco, J. (2011) *Análise Estatística com o SPSS Statistics*, 5ª edição, Pêro Pinheiro, Edições ReportNumber.

Neter, J., Kutner, M., Nachtsheim, C., Li, W. (2004) *Applied Linear Statistical Models*, 5th edition, Irwin, London.

O'Fallon, M. e Rutherford, D. (2010) *Hotel Management and Operations*, 5th edn, New Jersey, John Willey & Sons.

OMT (2001) *Apuntes de Metodologia de la Investigación en Turismo*, Madrid, OMT.

OMT, Sancho, A. (2001) *Introdução ao Turismo*, 1ª edição, São Paulo, Roca.

ONU (2010) *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*, New York, United Nations Publication

Observatório Turismo de Lisboa (2015) *Novas Unidades na cidade de Lisboa com abertura prevista e outros projetos para a cidade sem obra iniciada ou abertura prevista 2015 a 2018* [On line]. Disponível em <http://www.visitlisboa.com/getdoc/6f1b0746-5860-4a72-aa73-fa2e33bd130b/Novas-unidades-hoteleiras-em-Lisboa.aspx> (Acedido 10 de Agosto de 2015).

Observatório Turismo de Lisboa (2014) *Barómetro do Turismo de Lisboa* [On line]. Disponível em <http://www.visitlisboa.com/getdoc/64b7694d-0a50-4bb5-92b3-c859d13ae732/RTL121-OBS.aspx> (Acedido 10 de Agosto de 2015).

Observatório Turismo de Lisboa (2014) *InfoGest* [On line]. Disponível em <http://www.visitlisboa.com/getdoc/7b80611c-0f98-4710-91bd-bc4f0f6e9b10/12---InfoGest-Dezembro-2013.aspx> (Acedido 10 de Agosto de 2015).

Observatório Turismo de Lisboa (2014) *Inquéritos* [On line]. Disponível em <http://www.visitlisboa.com/getdoc/592f6a23-c306-467b-8576-58acf7a767c3/INQUERITO-DE-SATISFACAO-E-IMAGEM-2014.aspx> (Acedido 10 de Agosto de 2015).

Observatório Turismo de Lisboa (2015) *Inquérito às Atividades dos Turistas* [On line]. Disponível em [http://www.visitlisboa.com/getdoc/22a86e9e-67fd-4905-88ee-9fa977794505/INQUERITO-AS-ACTIVIDADES-DOS-TURISTAS-E-INFORM-\(3\).aspx](http://www.visitlisboa.com/getdoc/22a86e9e-67fd-4905-88ee-9fa977794505/INQUERITO-AS-ACTIVIDADES-DOS-TURISTAS-E-INFORM-(3).aspx) (Acedido 10 de Agosto de 2015).

Observatório Turismo de Lisboa (2015) *Inquérito Motivacional 2014 cidade de Lisboa* [On line]. Disponível em <http://www.visitlisboa.com/getdoc/9ece5354-4c17-43b2-894d-46000c5c142a/Inquerito-Motivacional-2014---Cidade-de-Lisboa.aspx> (Acedido 10 de Agosto de 2015).

Observatório Turismo de Lisboa (2015) *Inquérito Motivacional 2014 Região de Lisboa* [On line]. Disponível em <http://www.visitlisboa.com/getdoc/aafd372a-924c-4333-aa76-695c10f8677a/Inquerito-Motivacional-2014---Regiao-de-Lisboa.aspx> (Acedido 10 de Agosto de 2015).

Observatório Turismo de Lisboa (2015) *Perfil do Passageiro de Low-Cost de Lisboa Verão 2014* [On line]. Disponível em http://www.visitlisboa.com/getdoc/45c8df1f-a6fa-46b0-a751-27c18f56ccb1/Perfil-do-Passageiro-Low-Cost-de-Lisboa_Verao-2014.aspx (Acedido 10 de Agosto de 2015).

Observatório Turismo de Lisboa (2015) *Perfil do Passageiro de Low-Cost de Lisboa Inverno 2014-2015* [On line]. Disponível em http://www.visitlisboa.com/getdoc/5da204a0-031e-48c3-bc08-bc04115eed7b/Perfil-do-Passageiro-Low-Cost-de-Lisboa_Inverno-2014.aspx (Acedido 10 de Agosto de 2015).

PricewaterhouseCoopers (2015) *Room for Growth European Cities Hotel Forecast 2015 e 2016* [On line]. Disponível em <http://www.pwc.pt/pt/eventos/imagens/2015/european-cities-hotel-forecast-2015-2016.pdf> (Acedido 15 de Agosto de 2015).

PricewaterhouseCoopers (2014) *Room to Growth European Cities Hotel Forecast 2014* [Online]. Disponível em http://www.pwc.pt/pt/eventos/imagens/2014/pwc_european_cities_hotel_forecast_lisboa.pdf (Acedido 15 de Agosto de 2015).

Phillips, P. (1999) *Hotel Performance and competitive advantage: a contingency approach* [On line]. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1108/09596119910293268> (Acedido 14 de Novembro de 2014).

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2008) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 5ª edição, Lisboa, Gradiva.

Quintas, M. (2013) *Organização e Gestão Hoteleira*, Lisboa, Oteltur.

Silva, S. (2013) *Turismo Interno, uma Visão Integrada*, Lisboa, Lidel.

Sarmiento, M. (2013) *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*, Lisboa, Universidade Lusíada.

Silva, J. (2009) *A Visão Holística do Turismo Interno e a sua Modelação*, Tese de Doutoramento, Aveiro, Universidade de Aveiro.

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

Turismo de Portugal (2013) *Estatísticas 2013/2001* [On line]. Disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Português/ProTurismo/estatísticas/quadrosestatisticos/ofertahoteleira/Documents/Nº%20quartos%20nos%20estabelecimentos%20hot%20em%20funcionamento%202013-2001%20-%20Por%20NUTS%20II%20e%20por%20tipologias.pdf> (Acedido 4 de Novembro de 2014).

Turismo de Portugal (2013) *Estatísticas 2013/2001* [On line]. Disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Português/ProTurismo/estatísticas/quadrosestatisticos/ofertahoteleira/Documents/Nº%20estabelecimentos%20hot%20em%20funcionamento%202013-2001%20-%20Por%20NUTS%20II%20e%20por%20Tipologias.pdf> (Acedido 4 de Novembro de 2014).

Turismo de Portugal (2014) *Anuário de Estatísticas de Turismo 2013* [On line]. Disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1liseestat%C3%ADsticas/oturismoem/Documents/Anu%C3%A1rio%20das%20Estat%C3%ADsticas%20do%20Turismo%202013%20vf.pdf> (Acedido 10 de Agosto de 2015).

Turismo de Portugal (2015) *Quadros Estatísticos de Receitas 2004-2014* [On line]. Disponível em [http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/receitas/Documents/Receitas%20Tur%C3%ADsticas%202004-2014%20-%20Portugal%20-%20mercados%20\(top%2025\)%20\(excel\).xlsx](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/receitas/Documents/Receitas%20Tur%C3%ADsticas%202004-2014%20-%20Portugal%20-%20mercados%20(top%2025)%20(excel).xlsx) (Acedido 10 de Agosto de 2015).

Turismo de Portugal (2015) *Quadros Estatísticos de Proveitos 2004-2014* [On line]. Disponível em [http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/proveitos/Documents/Proveitos%202004-2014%20NUTS%20II%20\(excel\).xlsx](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/proveitos/Documents/Proveitos%202004-2014%20NUTS%20II%20(excel).xlsx) (Acedido 10 de Agosto de 2015).

Turismo de Portugal (2015) *Quadros Estatísticos de Hóspedes 2004-2014* [On line]. Disponível em [http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/hospedes/Documents/H%C3%B3spedes%202004-2014%20A%20M%20de%20Lisboa_Tipologias%20\(excel\).xlsx](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/hospedes/Documents/H%C3%B3spedes%202004-2014%20A%20M%20de%20Lisboa_Tipologias%20(excel).xlsx) (Acedido 10 de Agosto de 2015).

Turismo de Portugal (2015) *Quadros Estatísticos de Hóspedes por Mercado 2004-2014* [On line]. Disponível em [http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadros-estatisticos/hospedes/Documents/H%C3%B3spedes%202004-2014%20A%20M%20de%20Lisboa_Mercados%20\(top%2025\)%20\(excel\).xlsx](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadros-estatisticos/hospedes/Documents/H%C3%B3spedes%202004-2014%20A%20M%20de%20Lisboa_Mercados%20(top%2025)%20(excel).xlsx) (Acedido 10 de Agosto de 2015).

Turismo de Portugal (2015) *Quadros Estatísticos de Dormidas 2004-2014* [On line]. Disponível em [http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadros-estatisticos/dormidas/Documents/Dormidas%202004-2014%20A%20M%20de%20Lisboa_Tipologias%20\(excel\).xlsx](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadros-estatisticos/dormidas/Documents/Dormidas%202004-2014%20A%20M%20de%20Lisboa_Tipologias%20(excel).xlsx) (Acedido 10 de Agosto de 2015).

Turismo de Portugal (2015) *Quadros Estatísticos de Dormidas por Mercados 2004-2014* [On line]. Disponível em [http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadros-estatisticos/dormidas/Documents/Dormidas%202004-2014%20A%20M%20de%20Lisboa_Mercados%20\(top%2025\)%20\(excel\).xlsx](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadros-estatisticos/dormidas/Documents/Dormidas%202004-2014%20A%20M%20de%20Lisboa_Mercados%20(top%2025)%20(excel).xlsx) (Acedido 10 de Agosto de 2015).

Turismo de Portugal (2015) *Quadros Estatísticos de Taxas de Ocupação 2004-2014* [On line]. Disponível em [http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadros-estatisticos/taxasdeocupa%C3%A7%C3%A3o/Documents/Taxas%20de%20ocupa%C3%A7%C3%A3o%202004-2014%20Tipologias%20Lisboa%20\(excel\).xlsx](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadros-estatisticos/taxasdeocupa%C3%A7%C3%A3o/Documents/Taxas%20de%20ocupa%C3%A7%C3%A3o%202004-2014%20Tipologias%20Lisboa%20(excel).xlsx) (Acedido 10 de Agosto de 2015).

Turismo de Portugal (2015) *Quadros Estatísticos de Oferta Hoteleira 2004-2014* [On line]. Disponível em http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadros-estatisticos/ofertahoteleira/Documents/Estabelecimentos%202004-2014%20A%20M%20de%20Lisboa_Tipologias.xlsx (Acedido 10 de Agosto de 2015).

Turismo de Portugal (2015) *Quadros Estatísticos de RevPar 2005-2014* [On line]. Disponível em

[http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadros-estatisticos/RevPar/Documents/REVPAR%202005-2014%20Tipologias%20\(excel\).xlsx](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadros-estatisticos/RevPar/Documents/REVPAR%202005-2014%20Tipologias%20(excel).xlsx)

(Acedido 10 de Agosto de 2015).

Turismo de Portugal (2015) *Quadros Estatísticos de RevPar 2005-2014 por NUT II* [On line]. Disponível em

[http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadros-estatisticos/RevPar/Documents/REVPAR%202005-2014%20NUTS%20II%20\(excel\).xlsx](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadros-estatisticos/RevPar/Documents/REVPAR%202005-2014%20NUTS%20II%20(excel).xlsx)

(Acedido 10 de Agosto de 2015).

Turismo de Portugal (2015) *Quadros Estatísticos de Chegadas Top 25 Mundial 2004-2013 por NUT II* [On line]. Disponível em

[http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadros-estatisticos/chegadas/Documents/Chegadas%20internac%202004-2014%20-%20TOP%2025%20MUNDO%20\(Excel-PROT\).xlsx](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadros-estatisticos/chegadas/Documents/Chegadas%20internac%202004-2014%20-%20TOP%2025%20MUNDO%20(Excel-PROT).xlsx) (Acedido 10 de Agosto de 2015).

Turismo de Portugal (2014) *Quadros Estatísticos de Chegadas Top 15 Europa 2004-2013 por NUT II* [On line]. Disponível em

[http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadros-estatisticos/chegadas/Documents/Chegadas%20internac%202004-2014%20-%20TOP%2015%20EUROPA%20\(Excel-PROT\).xlsx](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadros-estatisticos/chegadas/Documents/Chegadas%20internac%202004-2014%20-%20TOP%2015%20EUROPA%20(Excel-PROT).xlsx) (Acedido 10 de Agosto de 2015).

Turismo de Portugal (2015) *Estudo de Satisfação dos Turistas Novembro 2014* [On line]. Disponível em

http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/Estudos-deSatisfacaodosTuristas/Documents/Inqu%C3%A9rito%20a%20Turistas%20CI_vaga%20ver%C3%A3o%202014.pdf (Acedido 10 de Agosto de 2015).

Turismo de Portugal (2015) *Turismo 2020 Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal* [On line]. Disponível em http://turismo2020.turismodeportugal.pt/pt/plano-de-acao/documentos/file:///F:/turismo2020_parte_i_mercados.pdf (Acedido 12 de Setembro de 2015).

Turismo de Portugal (2013) *Plano Estratégico Nacional do Turismo 2013-2015* [On line]. Disponível em http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/pol%C3%ADticasestrat%C3%A9gias/Documents/PENTurismo_07out%2714_WEB.pdf (Acedido 14 de Novembro de 2014).

Turismo de Portugal (2015) *Turismo 2020 Projetos* [On line]. Disponível em http://turismo2020.turismodeportugal.pt/fotos/editor2/turismo2020_parte_ii_projetos.pdf (Acedido 12 de Setembro de 2015).

Torres, C. (2015) “O nosso sistema obrigatório de classificação de hotéis: a necessária estabilidade na reta final da Legislatura”, *Publituris*, 3 Abril, p. 6.

Webster, M. (1994) *Strategic Management in Context at Swallow Hotel* [On line]. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1108/09596119410065897> (Acedido 14 de Novembro de 2014).

Referências de Legislação:

Portaria nº 309/2015 de 25 de Setembro [Online]. Disponível em <https://dre.pt/application/file/70386227> (Acedido 30 de Setembro de 2015).

Decreto-Lei nº 186/2015 de 3 de Setembro [Online]. Disponível em <https://dre.pt/application/conteudo/70179162> (Acedido 15 de Setembro de 2015).

Decreto-Lei nº 15/2014 de 23 de Janeiro [Online]. Disponível em http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/conhecimento/legislacao/licenciamentoeutilidadeturistica/emprendimentosturisticos/Anexos/Decreto%20Lei%20n.15_2014.pdf (Acedido 4 de Novembro de 2014).

Decreto-Lei nº 39/2008 de 07 de Março - Alterado pelo Decreto-Lei nº 228/2009, de 14 de Setembro [Online]. Disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/conhecimento/legislacao/licenciamentoeutilidadeturistica/empreendimentosturisticos/Pages/EmpreendimentosTur%C3%ADsticos.aspx> (Acedido 4 de Novembro de 2014).

Portaria nº 327/2008 de 28 de Abril [Online]. Disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/conhecimento/legislacao/licenciamentoeutilidadeturistica/empreendimentosturisticos/Anexos/Portaria%20327-2008%2028Abril.pdf> (Acedido 4 de Novembro de 2014).

ANEXOS

Anexo A | Principais Indicadores de Gestão de alojamento e conceitos associados

Capacidade de Alojamento	Número máximo de indivíduos que um estabelecimento pode alojar num determinado momento ou período, sendo este determinado através do número de camas existentes e considerando como duas as camas de casal.
Dormida	Permanência de um indivíduo num estabelecimento que fornece alojamento, por um período compreendido entre as 12 horas de um dia e as 12 horas do dia seguinte.
Hóspede	Indivíduo que efetua pelo menos uma dormida (inscrição) num estabelecimento de alojamento turístico.
Estada média	Relação entre o número de dormidas e o número de hóspedes que deram origem a essas dormidas, no período de referência, na perspetiva da oferta.
Proveitos de aposento	Valores cobrados pelas dormidas de todos os hóspedes nos meios de alojamento turístico.
Proveitos totais dos meios de alojamento turístico	Valores resultantes da atividade dos meios de alojamento turístico: aposento, restauração e outros decorrentes da própria atividade (aluguer de salas, lavandaria, tabacaria, telefone, entre outros).
<i>Average Room Rate</i>	Quociente entre os proveitos obtidos e o número de quartos vendidos.
<i>Revenue per Available Room (RevPar)</i>	Rendimento por quarto disponível, medido pela relação entre os proveitos de aposento e o número de quartos disponíveis, no período de referência.
Taxa bruta de ocupação – cama ou quarto	Relação entre o número de dormidas e o número de camas ou de quartos existentes no período de referência, considerando como duas as camas de casal. T.O.B. (cama ou quarto) = $[N.^{\circ} \text{ de dormidas durante o período de referência} / (N.^{\circ} \text{ de camas ou quartos existentes} \times N.^{\circ} \text{ de dias do período de referência})] \times 100$
Taxa líquida de ocupação – cama ou quarto	Relação entre o número de dormidas e o número de camas ou de quartos disponíveis no período de referência, considerando como duas as camas de casal. T. O. L. (cama ou quarto) = $[N.^{\circ} \text{ de dormidas durante o período de referência} / (N.^{\circ} \text{ de camas ou quartos disponíveis} \times N.^{\circ} \text{ de dias do período de referência})] \times 100$

Anexo B | Questionário aos Diretores de Hotel de Lisboa

LOCAL: _____

DATA: ____ / ____ / 2015

Bom Dia / Boa Tarde.

O presente inquérito realiza-se no âmbito do projeto de investigação académica e científica - Tese de Mestrado em Turismo, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, sobre as variações da procura turística na década 2003-2013, as suas incidências na gestão hoteleira e no alojamento dos hotéis de 3*, 4* e 5* na cidade de Lisboa.

O inquérito é anónimo, os dados recolhidos são totalmente confidenciais e serão sujeitos a tratamento estatístico adequado tendo por objetivo a divulgação dos resultados agregados.

O tempo estimado para o preenchimento do inquérito é de cerca de 5 minutos.

PARTE I – IDENTIFICAÇÃO DO (A) INQUIRIDO (A)

(Assinale com um X apenas uma opção em cada situação)

1. Idade:

 30-40 41-50 51-60 61 e Mais

2. Nível de escolaridade:

 Ensino secundário Ensino superior Bacharelato Ensino superior Licenciatura

 Ensino superior Mestrado Outro. Por favor especifique _____

3. Antiguidade na profissão:

 De 10 a 15 anos De 16 a 20 anos De 21 a 25 anos De 26 a 30 anos Mais de 30 anos

PARTE II – DADOS DO HOTEL

(Assinale com um X apenas uma opção em cada situação)

4. O hotel pertence a alguma cadeia/grupo de hotéis?

 Sim Não
5. Categoria/Classificação: Nº Estrelas 3 Estrelas 4 Estrelas 5 Estrelas

6. Qual o número de quartos (Incluindo suites, apartamentos) ?

 Menos ou igual 30 31 a 60 61 a 80 81 a 100 101 a 150 Mais que 150

PARTE III – DADOS DA PROCURA TURÍSTICA QUE INFLUENCIARAM AS ALTERAÇÕES NO ALOJAMENTO HOTELEIRO NA CIDADE LISBOA

De acordo com os dados do INE sobre a evolução das dormidas na cidade de Lisboa, entre 2003 e 2007 cresceram +1.313.335, +36%, entre 2007 e 2008 decereram -111.723, -2%, de 2008 para 2009 houve mais um decréscimo de -291.070, -6%, e de 2009 para 2013 existiu um incremento de +1.779.295, +39%.

7. Quais os principais fatores da procura turística que mais influenciaram as variações na oferta de alojamento hoteleiro na cidade de Li:

(Assinale com um X todas as opções que considere convenientes)

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Alterações negativas conjuntura internacional cidades concorrentes de Lisboa	Concorrência dos Hostels
Incremento poder compra cidadãos das economias de Países emergentes	Intervenção do Turismo de Lisboa, foi:
Internet e globalização do mercado.	Positiva <input type="checkbox"/> Negativa <input type="checkbox"/> Facilito Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Incremento da quantidade de novos sites de operadores de reservas online	Excesso oferta hoteleira na cidade Lisboa para períodos de menor procura
Facilidade no acesso a novas tecnologias de informação e de comunicação.	Desiquilíbrio na concorrência da cidade de Lisboa
Alteração do perfil de consumidor/cliente/hóspede	Descida dos preços médios do alojamento em períodos de época baixa
Melhoria acessibilidades, através novos voos de companhias aviação low cost	Descida do RevPar e das taxas de ocupação anuais hotéis
Melhor estratégia na promoção internacional das entidades públicas e privadas do turismo e hotelaria da cidade de Lisboa	Alguns hotéis de 5* a praticar tarifas abaixo dos de 4* em períodos época baixa e de menor procura na cidade, criam concorrência "desleal"
Maior reconhecimento internacional cidade de Lisboa, com novos produtos	Alguns hotéis de 4* a praticar tarifas abaixo dos de 3* em períodos época baixa e de menor procura na cidade, criam concorrência "desleal"
serviços turísticos e hoteleiros que permitiram melhorar a atratividade da cidade (ex: hotéis classe mundial internacionalmente premiados, novas infraestruturas para grandes eventos, congressos, convenções e reuniões internacionais)	Importância que os consumidores dão à qualidade e à segurança
Cidade de Lisboa com grande notoriedade internacional na organização com êxito de grandes eventos de nível mundial (ex: Expo 98; Euro 2004, Volvo Ocean Race, Convenção Mundial Rotary)	Desenvolvimento não sustentado da oferta hoteleira na cidade
	Dificuldade na operacionalidade e na rentabilidade de hotéis individuais que não pertencem a grupos hoteleiros

8. As alterações observadas na procura turística em Lisboa a partir de 2010 estão a contribuir para o desenvolvimento sustentado do alojamento nos hotéis?

(Assinale com um X apenas uma opção)

 Sim. Não. Se Não, quais os motivos porque discorda? _____ Outro. Por favor especifique: _____

9. As alterações da procura turística na cidade de Lisboa, influenciaram o investimento em novas unidades hoteleiras e/ou na remodelação das atualmente existentes?

(Assinale com um X apenas uma opção)

 Sim Não. Se Não, qual o principal motivo que discorda? _____

10. O incremento da procura turística na cidade de Lisboa, justifica o índice de investimento que está a ser efetuado em novos hotéis?

(Assinale com um X apenas uma opção)

Sim.

Não. Se Não, quais serão as suas eventuais repercursões? _____

11. A evolução da oferta do alojamento em hotéis, foi proporcional às alterações da procura a partir de 2010?

(Assinale com um X apenas uma opção)

Muito inferior	Inferior	Igual à procura	Superior	Muito superior
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. As alterações na procura de alojamento hoteleiro em Lisboa, tiveram impacte direto nos principais indicadores de gestão do alojamento nos hotéis?

(Assinale com um X apenas uma opção)

Sim.

Não.

13. Qual o grau de importância, que as implicações das variações da procura turística para a cidade de Lisboa tiveram, para a gradual alteração das tarifas e das políticas de "pricing" do alojamento nos hotéis?

(Assinale com um X apenas uma opção)

Muito fraco	Fraco	Razoável	Elevado	Muito elevado
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Com o aumento da oferta de alojamento hoteleiro na cidade de Lisboa, e consequente incremento da concorrência, face às suas estimativas de crescimento da procura a médio e longo prazo, as tarifas de alojamento vão ter que tipo de tendência?

(Assinale com um X apenas uma opção)

Subir	<input type="checkbox"/>
Estagnar	<input type="checkbox"/>
Descer	<input type="checkbox"/>

Favor justifique a sua opção: _____

15. Qual o grau de importância que tiveram as companhias aéreas de "low cost" para o incremento da procura turística na cidade de Lisboa?

(Assinale com um X apenas uma opção)

Muito fraco	Fraco	Razoável	Elevado	Muito elevado
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTE IV – DADOS SOBRE AS CONSEQUÊNCIAS NA GESTÃO HOTELEIRA

16. Quais foram as modificações efetuadas nas práticas da gestão do alojamento nos hotéis da cidade de Lisboa, para dar resposta às alterações na procura?

(Assinale com um X todas as opções que considere convenientes)

Apostar na contratação de mais OTA's que permitam incrementar as vendas no segmento e-commerce

Apostar no *Revenue Management* com objetivo de vender melhor com incremento do Preço Médio, *RevPar*, da rentabilidade e das margens de exploração de alojamento e dos hotéis

Implementação de práticas de CRM, estudando melhor o perfil e o comportamento dos clientes, para ações e campanhas direcionadas de marketing e vendas.

Aposta no *Business Intelligence*, como forma de melhorar a qualidade da informação de gestão que permite aos gestores tomar melhores decisões, com maior eficácia e melhoria dos resultados de gestão

Ajustar a oferta dos produtos e serviços hoteleiros às necessidades e expetativas dos novos perfis de clientes/hóspedes

Recrutamento de colaboradores com mais formação académica e técnica para melhorar a qualidade de serviço ao cliente

Maior investimento na formação continua dos seus colaboradores

Saneamento financeiro

Reforço da segmentação dos mercados

Fidelização de clientes através da introdução de processos de qualidade

Diversificação de produtos oferecidos

Oferta do serviço e acesso à internet a todos os hóspedes

Aposta na inovação de:

Produto Organização

Processos Marketing

Outro. Especifique: _____

17. Quais as consequências do aumento da oferta de alojamento nos hotéis da cidade de Lisboa?

(Assinale com um X todas as opções que considere convenientes)

Aumento da competitividade

Perda de competitividade

Aumento das tarifas do alojamento

Diminuição das tarifas do alojamento

Melhoria da qualidade do serviço

Diminuição da qualidade do serviço

Aumento da rentabilidade dos hotéis

Diminuição da rentabilidade dos hotéis

Outro. Especifique: _____

MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!

p.lima.inquerito@gmail.com

Favor enviar a resposta ao inquérito para o endereço acima mencionado.