

A Importância das Empresas de Consultoria no Setor Hoteleiro

Mariana Isabel Santos Duarte

Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira

Peniche, 2022

A Importância das Empresas de Consultoria no Setor Hoteleiro

Mariana Isabel Santos Duarte

Dissertação apresentada à Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Politécnico de Leiria para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira.

Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira

Dissertação realizada sob a orientação da Professora Especialista Carla Bento

Peniche, 2022

A Importância das Empresas de Consultoria no Setor Hoteleiro

Copyright © Mariana Isabel Santos Duarte

Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar
Politécnico de Leiria
2022

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação de mestrado através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

Na elaboração desta dissertação houve diversas pessoas que me ajudaram e que sem elas teria sido uma tarefa mais difícil.

Primeiramente gostaria de agradecer à coordenadora de Mestrado, Professora Doutora Ana Sofia Viana, que foi extremamente incansável em ajudar-me a encontrar a pessoa ideal para me orientar nesta investigação.

Um agradecimento especial à minha orientadora, Professora Especialista Carla Bento, que ao ter conhecimento do tema em estudo aceitou de imediato, e contribuiu com a sua ajuda desde o início ao fim, dando-me sempre força para não desistir.

A todos os professores deste Mestrado pela partilha de conhecimentos.

Aos hotéis que colaboraram comigo ao responder aos questionários, dispensando o seu tempo, contribuindo de forma positiva para o enriquecimento deste trabalho.

À Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Politécnico de Leiria.

Aos meus familiares, principalmente ao meu pai por me apoiar incondicionalmente.

Resumo

O setor turístico e hoteleiro em Portugal, são atividades económicas de grande relevância, uma vez que geram grande riqueza e emprego para o país. Nos últimos anos estes setores têm estado sujeitos a diversas dificuldades e desafios, por este motivo as unidades hoteleiras têm vindo a necessitar de ajudas através das empresas de consultoria. A consultoria consiste num serviço de aconselhamento especializado em determinada área, por um especialista/consultor dessa mesma área, com o intuito de orientar o cliente a atingir os seus objetivos e a otimizar os seus resultados. As empresas de consultoria no setor hoteleiro, tendem a oferecer serviços nas áreas de *marketing* e vendas, *revenue management*, financeira (análise de rácios, controlo de custos...), estudos de mercado, estudo de viabilidade económico-financeira, formação/recursos humanos, contabilidade, auditorias, certificação de qualidade... Através desta dissertação foi possível compreender que os hotéis independentes acabam por ter maior tendência em recorrer a serviços de consultoria e que os serviços de consultoria mais procurados acabam por ser nas áreas de marketing e vendas, *revenue management*, recursos humanos, estudos de mercado e auditorias.

Palavras-chave: Hotelaria, Consultoria Hoteleira, Serviços de Consultoria, Gestão Hoteleira, Portugal.

Abstract

The tourism and hotel sector in Portugal are economic activities of great relevance, since they generate great wealth and employment for the country. In recent years these sectors have been subject to various difficulties and challenges, for this reason the hotel units have been in need of help through consulting companies. The consultancy consists of a specialized advisory service in a certain area, by a specialist / consultant of that same area, in order to guide the client to achieve their goals and optimize their results. Consulting companies in the hotel sector tend to offer services in the areas of marketing and sales, revenue management, financial (ratio analysis, cost control...), market studies, economic and financial feasibility study, training/human resources, accounting, audits, quality certification...Through this dissertation it was possible to understand that independent hotels end up having a greater tendency to resort to consulting services and that the most sought after consulting services end up being in the areas of marketing and sales, revenue management, human resources, market studies and audits.

Keywords: Hospitality, Hotel Consulting, Consulting Services, Hotel Management, Portugal.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice de Figuras	vii
Índice de Tabela.....	vii
Índice de Apêndices.....	vii
Siglas e Acrónimos	viii
Introdução	1
Capítulo 1– Revisão da Literatura	5
1.1. Conceito de Consultoria.....	5
1.2. Empresas de Consultoria Hoteleira em Portugal	8
1.3. Tipos de Serviço de Consultoria	13
1.3.1. Auditorias	14
1.3.2. Estudos de Mercado	15
1.3.3. Marketing e Vendas – Plano de Marketing	18
1.3.4. Gestão Operacional.....	20
1.3.5. <i>Revenue Management</i>	21
1.3.6. Recursos Humanos	22
1.4. Hotelaria Independente Versus Cadeias Hoteleiras	23
Capítulo 2 - Metodologias	29
2.1. Pesquisa Quantitativa.....	29
2.2. Pesquisa Qualitativa.....	30
2.3. Resultados	36
2.4. Análise e Discussão	41
Capítulo 3 - Conclusões, Limitações e Recomendações	45
Bibliografia.....	47
Apêndices	51

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Resposta da Questão nº 1	36
Figura 2.2 - Resposta da Questão nº 2 - Parte 2	37
Figura 2.3 - Resposta da Questão nº 2 - Parte 1	37
Figura 2.4 - Resposta da Questão nº 3 - Parte 1	38
Figura 2.5 - Resposta da Questão nº 4 - Parte 1	39
Figura 2.6 - Resposta da Questão nº 4.1 - Parte 1	39
Figura 2.7 - Resposta da Questão nº 5 - Parte 1	40
Figura 2.8 - Resposta da Questão nº6 - Parte 1	41

Índice de Tabela

Tabela 1.1 - Empreendimentos turísticos que usufruem de Serviços de Consultoria	26
--	----

Índice de Apêndices

Apêndice 1 - Questionário Parte 1	52
Apêndice 2 - Questionário Parte 2	53

Siglas e Acrónimos

PIB – Produto Interno Bruto

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

F&B – *Food & Beverage*

HACCP – *Hazard Analysis Critical Control Point*

CM – *Channel Managers*

PMS – *Property Management Systems*

RM – *Revenue Management*

RMS – *Revenue Management Systems*

PME – Pequenas Médias Empresas

DACG – Departamento de Auditoria e Controlo de Gestão

IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna

Introdução

A presente dissertação foi realizada no âmbito do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Politécnico de Leiria, para obtenção do grau de Mestre. Contou com a orientação da Professora Doutora Carla Bento.

Contextualização e Relevância do Tema

O setor turístico e hoteleiro em Portugal, são atividades económicas de grande relevância, uma vez que geram grande riqueza e emprego para o país.

Segundo o Turismo de Portugal (2020), o turismo é a maior atividade económica exportadora do país, contribuindo para as receitas turísticas em 2019 com 8.7% no Produto Interno Bruto (PIB). Nesse ano, o setor foi responsável por 52.3% das exportações de serviços e por 19.7% das exportações totais (Turismo de Portugal, 2020).

Nos últimos 9 anos, Portugal, registou taxas de crescimento médio anual de 7.2% em dormidas, traduzindo-se em 37 milhões de dormidas em 2010, sendo que em 2019 houve o maior registo de sempre de dormidas, rondando os 70 milhões (Turismo de Portugal, 2020).

Segundo o Atlas da Hotelaria 2020 da Deloitte, o ano de 2019 foi um ótimo ano para o setor turístico e hoteleiro, pois bateu novos recordes a nível de dormidas e hóspedes, fazendo com que a procura neste setor mantivesse um grande crescimento. Porém este estudo não traduz os efeitos da pandemia Covid-19. (Fernandes, 2020)

Nestes últimos anos podemos lembrar que a pandemia Covid-19 teve diversos efeitos negativos no setor hoteleiro, aliados a outros fatores tal como o perfil do turista que tem vindo a modificar ao longo dos anos.

O facto de os turistas terem outras expetativas e necessidades, acabam por “obrigar” as unidades hoteleiras a estarem em constante adaptação, de modo a superarem a concorrência, atingirem as necessidades e expetativas do público-alvo pretendido, ou até mesmo novos potenciais clientes.

Outra situação é a pandemia Covid-19 que, durante 2 anos, esteve presente em todo o mundo e acabou por criar um grande impacto económico negativo, que afetou em grande escala o setor turístico e hoteleiro.

Um aspeto também de grande importância passa pela extrema competitividade que existe atualmente no setor hoteleiro, desde a enorme diversidade de unidades hoteleiras existentes assim como novos modelos de negócio que têm vindo a surgir e a colocar à prova os outros estabelecimentos hoteleiros.

Nestas situações, as unidades hoteleiras podem apresentar algumas fragilidades/dificuldades e muitas vezes não sabem como podem melhorar e otimizar os seus resultados da melhor forma. Nestes momentos é necessário compreender se conseguem superar estas dificuldades sozinhos ou se realmente necessitam de outro tipo de apoios.

Concluindo, as necessidades de procurar ajuda externa, advêm da existência de um ou vários problemas na empresa, os quais podem ser solucionados, por meio de recurso a empresas de consultoria hoteleira. Estas poderão dar apoio e encontrar as melhores soluções.

Definição da Questão de Investigação e Objetivos

Um dos aspetos de extrema importância para qualquer investigação é a definição dos objectivos que pretendemos alcançar. Assim sendo, é estipulada uma questão de investigação, para ser possível atingirmos esse objectivo principal e outros objectivos secundários que acabam por estar interligados.

O foco desta investigação passa essencialmente por compreender a importância das empresas de consultoria no setor hoteleiro.

A questão de investigação consiste “Qual a importância das empresas de consultoria no setor hoteleiro?”

Através desta questão de investigação pretende-se averiguar a importância deste tipo de empresas e serviços que prestam, acabando conseqüentemente por atingir outros objetivos, como compreender melhor o conceito de consultoria hoteleira, quais as empresas existentes em Portugal, assim como os serviços que disponibilizam. Também

podemos salientar outro tipo de objetivo, nomeadamente quais os fatores que estão na origem da necessidade da procura deste tipo de serviços.

Estrutura e Metodologia

A presente dissertação é apresentada através de 3 capítulos, organizados por secções/subcapítulos. Inicialmente é apresentada a Introdução onde está presente a contextualização e relevância do tema, a definição da questão de investigação e objetivos e por última a estrutura e a respetiva metodologia que será utilizada.

No capítulo 1 é apresentada a revisão da literatura, com as seguintes secções: conceito de consultoria, empresas de consultoria hoteleira em Portugal, tipos de serviço de consultoria Hoteleira e Hotelaria Independente Vs Hotelaria em Cadeia. Neste capítulo é possível compreender melhor o que é o “mundo” da consultoria e como este se encontra a nível do território nacional no setor hoteleiro. A última secção acaba por ser uma forma de compreender quem poderão ser os principais interessados nestes serviços.

O capítulo 2 é composto pela metodologia, tendo as seguintes secções: metodologia, resultados e análise e discussão. Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada, que neste caso optou-se por aplicar dois tipos de pesquisa distintos: o método quantitativo através da utilização do questionário e o método qualitativo por via exploratória. Neste capítulo expõe-se a recolha e análise de dados e ainda uma breve discussão dos resultados obtidos em simultâneo com a pesquisa por via exploratória, recolhida através de artigos, estudos de caso, entre outros .

Por último o capítulo 3 é dedicado às conclusões obtidas através da revisão da literatura, bem como as conclusões dos respetivos resultados adquiridos através dos questionários. Também é neste capítulo que são apresentadas as principais dificuldades e limitações que foram surgindo ao longo da investigação.

Capítulo 1– Revisão da Literatura

1.1. Conceito de Consultoria

Segundo Greiner e Metzger (1983), a consultoria consiste num serviço de aconselhamento especializado em determinada área, por um especialista/consultor dessa mesma área, com o intuito de orientar o cliente a atingir os seus objetivos (Costa R. L., 2012). Assim sendo, pode-se destacar neste conceito que as necessidades destes serviços advêm da existência prévia de um problema na empresa e que pode ser solucionado (Costa & António, 2015).

O conceito de consultoria de gestão, de acordo com a “*Management Consultancies Association*” (MCA), consiste na:

“prestação de aconselhamento e assistência independentes sobre problemas de gestão (Costa R. L., 2012). Isto inclui normalmente a identificação e investigação de problemas e/ou oportunidades, a recomendação de ações apropriadas e a colaboração na implementação dessas recomendações” (Shaw, 2022).

Segundo Alan Weiss, o consultor tem como função melhorar a situação atual do cliente, caso contrário o consultor falhou (Weiss, 2017).

A consultoria pode classificar-se em dois tipos, interna ou externa. A consultoria interna é realizada por um especialista/consultor que faz parte da empresa que solicita os serviços, ou seja, é colaborador da mesma. Na consultoria externa, o especialista/consultor pertence a outra empresa, acabando por prestar um serviço temporário entre empresa e consultor. Em ambos os casos existem vantagens e desvantagens (Oliveira, 2011).

Relativamente aos consultores internos, o seu aspeto positivo passa pelo facto de terem conhecimento privilegiado da empresa e dos seus colaboradores, além de ter uma presença diária e ativa na mesma. Estes aspetos facilitam consequentemente a comunicação entre o consultor e a empresa. Porém também existem aspetos negativos, como menos experiência, menor liberdade, imparcialidade e por vezes poderá não ter a necessária aceitação por parte de superiores no momento da apresentação das soluções ou medidas a executar (Oliveira, 2011).

Os consultores externos, apresentam maior experiência e têm maior aceitação/credibilidade no momento de apresentar propostas e soluções a adotar para a empresa-cliente (Girardi, 2017).

No entanto, por estes não terem presença diária e ativa na empresa, acabam por não ter tanta informação nem conhecimento da realidade da mesma (Oliveira, 2011).

A consultoria prestada poderá ser de diversos tipos, nomeadamente estratégico, processual e operacional, sendo aplicada em diversas áreas de intervenção, podendo destacar-se as seguintes: desenvolvimento empresarial, gestão administrativa, marketing e vendas, gestão financeira, gestão de recursos humanos, tecnologias de informação, entre outras (Costa & António, 2015).

No âmbito da consultoria estratégica pode-se destacar a visão de negócio e entendimento de mercado, avaliação das oportunidades de investimento, revitalização das marcas, modelos matemáticos, sendo que o foco deste tipo de consultoria são as tomadas de decisão rápidas. Contudo neste tipo realiza-se um diagnóstico e aconselhamento e não a implementação (Costa & António, 2015).

Na consultoria processual existe a implementação de novos sistemas e meios informáticos, benchmarking¹, conhecimento de negócio e reorganização de processos. Assim sendo, o foco deste tipo de consultoria é mais a parte técnica e a preocupação para o que é lógico, como por exemplo, a aplicação de um sistema informático para realizar um novo produto. Este tipo de consultoria acaba por recomendar e implementar as devidas alterações (Costa & António, 2015).

Na consultoria operacional destacam-se as análises de rentabilidade, otimização do produto/serviço, gestão administrativa e recursos humanos e a análise da parte financeira. Neste tipo, acabam por tentar reduzir os custos, tanto a nível dos recursos humanos como substituição de produto/serviço. Nesta situação é realizado o diagnóstico e o aconselhamento, mas não é obrigatório a implementação (Costa & António, 2015).

O tipo de consultoria requisitada é de imensa importância, tanto para a empresa-cliente como para o consultor, pois este pretende que a empresa-cliente consiga atingir os seus objetivos, e para tal é necessário que a contratação deste seja adequada, ou seja, o

¹ *Benchmarking* – Consiste num método de medição e comparação de diversas práticas de negócio da mesma indústria, com o intuito de melhorar os serviços (Madeira, 1999).

consultor escolhido terá de ter tanto as competências profissionais e educacionais adequadas ao tipo de consultoria selecionado.

As diversas empresas de consultoria, disponibilizam vastos serviços onde se destacam dois tipos de estrutura: consultoria por pacote ou artesanal e em três tipos de amplitude: consultoria especializada, total integrada e global (Oliveira, 2011).

Na consultoria por pacote, o produto que é apresentado ao cliente já se encontra pré-definido, ou seja, as metodologias e procedimentos servem para qualquer modelo de negócio que tem um determinado objetivo a alcançar. Neste tipo de estrutura, podem-se destacar algumas vantagens tais como: a rapidez na aplicação de processos de consultoria, redução de custos e um maior êxito nas mudanças aplicadas. Algumas das desvantagens associadas a este tipo de serviço, deve-se ao facto de ser um processo de mudança que acaba por não prever a situação futura e o seu devido acompanhamento. Outra situação é o facto de os processos aplicados serem abrangentes para uma diversidade de empresas, o que pode fragilizar a eficácia dos processos, porque cada empresa tem as suas características próprias (Oliveira, 2011)

Em contrapartida na consultoria artesanal, o planeamento do produto/serviço é totalmente personalizado e idealizado para todas as necessidades e especificidades do cliente/empresa. As suas vantagens são o facto de planearem os melhores processos a adotar devido à maior aquisição de informação sobre as características da empresa-cliente, o que irá garantir a implementação dos mesmos de forma rápida e eficaz. Uma desvantagem deste tipo de estrutura, passa pelo maior dispêndio de tempo, uma vez que o planeamento personalizado acaba por ser mais detalhado e para tal exige mais tempo para compreender quais os melhores processos a adotar (Oliveira, 2011).

A consultoria especializada foca-se num determinado assunto e área da empresa, enquanto a total integrada está presente nas diversas atividades da empresa-cliente, assim como abrange diversas tipologias da consultoria. Deste modo, esta última acaba por ser a mais eficiente e eficaz por fazer junção de um todo entre as diversas áreas de consultoria, com os diversos sistemas da empresa-cliente. Por último, existe também a consultoria global referente aos serviços por empresas globalizadas e estão presentes em diversos países (Oliveira, 2011).

Quanto à amplitude da consultoria especializada, esta tem algumas vantagens, como maior conhecimento e experiência relativamente ao problema, o serviço tem menores custos e a sua implementação é rápida (Oliveira, 2011).

Quando se tenta compreender o melhor processo de consultoria a adotar, este acaba por não ser algo fixo e varia consoante os autores. Há autores que definem o processo de consultoria em três etapas e outros em mais etapas, como seis ou até mesmo nove etapas.

Autores como Cosier e Dalton (1993) dividem o processo em três etapas, sendo estes o planeamento, a entrada e a performance (Cosier & Dalton, 1993).

Bruckman e Iman dividem o processo de consultoria em seis partes: contacto, definição do problema, recolha de dados, análise, desenvolvimento da ação e implementação (Bruckam & Iman, 2005).

Block destaca o processo somente em cinco etapas. Primeira etapa é a entrada e o contacto, segunda etapa a recolha de dados e diagnóstico, a terceira etapa consiste no *feedback* e decisão de agir, a quarta etapa destaca-se o engajamento e implementação e por fim a quinta e última etapa é a extensão, reciclagem ou término (Block, 2000).

Segundo *Alan Weiss*, todas as propostas apresentam nove etapas/componentes. A primeira é a avaliação da situação, a segunda os objetivos, a terceira as medidas do sucesso, a quarta o valor, a quinta a metodologia e as opções, a sexta o *timing*, a sétima as responsabilidades conjuntas, a oitava os termos e condições e a nona a aceitação. Este mesmo autor refere que se algumas das partes não cumprir as suas funções, acabam por comprometer o plano e conseqüentemente ambos afundam (Weiss, 2017).

1.2. Empresas de Consultoria Hoteleira em Portugal

Na tentativa de compreender quantas empresas de consultoria hoteleira conseguimos encontrar em Portugal, foi possível encontrar uma base de dados do Jornal de Notícias. Ao pesquisar por “Empresas De Consultoria Hoteleira” obtiveram-se 5 resultados de busca para Empresas De Consultoria Hoteleira, em que se destacam 4 departamentos com resultados relacionados, podendo ser estes resultados relacionados com Consultoria, Empresas, Formação, Apoio, Comunicação, Dependência, Desenvolvimento, Educação, Empreendedorismo e Gestão (eINFORMA, 2022).

No mesmo website, quando se pesquisa por “Consultoria Hoteleira” foram obtidos 8.159 resultados de empresas relacionadas, no entanto apenas 600 resultados são relevantes. Há 25 departamentos com resultados relacionados com "Consultoria Hoteleira". Os resultados que aparecem podem estar relacionados com Consultoria, Formação, Gestão, Portugal, Contabilidade, Lisboa, Hotel, Projetos e *Outsourcing*. (eINFORMA, 2022)

Na tentativa de compreender quais os números mais viáveis e fidedignos tentei pesquisar no motor de busca Google, sendo que pesquisei por “lista de empresas de consultoria hoteleira”, surgindo 59 empresas em Portugal.

Algumas das empresas de consultoria que se pode encontrar em Portugal são: *Th2*, *Financertus*, *Milestones*, *BlueShift*, *Revmanager*, *Grupocertus*, *Mercal*, *NML*, *Host Hotel Systems*, *Neoturis*, *Consultstaff*, e *CrowePortugal*.

A empresa de consultoria hoteleira e turística, *Th2*, localiza-se em Lisboa dedicando-se a projetos envolvendo consultoria, formação e imagem em Turismo e Hotelaria. Esta empresa foi fundada em 2007 por Catarina Varão, com o objetivo de elevar projetos, ou seja, potenciá-los e otimizá-los (Varão, 2022).

Alguns dos serviços de consultoria que se podem destacar nesta empresa são: formação de equipas, planeamento estratégico, auditorias de cliente mistério, gestão comercial e comunicação. No planeamento estratégico de projetos a empresa realiza um estudo de mercado, análise SWOT, viabilidade e plano de marketing adaptado aos objetivos comerciais pretendidos (Varão, 2022).

O grupo *Grupocertus* é constituído por 3 empresas que se completam entre si, sendo estas a *Financertus*, a *Imocertus* e a *CertusHotéis* (*Grupocertus*, 2022).

A *Financertus* foi fundada em 1990, localiza-se em Lisboa e é uma empresa de Consultoria e Serviços no setor do Turismo e Hotelaria, realizando consultoria financeira, técnica e administrativa, gestão de projetos, estudos económicos e de mercado. Deste modo, assegura o apoio nas seguintes áreas de negócio: Gestão Operacional, Análise de Rácios, Controle de Custos, Certificação de qualidade, Certificação ambiental, Recrutamento, seleção e formação de pessoal, Design e Marketing. (*Grupocertus*, 2022)

A *Imocertus* dedica-se à compra e venda de imóveis, desenvolvimento de projetos e implementação de obras (*Grupocertus*, 2022).

A Certus Hotéis é uma empresa de consultoria hoteleira, fundada em 2001. Esta empresa desenvolveu 3 empreendimentos próprios, nomeadamente uma Casa de Campo, designada por “Uma Certa Casa” que é constituída por uma exploração de vinho alvarinho no concelho de Monção, uma unidade de Charme “Hotel Real D’Óbidos ****” e as “Residências dos Infantes”, constituídas por apartamentos T2 na vila de Óbidos (Grupocertus, 2022).

A Milestones é uma empresa especialista em consultoria hoteleira, localizada na zona de Lisboa. Esta empresa apoia hotéis independentes a encontrar o seu posicionamento e a otimizar as receitas, deste modo atuam em diversas áreas, nomeadamente de estratégia, marketing, vendas e *revenue management* (Milestones, 2022).

A empresa Milestones “apoia projetos hoteleiros na sua fase inicial de *set-up* ou processos de *turn-around*, apoiando na criação de métodos de trabalho nas suas áreas de conceptualização de produto, marketing e vendas, com grande foco na estratégia online (*e-marketing; e-commerce; revenue management*), passando o conhecimento e formação à unidade hoteleira e dotando-a de uma capacidade de atuação, criação de procedimentos e autonomia (Milestones, 2022).”

O conceito de *turn-around* consiste num processo de reformulação de um projeto/empresa, que esteja a passar por algumas dificuldades. Nestas situações a Milestones ajudam a criar a nova marca, experiência, valores acompanhando sempre com formação, com o intuito de modificar o *mindset* da experiência dos hóspedes, resultando uma maior rentabilidade do negócio, bem distinto do que estaria a ocorrer. (Milestones, 2022)

A BlueShift é uma empresa localizada na cidade de Lisboa, de consultoria e gestão hoteleira para todas as vertentes do negócio hoteleiro. Os serviços de consultoria nesta empresa, passam por três fases, sendo a primeira o conceito e a avaliação, a segunda a implementação e a terceira a exploração (BlueShift, 2022).

Na primeira fase, pode-se destacar os seguintes pontos a realizar: estudo de mercado e *benchmarking*; desenvolvimento de conceito e programa; conceitos *blue ocean* – “*disruptive hotel concept design*”; desenvolvimento de conceito e cartas de F&B; estudo de viabilidade económico-financeira; planeamento estratégico e planeamento de *marketing* e comercial (BlueShift, 2022).

Nesta segunda fase que consiste na implementação, realiza-se: *brand procurement* para *management* e *franchise*; pools de exploração turística; aconselhamento e gestão de projeto; desenvolvimento de standards e procedimentos; desenho organizacional; *setup* de departamentos e equipas; auditoria operacional e comercial. (BlueShift, 2022)

Por fim, a terceira e última fase, designada por exploração, passa pela: otimização operacional; eficácia comercial; distribuição online; implementação de *revenue management*; *marketing* estratégico e operacional; redes sociais e gestão de *reviews*; planeamento e *reporting*; estratégia de RH; eficiência administrativa; sistemas de HACCP; conformidade regulamentar (BlueShift, 2022).

A empresa Revmanager é especialista em serviços de consultoria para diversos tipos de empresa dentro do setor Turístico. Algumas das empresas são hotéis independentes ou de cadeia, restaurantes, *coffee shops*, agências de viagens ou outros operadores turísticos (Revmanager, 2022).

Esta empresa, encontra-se localizada na cidade do Porto e dispõe de uma variedade de serviços, tais como serviços de gestão de propriedades, gestão estratégica, *revenue management* e *Yield Consulting*, digitalização de empresas, contabilidade financeira e fiscalidade, *marketing* e *marketing digital*, *outsourcing* e consultoria e gestão de vendas (Revmanager, 2022).

“O serviço de Gestão Hoteleira integrada da Revmanager é um pacote totalmente personalizado de acordo com as necessidades do seu proprietário e que podem incluir os seguintes serviços: visitas regulares para auditorias internas; tratamento do cumprimento de legislação obrigatória; implementação de sistemas de Revenue Management; gestão de reservas de hotéis e outros empreendimentos turísticos; análise da distribuição hoteleira; marketing digital para unidades hoteleiras; websites e gestão de redes sociais; Channel Managers (CM) e gestão OTA's; booking engines; Property Management Systems (PMS) ; Revenue Management Systems (RMS) e apresentação de relatórios periódicos (Revmanager, 2022).”

A *Mercal Consulting Group*, é uma empresa que possui mais de 25 anos de experiência a nível nacional e internacional e que intervém em diferentes áreas da consultoria empresarial, em diversos setores de atividade, tendo como objetivo apoiar e acompanhar

os seus clientes ao longo das diversas fases. Os serviços que apresentam são: consultoria financeira, de gestão e marketing (Mercal, 2020).

A Mercal é parceira de diversas entidades, nomeadamente do Turismo de Portugal (Mercal, 2020).

A NML é uma empresa que se dedica à consultoria e marketing para o Turismo e a Hotelaria. Esta empresa está localizada em diversas cidades, nomeadamente Leiria, Viana do Castelo e Elvas. O tipo de consultoria é totalmente personalizado, sendo que a empresa desenvolve os planos de negócio e estudos financeiros; estudam, apresentam e monitorizam a performance dos diversos empreendimentos e ainda prestam o apoio nas áreas de gestão e *marketing* (NML, 2022).

Ao longo dos anos foram desenvolvendo e diferenciando diversos projetos para a qualificação do Turismo em Portugal, sendo alguns deles os seguintes: “Bukubaki Eco Surf Resort”, o “Gavião Nature Village”, o sport hotel “Feel Viana”, a “Porta Nova Collection House”, o “Ribeira Collection Hotel” e o “Terra Rosa Country House (Turismo de Portugal, 2020).”

A empresa *Host Hotel Systems*, localiza-se em Lisboa e é considerada a líder na digitalização da experiência hoteleira. Auxiliam na escolha das melhores soluções consoante as suas características e necessidades, bem como todas as integrações necessárias, desde formação tecnológica, implementação e acompanhamento nos serviços tecnológicos. Estes sistemas para além de proporcionarem ao hóspede uma experiência interativa, também auxiliam na gestão do hotel, como *property management system* aos pontos de venda, assim como na parte de gestão de eventos, spas e termas (Host Hotel Systems , 2022).

A *Neoturis* é uma empresa de consultoria em turismo, sendo que os seus serviços passam pelo planeamento estratégico, estudos de viabilidade económico-financeira, apoio à operação e ao investimento, *marketing* e comunicação. Esta empresa tem uma vasta lista de clientes, sendo alguns *resorts* e hotéis de renome, tais como Hotéis Vila Galé, Tivoli, Pestana, entre muitas outras marcas (Neoturis, 2022).

A empresa *Consulstaff* localiza-se na cidade de Coimbra.

“A *Consulstaff* Consultores de Gestão, é uma empresa consultora especializada, que atua no âmbito de todo o território nacional. Direciona os seus serviços para

PME's, nos diversos setores de atividade, desde o setor do turismo e hoteleiro, indústria, comércio e serviços, apresentando soluções no âmbito da gestão, criação e expansão de empresas; criando e desenvolvendo programas em diversos domínios empresariais; promovendo a competitividade, produtividade e reestruturação, visando a maximização do lucro. No âmbito do setor do turístico, direcionam também os serviços para a consultoria e gestão hoteleira, apoiando hotéis independentes no âmbito da definição de estratégias de gestão, que permitam um posicionamento diferenciador e a otimização do seu potencial de receita (Consulstaff, 2021).”

Alguns dos serviços de consultoria envolvem um plano de negócios, estudos de viabilidade, *marketing*, formação, gestão estratégica e operacional (Consulstaff, 2021).

“A CrowePortugal é líder mundial em consultoria para a indústria de hospitalidade com 45 escritórios em 36 países, tendo ao longo dos anos, vindo a ser reconhecida como a mais proeminente empresa de consultoria especializada no setor de hotelaria, turismo e lazer (Crowe Portugal, 2022).”

Alguns dos serviços que a empresa dispõe são: auditorias podendo ser de certificação legal das contas internas, verificação do controlo interno e segurança da informação; serviços de consultoria que tendem a oferecer à empresa estratégias sustentáveis a longo prazo podendo ser através de *corporate finance*, benefícios e incentivos, consultoria de gestão, tecnologias de informação, sistemas de gestão de qualidade e aconselhamento estratégico; serviços de fiscalidade, serviços em gestão de risco e ainda serviços de *outsourcing* a nível de contabilidade, gestão e recursos humanos (Crowe Portugal, 2022).

1.3. Tipos de Serviço de Consultoria

Através das empresas de consultoria hoteleira referidas anteriormente, destacam-se diversos serviços que habitualmente são requisitados pelos seus clientes. Alguns dos serviços passam por auditorias, estudos de mercado onde se destacam análise *swot*, implementação correta da visão, missão e objetivos, plano de marketing, gestão operacional, *revenue management* e recursos humanos.

1.3.1. Auditorias

Segundo o Turismo de Portugal, nomeadamente o Departamento de Auditoria e Controlo de Gestão (DACG), auditoria é definida, “como um exame ou verificação de contas, da situação financeira e/ou gestão, realizada, de acordo com métodos e técnicas apropriadas, por um auditor... (Turismo de Portugal , 2019)”.

O Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI), define auditoria como “atividade independente, de garantia e de consultoria, que tem como objetivo acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. Ajuda a organização a alcançar os seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação (Turismo de Portugal , 2019)”.

O Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI) tem vindo a salientar a importância da auditoria interna como linha de defesa nas organizações, tendo como principais objetivos: a avaliação de risco do sistema de controlo interno; a promoção e a implementação de recomendação com criação de valor e ainda contribuir para uma gestão mais eficiente das operações (Vieira, 2019).

A DACG utiliza os seus modelos de auditoria, seguindo as recomendações da The International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) e seguidas pelo Tribunal de contas e das instituições superiores de controlo. Os tipos de auditoria são classificados da seguinte forma: auditoria de conformidade, auditoria financeira, auditoria de resultados, auditoria combinada, auditoria de seguimento e auditoria ambiental (Turismo de Portugal , 2019).

Auditoria de conformidade consiste na verificação de diversas operações realizadas e registadas e se estas seguem os princípios e normas contabilísticas, que se encontram na legislação (Turismo de Portugal , 2019).

A auditoria financeira passa pela análise de informação financeira durante a realização de um serviço, com o intuito de compreender se existe situação de fraude ou não (Turismo de Portugal , 2019).

Auditoria de Resultados tenta compreender o desempenho dos serviços e execução das atividades e se estas vão ao encontro dos princípios da economia, de modo a concluir se há condições para serem melhorados (Turismo de Portugal , 2019).

Auditoria combinada “pode combinar ou incluir aspetos financeiros, de desempenho ou de conformidade, sendo o objeto principal da auditoria o que determina quais as normas pertinentes que devem ser aplicadas pelo auditor (Turismo de Portugal , 2019).”

A auditoria de seguimento ou “Follow –UP”, consiste numa avaliação que passa pelo acompanhamento dos serviços/processos que tem como finalidade compreender se as anomalias auditadas são reais e se as soluções indicadas para as mesmas, estão a ser colocadas em prática. Neste tipo de auditoria existe um prazo para aplicação das soluções, de modo a maximizar a eficiência do serviço (Turismo de Portugal , 2019).

Por fim, a auditoria ambiental deve-se à crescente preocupação com o meio-ambiente, assim sendo este tipo de auditoria garante se as políticas estão a ser aplicadas de forma correta por parte das organizações (Turismo de Portugal , 2019).

Algumas das técnicas de auditoria que se pode destacar são: inspeção que passa pela verificação de bens do ativo (ex: documentos de vendas, compras, recebimentos, pagamentos...), observação das funções e tarefas dos colaboradores, entrevista para esclarecimentos, confirmação através de obtenção de documentação, análise que consiste na verificação dos documentos recolhidos e por último cálculo para verificação dos documentos e registos contabilísticos (Vieira, 2019).

Através dos sites das consultoras hoteleiras é possível verificar algumas formas de auditoria que normalmente são utilizadas, sendo que a INESP destacou as seguintes: auditorias de cliente mistério; análise de standards e processos de interação com cliente; análise de standards de qualidade; análise de indicadores chave de rentabilidade e operacionais; análise de perfil de liderança e gestão, diagnóstico de organização e gestão do trabalho; análise de práticas operacionais e de gestão e ainda diagnóstico de ferramentas formais ou informais de gestão de desempenho dos colaboradores (INESP, 2019).

1.3.2. Estudos de Mercado

Os gestores necessitam de avaliar o ambiente externo, pois através deste é possível detetar oportunidades de novos negócios ou até mesmo a extensão dos existentes. Assim sendo, a compreensão do ambiente externo é fundamental para a gestão (Ferreira, Santos, Reis, & Marques, 2010).

Para além do ambiente externo, também é fundamental para o gestor analisar o ambiente interno, pois assim será possível determinar a estratégia a seguir. Neste caso o gestor é responsável pela implementação de uma estratégia competitiva e sustentável, oferecendo aos clientes maior valor do que as empresas concorrentes (Ferreira, Santos, Reis, & Marques, 2010).

No momento em que a empresa se está a construir é necessário que esta tenha conseguido desenvolver a melhor definição do seu próprio conceito, desta forma:

“é essencial estabelecer uma missão, uma visão e um conjunto de objetivos estratégicos e operacionais, orientadores e motivadores (Ferreira, Santos, Reis, & Marques, 2010).”

Quando a visão e a missão não se encontram bem definidas acabam por ser uma causa de insucesso das empresas, uma vez que são a razão da empresa existir (Ferreira, Santos, Reis, & Marques, 2010).

As empresas conseguem ter um melhor desempenho e colaboradores satisfeitos quando é prestada a devida atenção à visão e missão, e se os objetivos são realistas e vão ao encontro destas (Ferreira, Santos, Reis, & Marques, 2010).

A visão e a missão devem ser coerentes relativamente ao valor tanto da empresa, do mercado onde se insere e ainda da sociedade. Estas têm de apresentar o trajeto pretendido para o futuro, que incentivem os trabalhadores e de que forma a empresa pretende afirmar-se no mercado (Ferreira, Santos, Reis, & Marques, 2010).

A missão, visão e objetivos de uma empresa são ferramentas de extrema importância para o sucesso da organização. Para esse sucesso é necessário definir um diverso leque de decisões como investimentos, mercado a que se destina, as competências que deve ter e as que precisa de desenvolver, etc (Ferreira, Santos, Reis, & Marques, 2010).

Uma ferramenta que normalmente é utilizada nos serviços de consultoria é a análise ou matriz *SWOT*. Nunca se compreendeu exatamente quem era, porém é destacada diversos autores, sendo o mais usual Albert Humphrey, na década de 60, uma vez que este era consultor em gestão do instituto de pesquisas da Universidade de Stanford e andava a realizar estudos com a mesma (Filho, 2014).

Esta análise apresenta diversos dados da análise ambiente interno e externo. *SWOT*, é o acrónimo de Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) (Ferreira, Santos, Reis, & Marques, 2010).

A análise *SWOT* permite fazer o diagnóstico estratégico da empresa, tendo como objetivo analisar as suas dimensões internas, nomeadamente as forças e as fraquezas e em simultâneo as dimensões externas, que correspondem às oportunidades e ameaças (Ferreira, Santos, Reis, & Marques, 2010).

Em momentos de baixa produtividade e de fraca fidelização dos clientes, uma boa aposta poderá ser realizar uma análise *SWOT*, pois esta permite definir os objetivos estratégicos para a empresa. Deste modo, ao detetar algum problema é mais fácil neutralizar as possíveis ameaças ou até mesmo aproveitar as oportunidades que estejam a ser desperdiçadas (Ferreira, Santos, Reis, & Marques, 2010).

A análise *SWOT* tem de ser realista consoante a situação atual da organização, objetiva e tem como finalidade avaliar o presente (Filho, 2014).

Desta forma, a análise *SWOT* é extremamente útil uma vez que incentiva o empreendedor/consultor a analisar a empresa em diversas perspetivas, de um modo simples e objetivo (Filho, 2014).

Em suma, através da análise *SWOT* é possível compreender a viabilidade do projeto (Ferreira, Santos, Reis, & Marques, 2010).

Tanto a análise *SWOT*, como as cinco Forças de *Porter*, são modelos de análises estratégicas e operacionais, sendo que esta última é de grande relevância para empresas ou projetos que estão a iniciar-se e estejam a querer lançar um novo produto e/ou serviço (Pinto, 2012).

As cinco Forças de Porter, foi criado por Michael Porter para analisar a competitividade entre as empresas, ou seja, o ambiente externo, com o intuito da empresa desenvolver uma estratégia empresarial mais eficiente que as restantes (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020).

Através deste modelo é possível verificar quais os fatores que influenciam o mercado e afetam o comportamento de compra. Assim sendo, as cinco forças acabam por ser a rivalidade entre as empresas da indústria hoteleira, a capacidade negocial dos clientes, a

capacidade negocial dos fornecedores, a ameaça da entrada de novos concorrentes e a ameaça dos serviços e dos produtos substitutos (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020).

Com as cinco Forças de Porter é possível determinar a intensidade da competição na indústria e a rentabilidade. Desta forma, é necessário ter em consideração que todas as forças elevadas, não são atrativas para competir, pois maior rivalidade menor será a rentabilidade (Pinto, 2012).

Outra análise do ambiente externo de extrema importância para novas empresas é a análise PEST ou PESTAL, esta é um acrónimo que apresenta cinco fatores importantes, sendo estes o fator político, económico, sociocultural, tecnológico e ambiental (Pinto, 2012).

O fator político representa a influência do governo na atividade económica da empresa, o fator económico engloba as taxas de juro, câmbio e inflação, o fator sociocultural acaba por destacar os estilos de vida, gostos e comportamentos dos consumidores, os fatores tecnológicos consiste no facto de como atualmente as pessoas estão demasiado interligadas às tecnologias e por isso é necessário acompanhar as novas tendências qualquer seja o negócio e por fim os fatores ambientais deve-se à preocupação dos impactos ambientais a nível global, que acabaram por obrigar as empresas a aplicar consciência ambiental em todo o negócio (Pinto, 2012).

Estas análises de mercado anteriormente descritas, são de extrema importância, uma vez que através delas é possível compreender o que se passa no mercado e no meio envolvente, acabando por criar as melhores estratégias que a empresa deve adotar. Estas análises são recomendadas tanto para novos negócios ou negócios já existentes, porém que necessitem de uma nova estratégia, adequada à realidade em que se encontra.

1.3.3. Marketing e Vendas – Plano de Marketing

Atualmente o Marketing não se limita à publicidade ou às vendas (Ferreira, Santos, Reis, & Marques, 2010).

Segundo Grönroos, 1994, o Marketing consiste em estabelecer, manter e fortalecer relações com os consumidores e parceiros, de forma lucrativa, com o intuito de lançar os objetivos das partes envolvidas (Grönroos, 2010).

As empresas devem ter um plano de marketing bem definido, que deverá estar presente em todas as decisões destas (Kotler, Bowen, & Makens., Marketing for Hospitality and Tourism, 2014).

Um plano de marketing é de extrema importância para qualquer unidade hoteleira, pois através deste é possível compreender quais as atividades de marketing que vão ocorrer ao longo do ano e se estas vão ao encontro da estratégia da empresa, também é uma forma dos gestores de marketing pensarem de forma objetiva todos os passos do processo de marketing, bem como a devida monitorização desse processo para conseguirem ir ao encontro dos resultados pretendidos (Kotler, Bowen, & Makens., Marketing for Hospitality and Tourism, 2014).

De forma que haja sucesso no planeamento de marketing é estritamente necessário analisar os resultados dos anos anteriores e conseqüentemente definir novas metas, porém tendo sempre em conta os novos objetivos e desafios que foram traçados pela administração da unidade hoteleira (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020).

O plano de marketing consiste em definir a política do produto, a estratégia de preços, os canais de distribuição e a melhor forma de transmitir a sua mensagem aos seus clientes, atuais e potenciais (Kotler, Bowen, & Makens., Marketing for Hospitality and Tourism, 2014).

Para se efetuar um planeamento estratégico de marketing em hotelaria, há que ter em consideração a realização de um diagnóstico, onde é verificada a devida análise sobre o mercado, assim como a concorrência da unidade hoteleira, sendo que essa análise é feita através da análise *SWOT*. De seguida delinear objetivos e metas a alcançar através de quotas de mercado, índices de satisfação dos clientes, apuramento de valores de vendas, entre outras. Outro ponto a definir são as opções estratégicas a adotar, nomeadamente a estratégia de marketing a implementar após ser definido o posicionamento da unidade hoteleira. Após esta parte verifica-se o plano operacional, que passa por definir o marketing *mix*; produto, preço, comunicação e distribuição. Por fim, definir o plano de ação, isto é, definir as ações que se vão implementar para atingir os objetivos que foram delineados na estratégia de marketing (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020).

1.3.4. Gestão Operacional

No âmbito da gestão operacional, analisam-se e definem-se estratégias que permitem melhorar ou manter o nível de qualidade dos serviços prestados, tendo foco na maximização da rentabilidade e elevar o nível da qualidade dos serviços prestados pela unidade hoteleira em questão (Consultstaff, 2021).

No caso da empresa de consultoria Consultstaff focam-se nos seguintes dados: “conceção e implementação de processos operacionais; elaboração de manuais de procedimento; definição do conceito e das estratégias e seguir para colocar em prática o conceito mais adequado; análise e estudo de uma política tarifária adequada aos segmentos de mercado; criação e implementação de diferentes níveis tarifários; recomendações de preços e segmentos prioritários tendo em conta a maximização das receitas do Hotel; implementação de sistemas de controlo de gestão; análise e gestão dos inventários e das políticas comerciais; análise do desempenho das equipas de trabalho de cada departamento, tendo como foco a qualidade dos serviços e a maximização do lucro; definição do plano de necessidades de recursos humanos, incluindo o levantamento das necessidades de formação e respetiva formação profissional, bem como a necessidade de contratação de pessoal; análise, definição e ajustamento de estratégias operacionais e financeiras, no âmbito da maximização da receita e do melhor nível de qualidade dos serviços ao cliente, em cada departamento da unidade hoteleira (Consultstaff, 2021).”

Para ser possível controlar as operações através de meios numéricos é de extrema importância a realização de um orçamento que fornece um plano objetivo. O orçamento consiste numa projeção das receitas e despesas da empresa ao longo de um determinado período de tempo, assim sendo, no momento de criação do mesmo é importante que a projeção da receita seja realista, ou seja, possível, pois caso a previsão da receita seja inadequada pode afetar negativamente a operação do negócio (Ogbeide, 2014).

1.3.5. Revenue Management

O Revenue Management (RM) é uma técnica de gestão comercial que auxilia a venda do produto certo, ao preço certo, no momento certo, ao cliente certo e através do canal de distribuição certo (Cross, 1997).

O RM é uma abordagem tática que tem como principal objetivo maximizar de forma contínua as receitas enquanto fornece a mesma quantidade de produto. Na maioria dos hotéis o responsável por tomar estas decisões é o gerente de receita ou a equipa de gestão de receita (Ogbeide, 2014).

Em Portugal, o RM tem vindo a destacar-se na indústria hoteleira e turística, isto deve-se ao facto de recentemente terem compreendido as vantagens da utilização desta e da gestão de preço (Costa M. , 2017).

A aplicação do RM ajuda a melhorar a precisão das tarifas sazonais ao balcão e a duração da estadia; a colaboração e coordenação da equipa de gestão de receita com os outros departamento, como por exemplo *front office*, vendas, *Food & Beverage* (F&B), entre outras; desenvolvimento de planos de negócios de curto e longo prazo e ainda auxilia nas economias relativamente a custos de pessoal e outras despesas operacionais, para fins de obtenção de aumento de receitas e maximização de lucro (Ogbeide, 2014).

O RM consiste na implementação de estratégias e procedimentos com a finalidade da gestão de receitas, através de diversas práticas e técnicas, efetua-se o estudo de mercado que envolve a sua unidade hoteleira, analisando a concorrência e a procura, otimizando a distribuição e venda, analisando os dados históricos e os dados das previsões, criando estratégias de segmentação e gestão do preço (Ferreira M. , 2019).

Algumas ferramentas necessárias para planear a maximização da receita passam por ter em consideração a receita total dos quartos (RevPar), Taxa de Ocupação, média da ocupação diária (ADR) e ainda programas de previsão, como os PMS (*Property Management System*), que os gerentes/consultores podem utilizar como auxílio no momento da tomada de decisão, contudo é necessário que este programa esteja de acordo com a filosofia de gestão de receitas do individuo que se encontra a coordenar (Ogbeide, 2014).

1.3.6. Recursos Humanos

Os colaboradores de uma empresa representam um importante valor dentro da organização, pelo facto de serem os responsáveis por inovar, produzir, interagir com o cliente de forma direta e indiretamente e ainda contribuir para a melhoria da qualidade de toda a envolvimento do serviço (Ferreira, Santos, Reis, & Marques, 2010). Devido às características anteriormente referidas, os recursos humanos acabam por ser uma vantagem competitiva (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020).

No momento do planeamento de recursos humanos, é essencial compreender quais as necessidades futuras do hotel, uma vez que é através deste planeamento que o hotel terá condições de saber quantas pessoas será necessário recrutar, formar, transferir ou até mesmo dispensar (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020).

Algo que poderá ser bastante relevante para o hotel será a implementação de um sistema de gestão de pessoas, uma vez que através deste é possível o aumento da motivação, inovação e espírito de equipa; desenvolvimento das capacidades individuais e coletivas, e por fim a obtenção de um ambiente de trabalho mais integrado (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020).

O planeamento e gestão de recursos humanos nos hotéis tem como objetivos atrair, reter, desenvolver e incrementar políticas que permitam o aumento do potencial dos seus colaboradores e ainda colocar as pessoas certas, nos sítios certos, no devido tempo de forma a alcançar o objetivo do hotel que será conseqüentemente o seu sucesso (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020).

Os gestores têm um papel fundamental na parte do planeamento dos recursos humanos da empresa, nomeadamente na seleção e no recrutamento da equipa (Ferreira, Santos, Reis, & Marques, 2010).

As empresas de consultoria podem concluir a necessidade de modificar a equipa e realizar nova seleção e recrutamento, sendo que este último poderá ser interno ou externo. Para além desta situação, a equipa poderá nem ser necessária reestruturar e poderá somente necessitar de formação ou até mesmo motivação, sendo que esta última poderá ocorrer de diversas formas como sistema de incentivos, hipóteses de promoção, horários adequados e compatíveis, tempo livre, entre outros (Ferreira, Santos, Reis, & Marques, 2010).

Em suma, para ser possível assegurar um desempenho de excelência por parte dos colaboradores, é necessário apresentarem-se boas condições de trabalho, reconhecimento, compensações, remuneração atrativa e justa, de modo a garantir a retenção e a sua continuidade e ainda incentivá-los a fazerem sempre o seu melhor (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020).

Foram assim mencionados alguns dos principais serviços que as empresas-clientes necessitam que sejam intervencionadas pelas empresas de consultoria em vista a uma melhoria significativa.

1.4. Hotelaria Independente Versus Cadeias Hoteleiras

Segundo o Decreto-Lei nº 39/2008, Secção III, Artigo 11º, –

“Estabelecimentos hoteleiros são empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços de apoio, com ou sem fornecimento de refeições e vocacionados a uma locação diária.” Estes podem ser classificados em hotéis, hotéis-apartamentos (aparthotéis) e pousadas (República Portuguesa, 2022).

Os hotéis independentes são empreendimentos de uma só unidade, uma vez que não se encontram associados a qualquer rede hoteleira.

Os hotéis que se encontram inseridos em cadeias hoteleiras, acabam por ter mais vantagens e facilidades que os hotéis independentes, daí estes últimos, por terem dificuldades na luta de preços com as cadeias hoteleiras, acabam por necessitar de ajudas externas para melhorar os seus pontos fracos e manter e/ou melhorar os seus pontos fortes.

Porém em ambas as situações, estes empreendimentos turísticos, têm as suas vantagens e desvantagens.

Os hotéis independentes devem aprimorar/apostar nas suas características mais significativas, com o intuito de conseguir competir com os outros empreendimentos turísticos e hoteleiros ou até mesmo, com as grandes cadeias hoteleiras. Porém nem sempre é possível, acabando por este tipo de hotéis procurar ajuda em empresas de consultoria de modo a compreender onde podem evoluir, investir, ou por vezes acabam

por se juntar às redes hoteleiras de renome (Associação dos Diretores de Hóteis de Portugal , 2019).

Um dos aspetos positivos dos hotéis independentes, é o de conseguir uma maior proximidade com o cliente, acabando por diferenciarem a sua oferta relativamente aos concorrentes (Associação dos Diretores de Hóteis de Portugal , 2019).

Normalmente os hotéis independentes necessitam de uma maior ajuda,

“na estratégia de *marketing* baseada na segmentação da procura, tendo em conta as motivações, necessidades e preferências desta, em ordem a proporcionar aos seus potenciais clientes os serviços certos a preços justos. Desta maneira, os hotéis independentes evitarão competir com as cadeias hoteleiras da forma mais favorável a estas, como a luta de preços, fazendo, pelo contrário, da sua especial individualidade o seu maior argumento competitivo (Associação dos Diretores de Hóteis de Portugal , 2019).”

Os hotéis independentes quando pretendem aderir às cadeias hoteleiras poderão optar por cadeia voluntária ou cadeia integrada. Sendo que estas opções apresentam diferenças notórias, podendo tomar a forma de *franchise* ou de *management* (Associação dos Diretores de Hóteis de Portugal , 2019).

A cadeia voluntária acaba por oferecer uma maior independência de funcionamento ao hotel, do que no caso de *franchise*. No contrato de *management* o proprietário transfere para a cadeia toda a gestão do seu empreendimento, além dos encargos, direitos e responsabilidades não serem comparáveis (Associação dos Diretores de Hóteis de Portugal , 2019).

No momento de adesão à cadeia hoteleira, existe uma obrigatoriedade de conformidade com os padrões de qualidade e regras de funcionamento da cadeia como pelo peso significativo, ou mesmo excessivo, de que será necessário suportar, em geral relacionados com o direito ao uso da marca, com o sistema de reservas, com as inspeções regulares e outros encargos (Associação dos Diretores de Hóteis de Portugal , 2019).

Tais exigências e custos de capital deverão, por isso, ser compensados pelos benefícios da adesão à cadeia hoteleira, uma vez que é praticamente impossível conseguir sozinho a notoriedade e reconhecimento que permitam a um hotel competir (Associação dos Diretores de Hóteis de Portugal , 2019).

Aliás, a um hotel não basta dar a conhecer ao mercado que existe, mas que está em melhores condições para satisfazer as necessidades dos clientes (Associação dos Diretores de Hóteis de Portugal , 2019).

Aderir a uma cadeia hoteleira traz vantagens no que diz respeito à diminuição dos custos e a nível de maximização da receita. Assim como Miguel Breyner, Diretor geral do Évora Hotel, exemplifica: as “compras também conseguem melhores condições pela quantidade, na notoriedade da marca por uma maior facilidade em chegarem aos consumidores. No entanto os hotéis independentes também têm as suas vantagens em relação às cadeias de hotéis: pelo facto de sermos hotéis independentes, somos mais caseiros, conseguimos uma maior proximidade com os clientes (Associação dos Diretores de Hóteis de Portugal , 2019).”

Miguel Breyner, Diretor geral do Évora Hotel, refere que “Também pelo facto de sermos hotel independente, somos menos burocráticos que as cadeias hoteleiras, conseguimos decidir mais rapidamente e com menos burocracia, reagir mais rapidamente às mudanças e conseguimos assim uma melhor adaptação às tendências do mercado (Associação dos Diretores de Hóteis de Portugal , 2019).”

“Na hotelaria independente conseguimos ter os nossos próprios segmentos de mercado, trabalhá-los e desenvolvê-los. Conseguimos inovar mais facilmente, adotar estratégias de *marketing* e de distribuição mais apropriadas ao hotel e não às de rede (Associação dos Diretores de Hóteis de Portugal , 2019).”

A adesão às cadeias hoteleiras nem sempre é a melhor opção, uma vez que com estes modelos de negócios, os hotéis são “obrigados a padronizar os seus serviços e conceitos, retirando-lhes a flexibilidade e a autenticidade, tão valorizadas e desejadas nos tempos atuais (Associação dos Diretores de Hóteis de Portugal , 2019).

Atualmente a maior satisfação do cliente, surge através da maior personalização que a experiência tem para oferecer.

Em suma, pode-se referir que a hotelaria independente apresenta diversas dificuldades devido à competitividade do mercado, acabando por serem os hotéis que normalmente precisam de ajuda extra das empresas de consultoria.

Com o intuito de compreender os tipos de empreendimentos turísticos que tendem a procurar ajudas externas, nomeadamente em empresas de consultoria hoteleira, foi realizada a seguinte tabela:

Tabela 1.1 - Empreendimentos turísticos que usufruem de Serviços de Consultoria

Nome do empreendimento turístico	Tipologia	Empresa de consultoria	Serviços de Consultoria
Sublime Comporta	Hotel *****	Milestones	Vendas e Revenue Management
The Prime Energize	Hotel *****	Milestones	Marketing
Solar Egas Moniz Charming House	Hotel *****	Milestones	Marketing e Vendas
Torre de Palma Wine Hotel	Hotel *****	Milestones	Marketing, Vendas e Revenue Management
Sentidos Beach Retreat	Hotel *****	Milestones	Marketing, Vendas e Revenue Management
Pateo dos Solares Charm Hotel	Hotel *****	Milestones	Marketing plan of “turnaround”
Lisbon Five Stars Apartment	Apartamentos – empreendimento turístico	Milestones	Marketing, Vendas e Revenue Management
Hello Lisbon Apartments	Apartamentos – empreendimento turístico	Milestones	E-commerce e Revenue Management
Hotel Mundial ***** Lisboa	Hotel *****	Th2	Auditoria Cliente Mistério e Formação
Parque do Rio – Hotel/Apartamentos	Hotel *****	Th2	Gestão Comercial e Comunicação
Água Hotels & Resorts	Hotel *****	Th2	Auditoria de Qualidade
MACDONALD Monchique Resort & SPA *****	Hotel *****	Mercal	Não especificado
Lisboa Carmo Hotel	Hotel *****	Mercal	Não especificado
Hotel Lux Fátima *****	Hotel *****	Mercal	Não especificado
Hotel Dom Vasco	Hotel *****	Mercal	Não especificado
Douro Palace Hotel Resort & SPA *****	Hotel *****	Mercal	Não especificado
Cascade Welness & Lifestyle Resort	Hotel *****	Mercal	Não especificado
Choupana Hills Resort & SPA - Madeira	Hotel *****	Mercal	Não especificado
Aldeia dos Capuchos Hotel-Apartamento-Golf & SPA	Hotel *****	Mercal	Não especificado
FeelViana Hotel	Hotel *****	NML	Estudo de Viabilidade, desenvolvimento de conceito, posicionamento e estratégia de Marketing
Essence Inn Marianos	Hotel *****	NML	Estudo de Viabilidade, desenvolvimento de conceito, posicionamento e estratégia de Marketing

Flor da Rocha Apartamentos Turísticos	Apartamentos – empreendimento turístico	NML	Estudo de Viabilidade, Estratégia de requalificação e posicionamento
Santa Luzia ArtHotel	Hotel ****	NML	Estudo de Viabilidade, desenvolvimento de conceito, posicionamento e estratégia de Marketing
Santa Justa Hotel Rural	Hotel Rural ****	NML	Estudo de Viabilidade, apoio no desenvolvimento e posicionamento
Terra Rosa	Hotel ****	NML	Estudo de Viabilidade, apoio no desenvolvimento e posicionamento
Casa dos Ofícios Hotel	Hotel ****	NML	Desenvolvimento de conceito, posicionamento e estratégia de Marketing, Estudo de Viabilidade e plano de Negócios.

A realização da “Tabela 1.1 - Empreendimentos turísticos que recorrem a Serviços de Consultoria”, foi possível devido às informações que as empresas de consultoria anteriormente referidas, dispõem nos seus websites oficiais, sobre os seus casos de sucesso/portefólios.

Nestes casos foi possível verificar tanto o tipo de empreendimentos turísticos que habitualmente necessitam deste tipo de serviços, assim como os serviços realizados. Contudo na tabela encontram-se somente quatro empresas de consultoria, uma vez que eram as únicas que apresentavam os casos de sucesso/portefólio dos seus projetos. Destas quatro empresas somente a Mercal, é que não identificava os tipos de serviço que os seus clientes pediram.

Assim sendo, através da “Tabela 1.1 - Empreendimentos turísticos com Serviços de Consultoria”, destacaram-se 4 empresas de consultoria, nomeadamente a Milestones, Th2, Mercal e NML. Em todas as empresas os serviços pedidos foram por hotéis ou outros empreendimentos turísticos como apartamentos, porém todas as empresas são independentes sem nenhuma relação com cadeias hoteleiras.

A Milestones destacou no seu website oficial 8 empreendimentos turísticos, sendo 1 Hotel de 3 estrelas, 3 Hotéis de 4 estrelas, 3 Hotéis de 5 estrelas e 2 tipos de empreendimentos para fins turísticos com designação de apartamentos. Os serviços de consultoria que mais foram pedidos pelas empresas à Milestones foram serviços de marketing, vendas e *revenue management, marketing plan of “turnaround”* e e-commerce.

A Th2 destacou 3 Hotéis, 1 com 3 estrelas, 1 com 4 estrelas e por fim 1 com 5 estrelas. Sendo que os serviços mais requisitados por estes hotéis foram auditoria cliente mistério e de qualidade, formação, gestão comercial e comunicação.

Na empresa Mercal os clientes apresentados são habituais e não referem quais os serviços exatos que realizam para cada empreendimento turístico. A Mercal destacou 8 hotéis, sendo 4 de 4 estrelas e 4 com 5 estrelas.

A empresa NML, apresentou 7 casos de sucesso, sendo 6 hotéis dos quais 5 são de 4 estrelas e 1 de 5 estrelas. O outro empreendimento que destacam é para fins turísticos, mas com designação de apartamentos. Os serviços mais solicitados à NML foram estudo de viabilidade, estratégia de requalificação e posicionamento, desenvolvimento de conceito, posicionamento e estratégia de marketing.

Capítulo 2 - Metodologias

Neste capítulo é apresentado o plano metodológico adotado nesta investigação. Desta forma, consoante as abordagens metodológicas, as pesquisas podem ser classificadas em dois tipos: quantitativas e qualitativas.

Nos métodos quantitativos são aplicados procedimentos interpretativos, não experimentais, com valorização dos pressupostos relativos, por contraposição à representação numérica, à análise estatística, à abordagem confirmatória e experimental. A pesquisa quantitativa está relacionada diretamente com a quantificação de dados, os quais podem ser determinados como primários ou secundários. Os dados primários são obtidos através de fontes diretas de informação, ou seja, de sujeitos respondentes e/ou entrevistados, enquanto os dados secundários são obtidos de fontes de pesquisas oficiais ou de fontes credenciadas (Knechtel, 2014).

Os métodos qualitativos distinguem-se dos quantitativos, pelo facto de não apresentarem dados numéricos, acabando por não ter como objetivo numerar ou medir. Este tipo de pesquisa acaba por analisar a informação adquirida, ou seja, esta foca-se na interpretação de artigos, estudos de caso, documentos, entrevistas/inquéritos, entre outros (Richardson, 1989).

2.1. Pesquisa Quantitativa

A metodologia adotada nesta investigação, com o intuito de alcançar os objetivos predefinidos, passam por dois tipos de pesquisa distintos. O primeiro método aplicado foi o quantitativo e para tal foi realizado um questionário, enquanto o segundo método passou pela via exploratória e qualitativa.

A intenção inicial na investigação seria somente aplicar o método quantitativo, nomeadamente o questionário, sendo este direcionado às diversas unidades hoteleiras em Portugal com o intuito de conseguir-se responder à questão de investigação “Qual a importância das empresas de consultoria no setor hoteleiro?”. Porém, de forma a enriquecer a investigação e devido às poucas respostas obtidas optou-se também por aplicar o método qualitativo de via exploratória, de diversos documentos, nomeadamente artigos, estudos de caso, entre outros de forma a ir ao encontro do foco da pesquisa, assim

como atingir os outros objetivos da pesquisa, nomeadamente quais os fatores que estão na origem da necessidade da procura dos serviços de consultoria, no setor hoteleiro.

O questionário foi idealizado e enviado, por via e-mail aos diversos estabelecimentos hoteleiros. Este era constituído por uma pequena introdução como pode-se verificar através do Apêndice 1, onde é explicado o enquadramento, nomeadamente tema e objetivos pretendidos. A primeira parte do questionário solicitava o nome do estabelecimento hoteleiro, somente para garantir que não iriam existir respostas repetidas, uma vez que estes não serão divulgados pois não têm interesse para a investigação. Nesta parte tinha-se a primeira questão, como se pode verificar no Apêndice 2 e com esta pretendia-se compreender se a unidade hoteleira já tinha recorrido e/ou contratado algum serviço de consultoria.

Após essa primeira questão o questionário dividia-se em duas subpartes. Em caso de resposta positiva à primeira questão, haveria cinco questões para responder, ou no caso de resposta negativa teriam somente uma questão a responder, sendo que esta última passava por compreender o motivo e/ou os motivos por nunca terem contratados este tipo de serviços. Esta última questão pode ser verificada no Apêndice 5.

As cinco questões, no caso de resposta positiva, passavam por compreender qual ou quais os tipos de serviço solicitados, em que áreas ou departamentos foram aplicados os serviços, se os serviços contratados demonstraram resultados positivos e vantajosos e como e também se consideravam os custos do serviço acessíveis e porquê e por último se voltariam a recorrer/manter os serviços de consultoria. Estas questões podem ser verificadas nos Apêndices 3 e 4.

2.2. Pesquisa Qualitativa

Nesta parte é apresentada a recolha de informação através da pesquisa por via exploratória, sendo que esta acabou por ser adquirida através de artigos, estudos de caso, documentos e livros.

O Turismo em 2020, foi marcado pela pandemia COVID-19, sendo que esta teve repercussões negativas no geral para o setor do turismo (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020).

O número de chegadas a Portugal de turistas atingiu no ano 2020, 6.5 milhões o que representou uma diminuição de 73.7% face ao ano anterior. Espanha manteve-se como o

principal mercado emissor de turistas internacionais, mas registou um decréscimo de 70.5% em 2020 (INE, 2020).

Ao longo do ano foram aplicadas diversas restrições à mobilidade criando assim, um impacto negativo na procura dos diversos mercados de turistas, desde turistas residentes a estrangeiros. (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020)

Através dos resultados obtidos pelo Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e outros alojamentos (IPHH), do Inquérito à Permanência de Campistas em Parques de Campismo (IPCAMP) e do Inquérito à Permanência de Colonos nas Colónias de Férias (IPCOL), e considerando os diversos estabelecimentos de alojamento turístico, campismo e colónias de férias e pousadas da juventude, a 31 de julho de 2020 estavam em atividade e com movimento de hóspedes 5 467 estabelecimentos. O número de estabelecimentos em funcionamento e com movimento de hóspedes reduziu 23,6% face ao mesmo período do ano anterior (INE, 2020).

Segundo o Turismo de Portugal, o setor do turismo é uma atividade económica fundamental para a geração de riqueza e emprego em Portugal (Turismo de Portugal , 2022).

Nestes últimos 9 anos em Portugal, existiram efetivamente taxas de crescimento positivas neste setor, sendo que a taxa de crescimento médio anual de dormidas era de 7.2%, ou seja, 37 milhões de dormidas em 2010 e em 70 milhões de dormidas em 2019, dos maiores valores registados. Relativamente às receitas, obteve-se uma taxa média de variação anual de 10.3% nos últimos 9 anos o que permitiu que de 7.6 mil milhões de receitas em 2010, passasse a 18.4 mil milhões em 2019 (Turismo de Portugal , 2022)

No ano 2021, ainda se sentiu o efeito da pandemia por COVID-19 em Portugal, no entanto existiu uma pequena recuperação a nível de procura de dormidas em alojamentos turísticos de 37.4 milhões, um aumento de 45.2% face ao ano 2020. Existindo uma maior ocupação por parte de turistas estrangeiros (INE, 2020).

Nestes últimos dois anos a pandemia COVID-19, foi a maior ameaça com que a sociedade se deparou. Por este facto, para o setor turístico e hoteleiro ter hipóteses de sobrevivência, uma vez que são setores que geram um elevado número de postos de trabalho, a World Travel & Tourism Council (WTTC), propôs três medidas: ajuda financeira para garantir os ordenados dos milhões de trabalhadores que estavam a ser afetados por esta crise;

criação de linhas de crédito ilimitadas e sem juros para as empresas turísticas, com o intuito de evitar o seu colapso e ainda a suspensão por 12 meses relativamente a impostos, às empresas de turismo (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020).

O setor hoteleiro por iniciativa própria também tomou a decisão de suspender as atividades com a finalidade de proteger a saúde e segurança dos seus clientes e colaboradores (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020).

Em determinado momento, por não existirem novas reservas assim como os cancelamentos serem constantes, acabou por originar uma grave crise no setor hoteleiro. Como consequência o procedimento de cancelamentos foi revisto de forma a não penalizar os clientes e com o intuito de conseguir a melhor gestão estratégica possível (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020).

As medidas anunciadas por parte do Governo acabaram por ter um elevado impacto direto na hotelaria, porém no momento de reorganizar-se Portugal decidiu apostar no mercado interno, uma vez que o país é extremamente rico, pela sua grande diversidade a nível das suas paisagens, gastronomia e etc. Desta forma, os empresários hoteleiros tentaram inovar e reinventar, criando novos conceitos e experiências. (Martins, 2022)

Manuela Botelho, secretária-geral da Associação Portuguesa dos Anunciantes, afirmou num artigo de opinião publicado no Meios & Publicidade, que as empresas hoteleiras deveriam procurar reagir a uma situação nunca antes vista no mercado, que em contexto de crise fez com que diversas marcas e empresas interrompessem grande parte dos seus investimentos relacionados com o *marketing* e a promoção (M&P, 2022).

A gestão hoteleira neste momento deveria ter uma atitude diferente, nomeadamente a comercialização através da substituição das campanhas promocionais por iniciativas que ofereçam às pessoas o que elas necessitavam no estado de isolamento, ou seja, atenção, envolvimento, entretenimento e confiança (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020).

Atualmente deve-se sempre idealizar uma diferenciação na experiência vivida pelo cliente, com o intuito de criar valor para as unidades hoteleiras. Esta diferenciação e valor poderão ser adquiridos através das equipas de *marketing*, sendo estes a construir as suas comunidades de forma a manter o cliente próximo, interagir e a estabelecer ligação permanente com ele (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020).

Recordar os ensinamentos dos especialistas e procurar orientações que fundamentem a ação para liderar nos tempos de crise. A evolução a nível das operações, tecnologias, formação, gestão, competitividade, segurança e mercados de consumo são grandes desafios para os hotéis e para os seus gestores, exigindo a aplicação do conhecimento e construção das competências diferenciadoras (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020).

Também é de extrema importância para os hotéis o controlo económico e financeiro através dos principais indicadores de gestão, através destes será possível gerar uma maior competitividade (Abranja, Almeida, & Almeida, 2020).

Os gestores hoteleiros devem compreender e aplicar as potencialidades das novas tecnologias, uma vez que estas podem ajudá-los no momento de promoção dos hotéis. Alguns exemplos são as centrais de reserva, os *chatbots*, *smart rooms*, *internet* como meio de publicidade, entre outros (Milestones, 2022).

As características dos clientes, têm vindo a tornar-se mais exigentes e diversificadas ao nível do serviço e do tempo que estão dispostos a perder para realizar cada tarefa do seu quotidiano, ou até mesmo no momento de obter algo. Desta forma, surgiram ideias inovadoras que com o auxílio da inteligência artificial, têm vindo a possibilitar uma maior personalização, diversidade e rapidez (Milestones, 2022).

Um dos exemplos de inteligência artificial aplicada na hotelaria são os *chatbots*, através destes é possível agilizar as respostas de forma rápida e eficiente, melhorando assim a experiência do cliente desde o primeiro momento que entra em contacto com o hotel. Algumas das vantagens deste tipo de tecnologia, passa pelo serviço estar disponível a qualquer momento, mais reservas diretas, interação com outras plataformas, proximidade com o cliente e originando um serviço mais eficiente (Milestones, 2022).

Para além das novas tecnologias e das mudanças da procura e das necessidades do turista/cliente, também se tem verificado que o setor hoteleiro é bastante competitivo originando novos modelos de negócio.

Um dos modelos de negócio que surgiu foram as plataformas digitais como Airbnb e o Homeway. O Airbnb é das plataformas mais conhecidas e reconhecidas devido ao facto de ter desenvolvido uma experiência onde conseguia interligar os viajantes e os guias locais para as diversas atividades. Outra vertente deste modelo é o Airbnb for Work, que

foi idealizado para os clientes *corporate* onde são proporcionadas atividades *team building* ou até mesmo retiros para as empresas. (Maugin, 2020)

O objetivo da Airbnb passa por oferecer aos seus hóspedes um alojamento para cada tipo de viagem, que por ir desde uma casa na árvore à mais luxuosa vila, proporcionando experiências únicas envolvendo a comunidade local (Maugin, 2020).

Em momento da pandemia COVID-19, a Airbnb adotou uma política de comunicação aberta e clara, para os clientes, proprietários das casas e os seus colaboradores, de forma a criarem uma relação de confiança entre todas as partes envolvidas (Maugin, 2020).

Atualmente é de extrema importância surgirem novos modelos de negócio, pois através destes a hotelaria tradicional poderá aprender e competir com os grandes hotéis. O futuro da hotelaria passa pela capacidade das marcas conseguirem atrair e fidelizar os seus clientes, através das experiências diferenciadoras que vão ao encontro das necessidades e expectativas destes (Ambitur, 2020).

Uma boa forma de conseguir a fidelização de clientes, passa pela aplicação do sistema de Customer Relationship Management (CRM), uma ferramenta proporcionada pelo *marketing digital*. Através deste sistema é possível aplicar ações promocionais para antecipar reservas num determinado período em que o cliente pode efetivamente necessitar, como por exemplo em alturas de aniversário de casamento, férias, festivais, eventos, entre outros (Omnibeas, 2019).

De acordo com Pedro Rocha Vieira, CEO e cofundador da Beta-i, empresa de consultoria:

“apesar dos desafios que o turismo hoje vive, o contexto de pandemia trouxe também oportunidades únicas para melhorar o que já existe em termos de saúde pessoal, meio ambiente, segurança e comportamento do turista, que procura serviços cada vez mais circulares e verdes. Como tal, o que procuramos neste programa são soluções digitais, projetos de turismo sustentável, ideias que promovam e desenvolvam produtos locais em zonas rurais e, sobretudo, ideias para a recuperação do turismo (Publituris, 2020).”

No setor turístico e hoteleiro, refere-se constantemente o quão importante é a experiência do cliente, pois esta tem de superar as expectativas e ir ao encontro das necessidades de modo a garantir a sua satisfação. Segundo Philip Kotler a satisfação consiste na relação

de prazer ou decepção resultante da comparação entre os resultados e a expectativa do consumidor (Kotler, 1998).

Após as referências anteriormente descritas, desde a crise que o setor turístico e hoteleiro passou, às mudanças dos perfis dos turistas, às novas tecnologias e aos surgimentos de novos modelos de negócio, é necessário começar a compreender como se consegue que os negócios continuem a alcançar resultados positivos e diferenciadores. Sendo que é nos momentos de crise que surge a necessidade da procura de ajuda nas diversas áreas do negócio.

Nas definições de consultoria que podemos encontrar, todas vão ao encontro da ideia de “obter resultados positivos para o cliente e para o consultor” e a necessidade da procura destes serviços normalmente passa pelo aparecimento de novas oportunidades, evolução constante do setor, alterações no mercado de trabalho, maus resultados obtidos ou até mesmo a necessidade de criar um distanciamento da concorrência (Martinho, 2020).

O Revenue Management (RM), em outsourcing é um serviço que tende a ser bastante vantajoso para os hotéis, principalmente para hotéis independentes, isto porque são efetuadas decisões mais acertadas e eficientes, uma vez que a empresa que presta este serviço terá uma visão mais alargada do mercado e assim partilhará um *know-how* e métodos de análise importantes para obter resultados positivos (Milestones, 2022).

Estas empresas de outsourcing, acabam por ter um conhecimento mais abrangente que vai refletir-se numa mais-valia, pelo facto de ser uma pessoa externa à empresa que acaba por conseguir analisar o hotel de forma isenta e apresentar opiniões, ideias e tomadas de decisão distintas (Milestones, 2022).

As empresas de consultoria têm também o papel de retificar situações de polivalência não produtiva, como por exemplo no caso em que a rececionista é igualmente responsável por servir os pequenos-almoços, situações estas que ocorrem com maior frequência em hotéis de pequenas dimensões e independentes. Nestes casos é necessário compreender que as tarefas não são realizadas com a atenção devida, acabando por sobrecarregar os colaboradores com demasiadas responsabilidades prejudicando a rentabilidade (Milestones, 2022).

Por último, a complexidade deixa de ser um problema ao ser efetuada uma gestão diária dos diversos fatores, como por exemplo a segmentação, padrões de procura, tipologias,

análises de receita a nível do departamento de F&B e eventos, entre outros (Milestones, 2022).

Em suma, em ambos os métodos adotados pretende-se alcançar os objetivos anteriormente delineados, sendo que o método quantitativo teria como finalidade inicial responder à questão de partida “Qual a importância das empresas de consultoria no setor hoteleiro” e o método qualitativo de via exploratório seria de forma a auxiliar ao enriquecimento dessa mesma questão e ainda alargar a outros objetivos tais como quais os fatores que estão na origem da necessidade da procura deste tipo de serviços.

2.3. Resultados

O questionário foi lançado no início de julho de 2022 e fechado no fim de Agosto de 2022, ou seja, durante 2 meses foi possível obter 14 respostas de 100 pedidos, não sendo o resultado pretendido mas sim o que foi possível. Devido a esta situação decidiu-se que ainda seria importante manter o mesmo e verificar os resultados e complementar esta parte da investigação com uma pesquisa qualitativa de via exploratória.

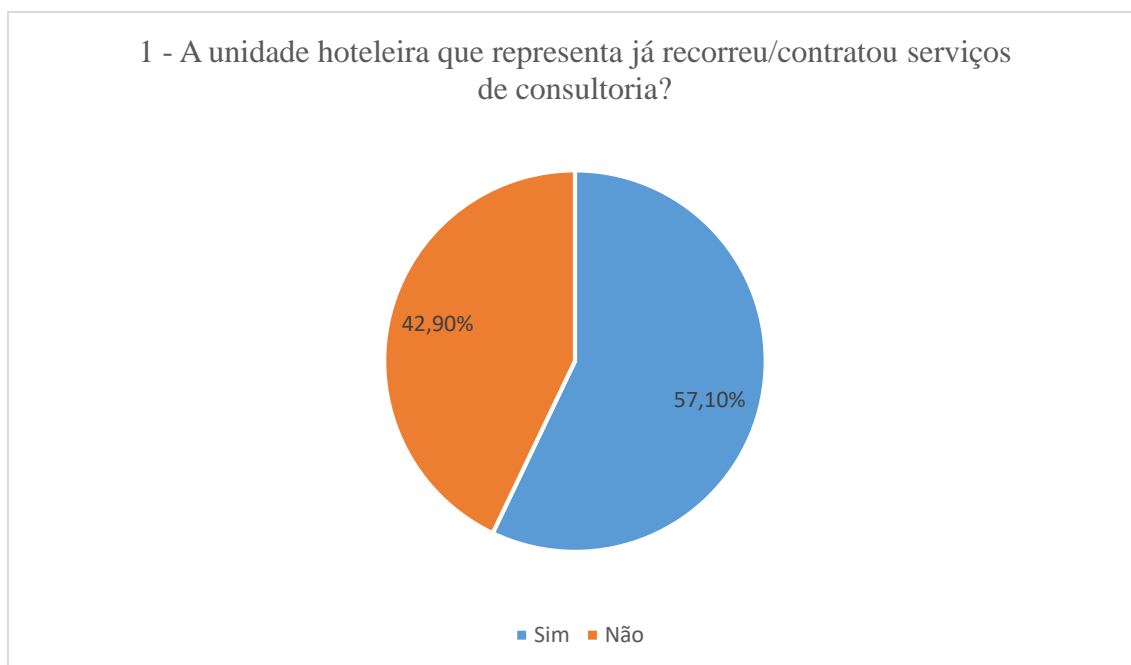


Figura 2.1 - Resposta da Questão nº 1

Relativamente aos resultados obtidos, através da Figura 2.1 é possível observar que 57.1% das respostas por parte dos estabelecimentos hoteleiros referiram que já recorreram e/ou contrataram serviços de consultoria, enquanto os restantes 42.9% responderam que

nunca recorreram e/ou contrataram estes tipos de serviços, isto é, das 14 respostas, 8 responderam que sim, as restantes 6 responderam que não.

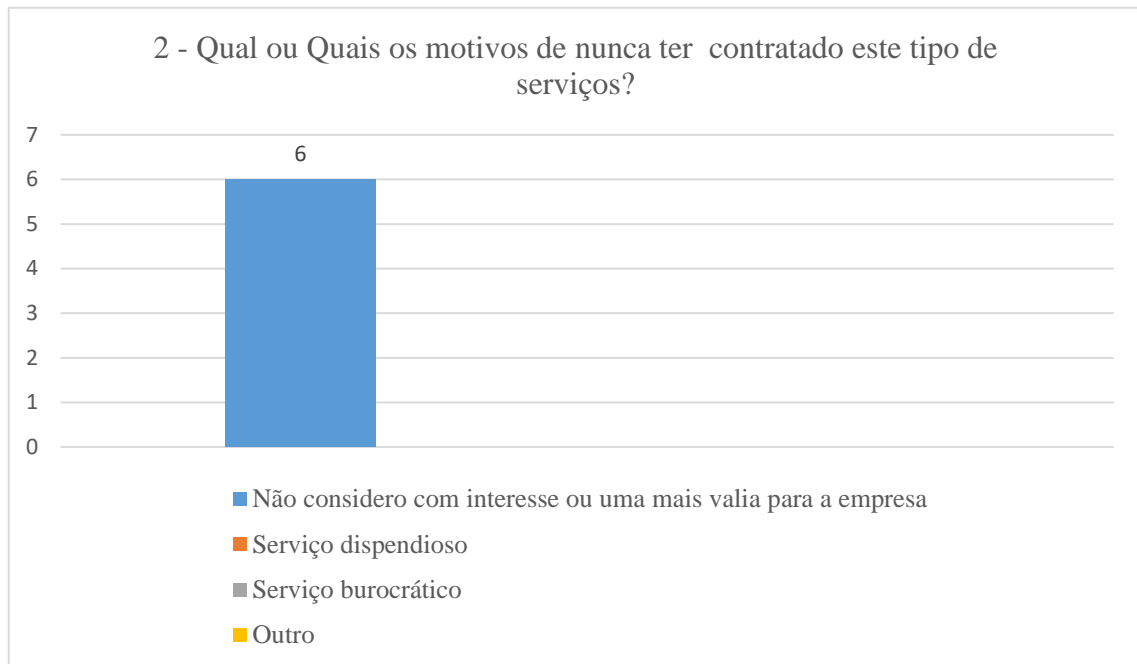


Figura 2.2 - Resposta da Questão nº 2 - Parte 2

As razões apresentadas pelos hotéis que nunca recorreram e/ou contrataram serviços de consultoria, foram simplesmente por não os considerarem relevantes, nem uma mais valia para a própria empresa, como se pode verificar na Figura 2.2.

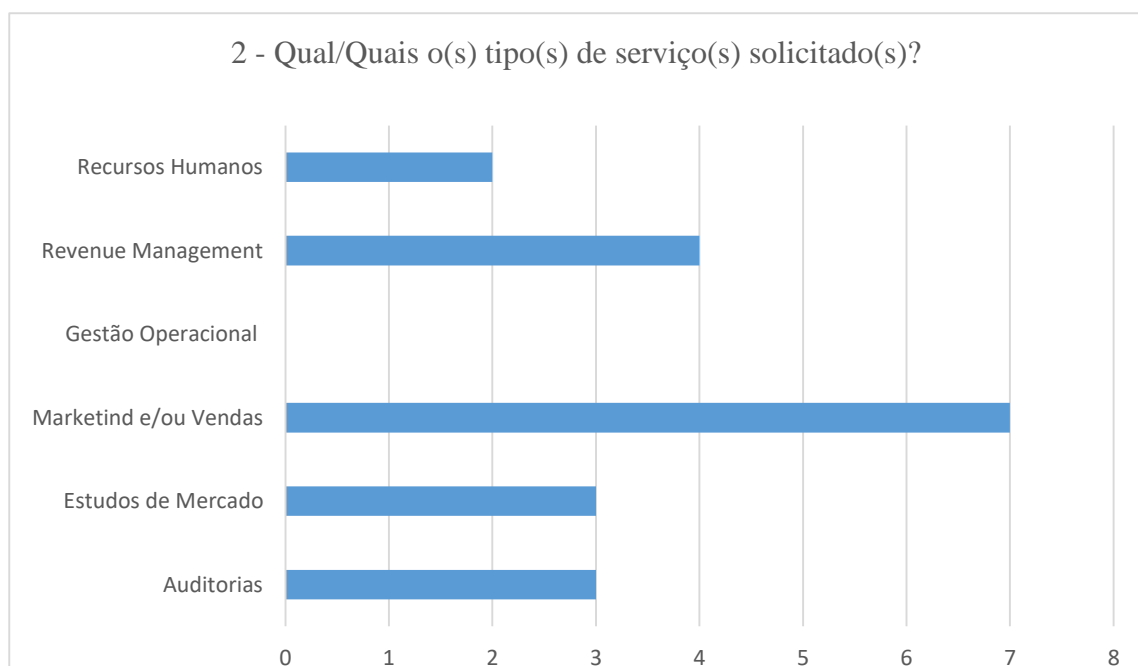


Figura 2.3 - Resposta da Questão nº 2 - Parte 1

Para as empresas que responderam que já recorreram e/ou contrataram serviços de consultoria, seguiram-se mais 5 questões, sendo que a questão seguinte passava por compreender qual ou quais os tipos de serviços solicitados. Com esta questão foram obtidas 7 respostas nos serviços de Marketing e Vendas, 4 respostas nos serviços relacionados com *Revenue Management*, os serviços de Auditorias e Estudos de mercado ambos com 3 respostas cada e por fim 2 respostas a nível de serviços de Recursos Humanos. Estas respostas podem ser observadas na Figura 2.3.

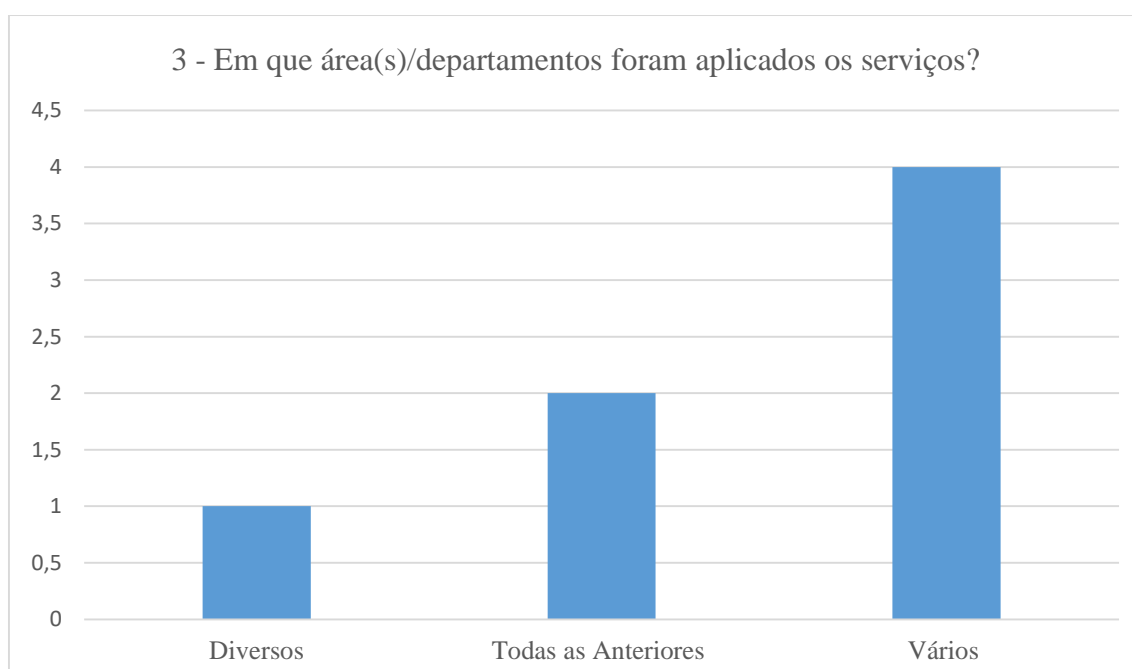


Figura 2.4 - Resposta da Questão nº 3 - Parte 1

Através da Figura 2.4, é possível verificar a resposta à questão 3, “Qual ou quais as áreas/departamentos onde foram aplicados os serviços?”, obtendo respostas como: vários ou todos os anteriores. Por ser uma pergunta aberta e esta podendo não ter sido clara, não se conseguiu obter as respostas pretendidas.

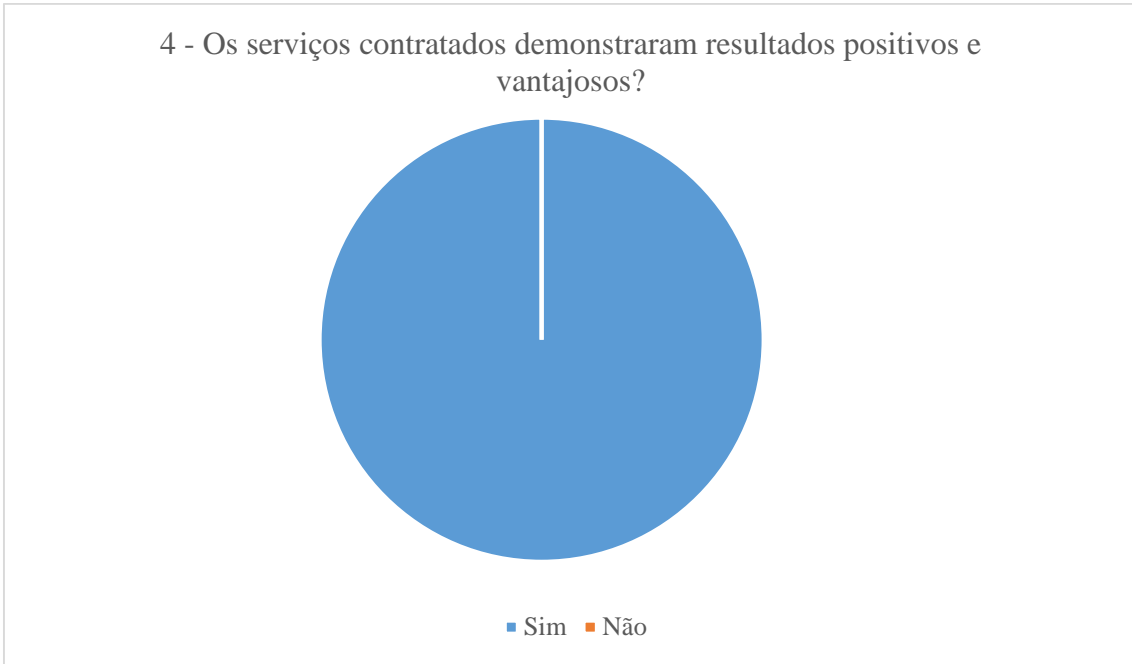


Figura 2.5 - - Resposta da Questão nº 4 - Parte 1

Com a questão nº 4 “Os serviços contratados demonstraram resultados positivos e vantajosos?”, conseguiu-se compreender que todos os empreendimentos hoteleiros que contrataram estes serviços, conseguiram observar resultados positivos e vantajosos, como se pode verificar através da Figura 2.5.

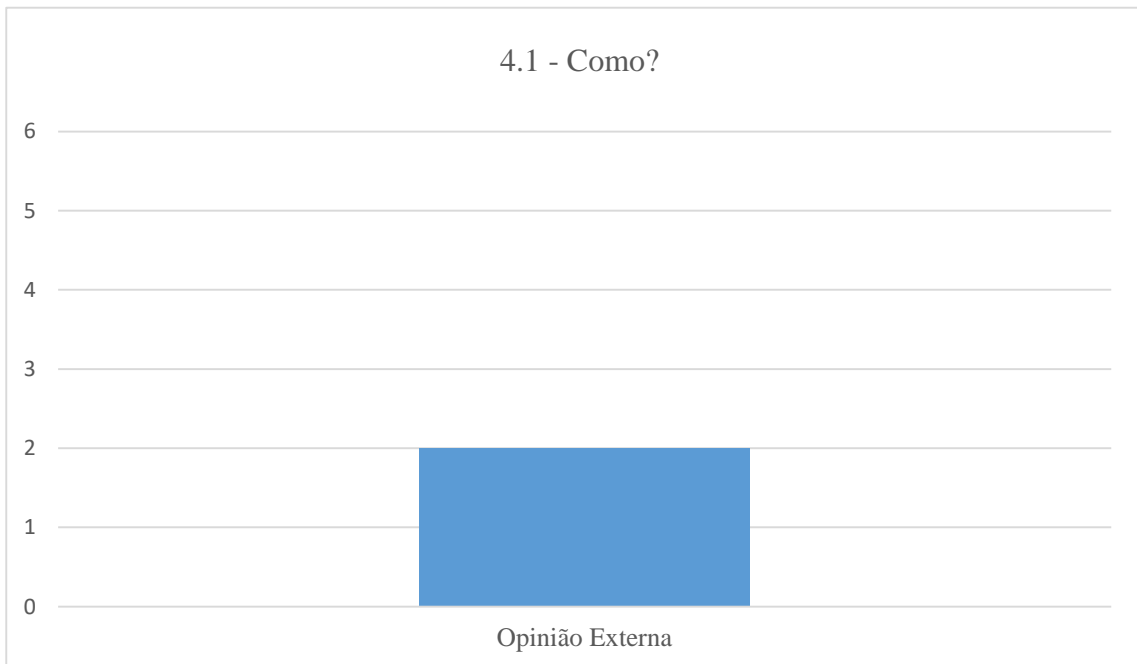


Figura 2.6 - Resposta da Questão nº 4.1 - Parte 1

Na questão seguinte, para complementar esta anterior, tinha o intuito de compreender como, sendo que das 8 empresas somente 2 responderam e ambas responderam “opinião externa”, como se pode confirmar com a Figura 2.6.

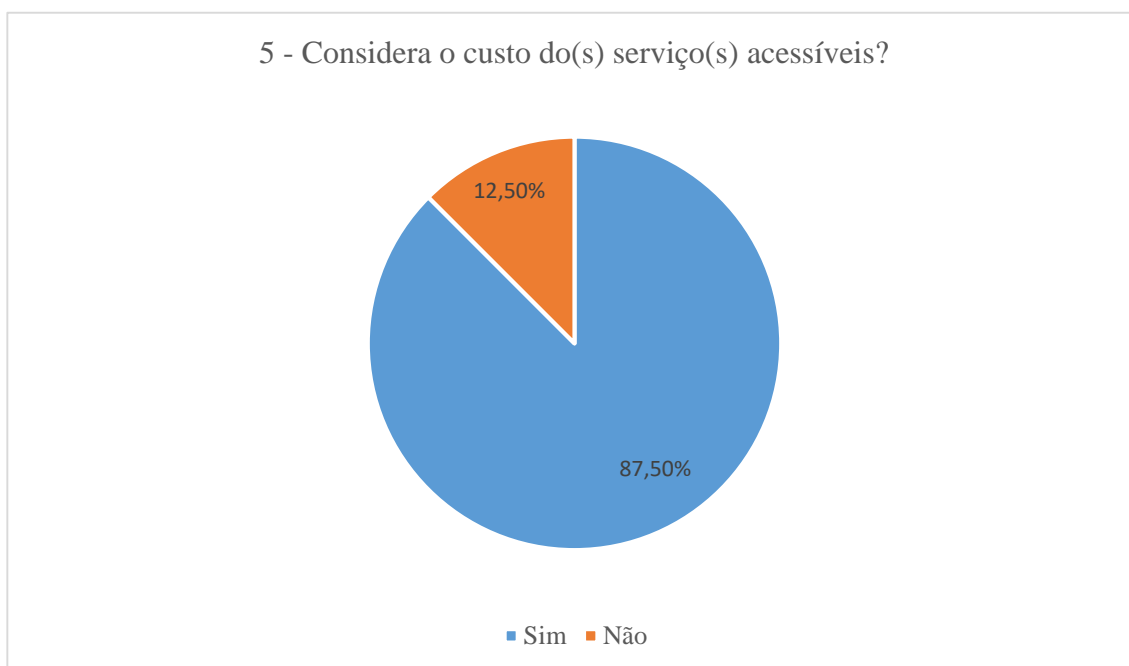


Figura 2.7 - Resposta da Questão nº 5 - Parte 1

Através da Figura 2.7, foi possível compreender que a maioria das empresas que solicitaram serviços de consultoria no setor hoteleiro, concluíram que os custos dos mesmos eram acessíveis, sendo que somente 12,5% responderam que não. Para complementar a questão 5 “Considera o custo do(s) serviço(s) acessíveis?”, criou-se a questão 5.1 Porquê? porém a resposta foi nula, considerando que por ser uma questão aberta não sabiam exatamente o que responder, ou até mesmo pode não ter sido suficientemente explícita.

Por último, a questão 6 tinha como finalidade compreender se voltariam a recorrer/manter os serviços de consultoria, sendo que as respostas adquiridas foram todas positivas, verificar Figura 2.8.

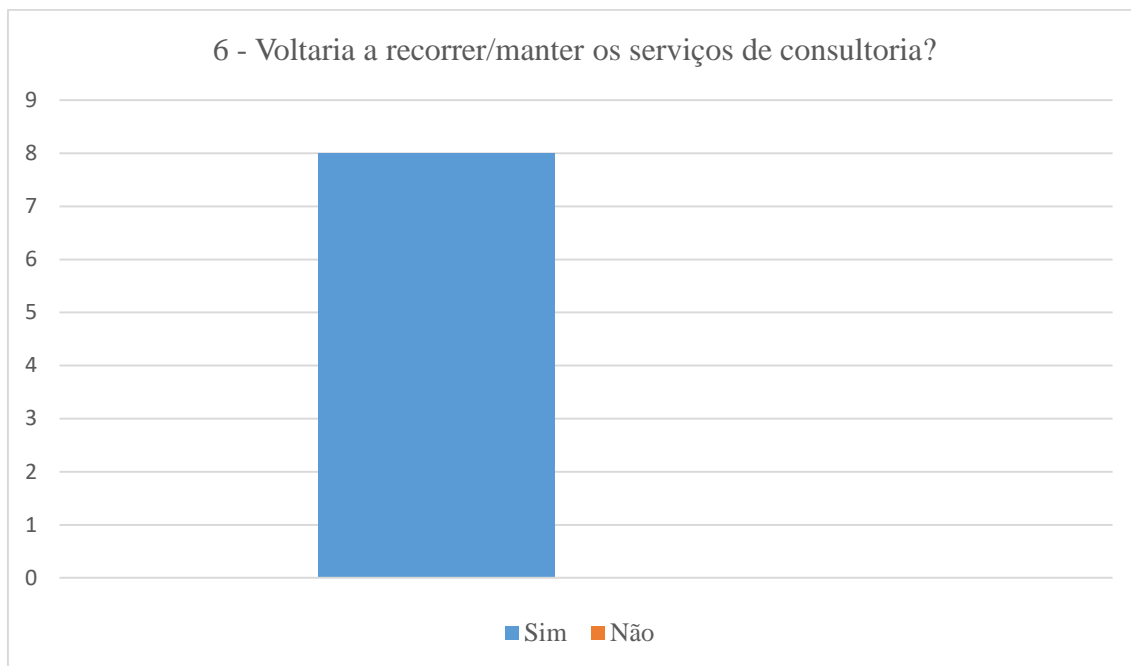


Figura 2.8 - Resposta da Questão nº6 - Parte I

Em suma, o questionário foi bem conseguido no sentido de ter colocado maioritariamente questões extremamente importantes para ir ao encontro do foco da investigação, porém para se conseguir uma resposta mais completa e realista teria de se conseguir uma amostra mais alargada. Outro aspeto a melhorar seria uma revisão nas questões que se encontravam em aberto e opcionais, pois ambas não foram bem conseguidas.

2.4. Análise e Discussão

De forma a ser possível conseguir-se alcançar os objetivos pretendidos, assim como responder à questão de partida, comecei por compreender um pouco melhor os conceitos através da revisão da literatura, nomeadamente o que é a consultoria, quais as empresas de consultoria hoteleira que conseguimos encontrar em Portugal, os tipos de serviços que as consultoras hoteleiras oferecem e ainda explorar melhor quais os tipos de hotéis que habitualmente procuram estes tipos de serviço, ou seja, se são mais os hotéis independentes e de pequenas dimensões ou se são os hotéis em cadeia.

Ao longo deste percurso comecei a compreender que o conceito de consultoria varia consoante os diversos autores, contudo acabam por ir ao encontro no sentido de ser um serviço de aconselhamento, proporcionado por um profissional da área em questão, com

a finalidade de auxiliar a alcançar resultados positivos na área de intervenção da empresa-cliente.

A procura destes serviços pode ser originada pela identificação de problemas que a empresa que contrata reconhece existirem e que afetam negativamente uma boa performance e o seu pleno potencial. Porém não são sempre as razões negativas que levam à procura destes serviços, pois também pode surgir no sentido da existência de uma oportunidade de mercado.

Os serviços de consultoria podem ser proporcionados de diversas formas, ou seja, o serviço pode ser efetivamente prestado por um consultor externo ou até mesmo por alguém da própria empresa, consultor interno. Ambos têm as suas vantagens e desvantagens, sendo que o facto de ser um consultor externo acaba por ter uma maior aceitação e credibilidade devido à sua experiência, porém por não terem uma presença ativa na empresa podem acabar por perder alguma informação relevante.

Quando se trata de um consultor interno, este ao ter uma presença ativa e diária na empresa, acaba por ter um leque de informações maior e por ser alguém conhecido poderá ser um aspeto positivo no momento de tomadas de decisão, contudo poderá ter menos experiência e imparcialidade em algumas sugestões de medidas a tomar.

Os consultores têm a função de auxiliar as empresas-clientes nas diversas áreas de intervenção, podendo ser no marketing e vendas, gestão administrativa ou financeira, recursos humanos, tecnologia de informação, entre outros. Os consultores começam por diagnosticar o que efetivamente se encontra menos bem, aconselhar a nível de tomadas de decisão ou até mesmo substituição de produtos ou serviços que não estejam a ser vantajosos para a empresa.

No momento em que tentei informar-me quais as empresas de consultoria direcionadas para o sector hoteleiro existiam em Portugal, foi possível identificar 59 empresas, sendo que as mais relevantes foram: Th2, Financertus, Milestones, BlueShift, Revmanager, Grupocertus, Mercal, NML, Host Hotel Systems, Neoturris, Consultstaff, e CrowePortugal. Considerei estas as mais relevantes pelo facto de apresentarem informações importantes sobre os serviços que oferecem, assim como alguns casos de sucesso de hotéis que usufruíram dos seus serviços.

Ao longo da pesquisa efetuada, compreendi que os serviços de consultoria que habitualmente oferecem direcionados ao setor hoteleiro, acaba por ser nas áreas de marketing e vendas, RM, financeira (análise de rácios, controlo de custos...), estudos de mercado, estudo de viabilidade económico-financeira, formação/recursos humanos, contabilidade, auditorias, certificação de qualidade. No entanto, os serviços que efetivamente são solicitadas por parte dos hotéis, para fazer intervenção são: marketing e vendas, RM, recursos humanos, estudos de mercado e auditorias, como se pode verificar através da figura 2 e da tabela 1.

Na tentativa também de compreender que tipo de hotéis habitualmente têm mais tendência a procurar estes serviços, ou seja, se são os hotéis independentes ou em cadeia, acabei por verificar que ambos têm as suas vantagens e desvantagens, porém quem acaba por solicitar mais estes serviços são os hotéis independentes que têm menos dimensões. Esta situação pode ser verificada na tabela 1.

Esta procura por parte dos hotéis independentes pode realmente ser mais evidente uma vez que estes tendem a ter dificuldades na competitividade de preços com as cadeias hoteleiras. No entanto os hotéis independentes também têm o seu lado positivo, como por exemplo uma maior proximidade com o cliente o que atualmente é uma mais-valia.

As cadeias hoteleiras, também tendem a procurar estes serviços de consultoria, porém não tão evidente quanto os hotéis independentes. As cadeias hoteleiras têm um aspeto negativo, no sentido de serem por vezes obrigados a padronizar o seus serviços e conceitos o que diminui a autenticidade, sendo esta de extrema importância para o cliente.

A necessidade de procura deste tipo de serviços que atualmente podemos verificar no setor turístico e hoteleiro deve-se também ao impacto negativo causado pela pandemia COVID-19, aliada a outros fatores como o surgimento das novas tecnologias de informação, alteração do perfil do turista/cliente com novas expectativas e necessidades e ainda à extrema competitividade que os novos modelos de negócio colocam à prova os diversos estabelecimentos hoteleiros.

Os novos modelos de negócio acabam por criar competitividade no mercado hoteleiro, pois atualmente têm surgido mudanças no mercado, como o surgimento de novos *players* digitais, economia partilhada, start-ups, juntamente com as diferentes necessidades que a nova geração de viajantes apresenta.

Através do questionário efetuado e da literatura académica, compreendi que após contratarem os serviços de consultoria, a maioria das empresas ficaram satisfeitas com os resultados obtidos verificando efetivamente que foi uma mais-valia a prestação de serviço e que voltariam a recorrer.

Capítulo 3 - Conclusões, Limitações e Recomendações

Neste capítulo serão apresentadas as possíveis conclusões que se conseguiram alcançar, assim como as dificuldades e limitações que foram surgindo ao longo da investigação e também sugestões/recomendações para investigações futuras.

O foco principal da investigação passava por compreender a importância das empresas de consultoria no setor hoteleiro, sendo que a questão principal era “Qual a importância das empresas de consultoria no setor hoteleiro?”

Relativamente a esta questão pode-se afirmar que efetivamente existe um grau de relevância neste tipo de empresas no setor hoteleiro, uma vez que este setor é bastante competitivo e nos últimos tempos têm surgido algumas dificuldades e desafios.

Quando referimos as dificuldades e desafios que têm colocado à prova este setor estamos a identificar causalidades desde a crise hoteleira devido ao impacto negativo da pandemia COVID-19, ao surgimento de novos modelos de negócio assim como das novas tecnologias e ainda ao facto de os consumidores serem cada vez mais exigentes e distintos.

Outro objetivo da investigação passava por compreender a origem da necessidade da procura deste tipo de serviços. Essa necessidade advém das dificuldades e desafios encontrados no setor hoteleiro que foram anteriormente descritos e também por outros motivos, nomeadamente situações particulares como a necessidade de alguma área ter de ser melhorada porque não estar a criar valor num determinado estabelecimento, ou pelo aparecimento de uma oportunidade de mercado.

Através da realização desta dissertação foi possível alcançar outros objetivos tais como compreender melhor o conceito de consultoria hoteleira, quais as empresas existentes em Portugal que prestam este serviço ao setor turístico e hoteleiro e ainda quais os serviços que têm a oferecer, assim como quais são os mais procurados por parte dos estabelecimentos hoteleiros.

Nesta investigação compreendi que tanto os hotéis independentes como as cadeias hoteleiras têm as suas vantagens e desvantagens, porém os hotéis independentes acabam por ter maior tendência em recorrer a serviços de consultoria.

Os serviços de consultoria mais procurados acabam por ser nas áreas de marketing e vendas, RM, recursos humanos, estudos de mercado e auditorias. Esta procura deve-se ao facto de cada vez mais as áreas de marketing e recursos humanos serem bastante relevantes porque através destas é possível criar valor e autenticidade nos hotéis.

O marketing é um meio que visa criar estratégias, assim como ligações com o cliente essenciais para a sua angariação e fidelização. Os recursos humanos no setor hoteleiro são cada vez mais importantes pois através destes é possível apresentar um serviço de qualidade e excelência, determinante para alcançar a satisfação do cliente e simultaneamente criar a imagem ideal do hotel, que contribuirá para o momento da escolha pelo cliente.

No início da investigação surgiram algumas dificuldades e limitações relativamente ao tema escolhido, uma vez que o tema em estudo é muito recente na literatura académica e consequentemente existem poucas fontes de informação.

Este tema na literatura académica normalmente surge através da criação de empresas de consultoria para as diferentes áreas do turismo, destacando a restauração e o turismo, também existem casos práticos como “A importância da consultoria no desenvolvimento turístico: o caso da hotelaria”.

No caso prático: “A importância da consultoria no desenvolvimento turístico: o caso da hotelaria”, é referido que a “satisfação pessoal de cada individuo é a principal motivação para a mobilidade de cada um, no entanto que no setor do turismo têm existido diversas dificuldades e problemas de natureza ambiental, social e económica. Porém estes problemas, poderão ser minimizados ou até mesmo solucionados através da consultoria, pois esta é referida como “uma excelente colaboradora para o desenvolvimento da oferta turística, face à concorrência, abarcando os múltiplos segmentos de mercado”” (Martinho, 2020)

Para além de ser um tema ainda pouco desenvolvido, constatei uma grande dificuldade em adquirir os dados pretendidos, através da metodologia escolhida, nomeadamente os questionários. Numa futura investigação optaria por outra forma de recolha dos dados, como por exemplo realizando entrevistas às próprias empresas de consultoria.

Bibliografia

- Abranja, N., Almeida, A. E., & Almeida, M. (2020). *Gestão Hoteleira - O produto, o serviço e as técnicas*. Lisboa: LIDEL.
- Ambitur. (2020). *As tendências em empreendedorismo e inovação na hotelaria 2019*. Obtido de Ambitur: <https://www.ambitur.pt/as-tendencias-em-empreendedorismo-e-inovacao-na-hotelaria-para-2019/>
- Associação dos Diretores de Hóteis de Portugal . (2019). *Hotelaria Independente VS Redes Hoteleiras*. *dirHotel*, 44.
- Block, P. (2000). *Flawless Consulting - A Guide to Getting Your Expertise Used*. San Francisco: Pfeiffer. Obtido de <https://mcclo.files.wordpress.com/2011/12/peter-bloch-flawless-consulting.pdf>
- BlueShift. (2022). *BlueShift - Achievers Make the Change*. Obtido de <https://www.blueshiftportugal.com/pt-pt/>
- Boaria, F., & Anjos, S. (2014). *Revenue Management: A gestão de receitas na hotelaria em foz do iguaçu- PR*. Paraná: Univali.
- Bruckam, J. C., & Iman, S. (2005). *Semantic Scholar*. Obtido de University Of Illinois : <https://giesbusiness.illinois.edu/jmkurtz/Class%203%20-%20Consulting%20with%20Small%20Business%20-%20A%20Process%20Model.pdf>
- Consulstaff. (2021). *Consulstaff - Consultores de Gestão*. Obtido de <https://consulstaff.pt/empresa/>
- Cosier, R. A., & Dalton, R. D. (1993). *Management Consulting: Planning, Entry, Performance*. *Journal of Counseling & Development*, 191-198.
- Costa, M. (Novembro de 2017). *Total Hotel Revenue Management em Portugal*. Obtido de Politécnico do Porto : [file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/DM_MiguelCosta_2017%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/DM_MiguelCosta_2017%20(1).pdf)
- Costa, R. L. (Maio de 2012). *O papel da consultoria de gestão no processo da formulação e implementação da estratégia de PME em Portugal: Estudo Caso*. Obtido de ISCTE-IUL: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/11881/1/Tese1_PhD_CorpoTrabalho.pdf
- Costa, R. L., & António, N. S. (2015). *O CONCEITO DE CONSULTORIA DE GESTÃO: UMA ANÁLISE À LUZ DO CAMPO DE PESQUISA DA ESTRATÉGIA-COMO-PRÁTICA*. Lisboa: Estudos do ISCA.
- Cross, R. G. (1997). *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination*. New York : Broadway.
- Crowe Portugal. (2022). *Crowe - Smart decisions. Lasting value.*. Obtido de <https://www.crowe.com/pt>
- eINFORMA. (2022). *Empresite - Jornal de Negócios*. Obtido de <https://empresite.jornaldenegocios.pt/Actividade/EMPRESAS-DE-CONSULTORIA/>

- Fernandes, P. (2020). Atlas da Hotelaria 2020. Obtido de Deloitte:
<https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/real-estate/articles/atlas-hoteleria-2020.html>
- Ferreira, M. (Setembro de 2019). "O Impacto do Revenue Management no Crescimento da Hotelaria em Portugal". Obtido de Politécnico do Porto :
https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/15239/1/DM_MarineFerreira_2019.pdf
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., Reis, N., & Marques, T. (2010). Gestão Empresarial. Lisboa: Lidel.
- Filho, O. M. (22 de Outubro de 2014). A análise swot e a sua relevância para o planeamento estratégico. Obtido de UNITAU:
http://www.unitau.br/files/arquivos/category_154/MCH0396_1427385441.pdf
- Girardi, D. (Os consultores Word Press de 2017). Consultoria Empresarial: Uma Opção Profissional e um Projeto de Vida. Obtido de Os consultores Word Press:
<https://osconsultores.wordpress.com/2017/05/31/consultoria-empresarial-uma-opcao-profissional-e-um-projeto-de-vida/>
- Grönroos, C. (2010). Quo Vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm.
- Grupocertus. (2022). GrupoCertus - Empresas que se completam entre si. Obtido de <https://www.grupocertus.pt/pt>
- Host Hotel Systems . (2022). Host Hotel Systems - Líder na digitalização da experiência hoteleira. Obtido de <https://hostpms.com/>
- INE. (2020). Estatísticas do Turismo 2020. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- INESP. (2019). Auditoria de Qualidade . Obtido de INESP - Hotelaria e Turismo:
https://www.inesp.pt/consultoria_hoteleira_turismo-auditoria_de_qualidade/
- Knechtel, M. d. (2014). Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada. Intersaberes.
- Kotler, P. (1998). Administração de Marketing. Prentice Hall.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens., J. C. (2014). Marketing for Hospitality and Tourism. Pearson New International .
- Legohérel, P., Poutier, E., & Fyall, A. (2013). Revenue Management for Hospitality & Tourism . Oxford: Goodfellow Publishers Limited .
- M&P. (7 de Janeiro de 2022). Não tem sido um processo fácil. Meios E Publicidade , p. 1.
- Madeira, D. P. (1999). Benchmarking : A Arte de Copiar. Jornal do Técnico de Contas e da Empresa , 411.
- Martinho, M. M. (23 de Novembro de 2020). A importância da consultoria no desenvolvimento turístico: o caso da hotelaria. Obtido de Repositório da Universidade de Lisboa: <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/45189>
- Martins, R. (2022). A Retoma da Hotelaria. Obtido de Hotelaria de Portugal:
<https://www.hoteis-portugal.pt/news/2120/23>

- Maugin, M. (17 de Setembro de 2020). What hotels can learn from Airbnb's response to the COVID-19 crisis. Obtido de Hospitalitynet: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4100678.html>
- Mercal. (2020). Mercal Consulting Group. Obtido de <https://mercal.pt/>
- Milestones . (s.d.). O que os Hóteis podem aprender com a Airbnb. Obtido de Milestones : <https://www.milestones.com.pt/blog/o-que-os-hoteis-podem-aprender-com-a-airbnb/91/>
- Milestones. (2022). Milestones Strategic Thinking in Tourism. Obtido de <https://www.milestones.com.pt/>
- Milestones. (2022). Porquê inserir um chatbot no site do seu hotel. Obtido de Milestones.
- Milestones. (2022). Vantagens de ter um serviço de revenue management em outsourcing no seu hotel. Obtido de Milestones: <https://www.milestones.com.pt/blog/vantagens-de-ter-um-servico-de-revenue-management-em-outsourcing-no-seu-hotel/95/>
- Neoturis. (2022). Neoturis - Consultoria em Turismo e Hotelaria . Obtido de <https://neoturis.com/>
- NML. (2022). NML - Somos Turismo. Obtido de <https://turismo-portugal.com/>
- Ogbeide, G.-C. (2014). Revenue Management, Cost Control, and Financial Analysis in the Hospitality Industry. United States of America: Cognella.
- Oliveira, D. d. (2011). Manual da Consultoria Empresarial. Atlas.
- Omnibeas. (6 de Agosto de 2019). Tecnologia na Hotelaria: como usar para potencializar a gestão de dados? Obtido de Omnibeas: <https://omnibeas.com/2019/08/como-usar-a-tecnologia-na-hotelaria-na-gestao-dos-dados/>
- Pinto, M. I. (2 de Novembro de 2012). Análise Estratégica e Desenvolvimento de uma Estratégia de Expansão para a Evoleo Technologies. Obtido de U.Porto: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/73428>
- Publituris. (1 de Outubro de 2020). Turismo procura novos modelos de negócio, serviços e digitalização. Obtido de Publituris: <https://www.publituris.pt/2022/08/17/hospital-psiquiatrico-miguel-bombarda-vai-dar-lugar-a-hotel>
- República Portuguesa. (19 de Fevereiro de 2022). Diário da República. Obtido de <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2008-34454775-47501775>
- Revmanager. (2022). Consultoria de Revenue Management. Obtido de <https://revmanager.pt/>
- Richardson, R. J. (1989). Pesquisa Social - Métodos e Técnicas. Atlas.
- Shaw, D. (2022). An Ancient Greek Philosophy of Management Consulting. London: Springer.

- Turismo de Portugal . (1 de Julho de 2019). Manual de Prodecimento de Auditoria Interna. Obtido de Turismo de Portugal, I.P.:
<https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/gestao/Informacao-de-Gestao/manual-auditoria-interna-turismo-de-portugal.pdf>
- Turismo de Portugal . (6 de Maio de 2022). Turismo de Portugal . Obtido de Visão Geral :
http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx
- Turismo de Portugal. (2020). Turismo de Portugal . Obtido de
<https://www.turismodeportugal.pt/pt/Paginas/homepage.aspx>
- Varão, C. (2022). TH2 - Consultoria, Formação & Imagem em Turismo e Hotelaria. Obtido de <https://www.th2.com.pt/>
- Vieira, E. F. (Outubro de 2019). PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE UM SISTEMA DE AUDITORIA INTERNA. Obtido de ISEG :
<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/20072/1/DM-EFAV-2019.pdf>
- Weiss, A. (2017). A Bíblia da Consultoria .

Apêndices

Questionário - A importância das empresas de consultoria no setor hoteleiro

O presente questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado de Gestão e Direção Hoteleira, realizada na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, do Politécnico de Leiria.

O tema da dissertação é “A importância das empresas de consultoria no setor hoteleiro”. Através deste questionário pretende-se compreender se as unidades hoteleiras recorrem a serviços de consultoria e qual o grau da sua importância.

Os resultados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos.

1. A unidade hoteleira que representa já recorreu/contratou serviços de consultoria?

Sim

Não

PARTE 1 - (caso a primeira resposta seja positiva)

|

2. Qual o tipo de serviço solicitado?

- A) Auditorias
- B) Estudos de Mercado
- C) *Marketing* e/ou Vendas
- D) Gestão Operacional
- E) *Revenue Management*
- F) Recursos Humanos

3. Em que área(s)/departamentos foram aplicados os serviços?

R_____

4. Os serviços contratados demonstraram resultados positivos e vantajosos?

Sim

Não

4.1 Como?

R_____

5. Considera o custo do(s) serviço(s) acessíveis?

Sim

Não

5.1 Porquê?

R_____

6. Voltaria a recorrer/manter os serviços de consultoria?

Sim

Não

PARTE 2 - (caso a primeira resposta seja negativa)

2. Qual ou Quais os motivos de nunca ter contratado este tipo de serviços?

- A) Não considero com interesse ou uma mais valia para a empresa
- B) Serviço dispendioso
- C) Serviço burocrático
- D) Outro

Apêndice 2 - Questionário Parte 2