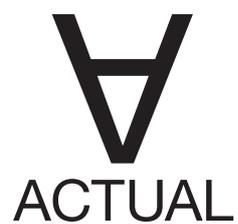


# Hotelaria Internacional

Helder Carrasqueira



## ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	11
2.	A IMPORTÂNCIA DA INDÚSTRIA HOTELEIRA	17
2.1	O grande crescimento da atividade turística	17
2.2	A dinâmica de crescimento da hotelaria	19
2.3	Breve caracterização do produto «hotel» e seus formatos	24
3.	A HOTELARIA INTERNACIONAL	29
3.1	As grandes cadeias internacionais	29
3.2	Dimensão das cadeias por número médio de quartos	33
3.3	Presença em maior número de países	35
3.4	Vantagens das grandes cadeias internacionais	36
4.	AS FORMAS DE EXPANSÃO INTERNACIONAL	39
4.1.	Formatos à volta do investimento direto — breve enquadramento teórico	39
4.1.1	Investimento direto	43
4.1.2	Fusões e aquisições	45
4.1.2.1	Gestão de propriedade imobiliária — <i>Sale &amp; lease back</i>	48
4.1.3	<i>Joint-ventures</i>	52
4.2	Formatos contratuais — breve enquadramento teórico	53
4.2.1	O <i>franchise</i>	55
4.2.2	O contrato de gestão ( <i>Management</i> )	61
4.2.3	O <i>leasing</i>	62
4.2.4	O licenciamento	62

4.3	Alianças de marketing	63
4.3.1	Agrupamentos em consórcio	64
4.3.2	Agrupamentos em <i>co-brand</i>	66
4.3.3	Agrupamentos em <i>softbrand</i>	67
4.4	O alojamento via empresas plataforma (o desafiador) — breve enquadramento teórico	69
5.	A IMPORTÂNCIA DAS MARCAS	73
5.1	As marcas em hotelaria	73
5.2	Marcas para segmentos específicos (ou especiais)	76
5.3	Marcas conceito dos operadores turísticos	78
5.4	Parcerias hoteleiras com marcas complementares de prestígio	79
5.5	<i>Rebranding</i>	81
5.6	Marcas hoteleiras com maior número de quartos/hotéis	81
5.7	O cliente numa floresta de marcas	83
6.	A DISTRIBUIÇÃO EM HOTELARIA	85
6.1	Breve enquadramento	85
6.1.1	Grandes ferramentas da hotelaria na distribuição	88
6.2	Canais de distribuição direta	90
6.3	Canais de distribuição indireta (tradicionais)	92
6.3.1	Agências de viagens	92
6.3.2	<i>Global Distribution Systems</i>	94
6.3.3	Operadores turísticos	97
6.3.4	Grossistas ( <i>Bed Bank</i> )	104
6.4	Canais de distribuição indireta (totalmente via <i>Internet Distribution System</i> ) — IDS	106
6.4.1	As <i>Online Travel Agencies</i> — OTA	107
6.4.2	Informadores/comparadores e metabuscadores	111
6.4.3	Consolidadores — ofertas, vendas <i>flash</i> , opacas e leilões	114
6.4.4	Canais de distribuição de destinos	116
6.5	As redes sociais e a mobilidade	117
6.6	Outros intermediários da distribuição	118
6.7	Hotelaria — Evolução da cota de mercado na distribuição na Europa	120
7.	O DESEMPENHO NA INDÚSTRIA HOTELEIRA	125
7.1	Breve enquadramento	125
7.2	A envolvente internacional	126

7.2.1	O desempenho por grandes regiões	127
7.2.2	Desempenho dos países mais bem classificados no <i>ranking</i> do T&TCR	129
7.2.2.1	O desempenho no <i>ranking</i> do T&TCR e o turismo de negócios	132
7.2.2.2	O desempenho no <i>ranking</i> do T&TCR e o turismo de férias de verão	134
7.3	Os resultados da indústria — principais indicadores de desempenho/KPI	137
7.3.1	Os indicadores em enquadramento alargado — grandes regiões	146
7.3.2	Os indicadores em enquadramento alargado — regiões dentro de países	148
7.4	Outros aspectos cruciais para o desempenho na atualidade	149
7.4.1	O <i>Revenue Management</i> (RM)	150
7.4.2	<i>Customer Relationship Management</i> (CRM)	154
7.4.3	A política de sustentabilidade	157
Anexos		
	• Cálculo de elasticidades	163
	• A quantidade ótima de produção — análise marginal	167
	• Cálculo de preços de referência e número de quartos a comercializar — Fórmula de Hubbart e Método do Ponto Crítico	173
8.	A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS COMPANHIAS HOTELEIRAS IBÉRICAS	181
8.1	Enquadramento	181
8.2	Primeira fase — Início e desenvolvimento	183
8.3	Segunda fase — Consolidação e adaptação à nova economia	186
8.4	Posições internacionais das companhias hoteleiras ibéricas no final de 2019	190
8.4.1	O caso de Espanha	190
8.4.2	O caso de Portugal	193
8.4.3	Breve análise comparativa da internacionalização das companhias dos países ibéricos	195
8.4.3.1	Posicionamento estratégico das companhias ibéricas na internacionalização	199
8.5	A internacionalização de cadeia hoteleira portuguesa	201
8.5.1	O processo de internacionalização	201

9. O RISCO EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	207
9.1 Enquadramento	207
9.2 Crise económica	208
9.3 Alterações na perceção de segurança	209
9.4 O fator imprevisível	210
Anexo	
• Acautelar riscos cambiais	219
10. A COMPETITIVIDADE DO MERCADO	227
10.1 Enquadramento	227
10.2 Análise competitiva da hotelaria internacional	228
10.3 Hotelaria independente — resistir num mercado de crescente competitividade	232
10.3.1 Alguns desafios para os hoteleiros independentes	233
10.3.2 Vantagens atribuídas aos independentes	236
10.3.3 Oportunidades	237
11. CONCLUSÃO	239

# 1

## Introdução

A hotelaria é uma área da atividade turística que conheceu na segunda década do século XXI um extraordinário desenvolvimento. Entre 2017 e 2019 o investimento global atingiu a excecional soma de 201,3 mil milhões de dólares<sup>1</sup>; no grande mercado dos EUA o número de reservas entre 2009 e 2017<sup>2</sup> passou de 116 para 185 mil milhões. Em 2018, cidades como Londres, Paris e Lisboa tinham, em conjunto, prevista a abertura de 120 novos hotéis nos cinco anos vindouros. O ritmo de consolidação do sector era elevado, tendo-se gerado significativas mudanças nos *rankings* do sector com a criação de cadeias globais de grande dimensão (pela primeira vez uma cadeia ultrapassou um milhão de quartos)<sup>3</sup>. Em 2017 o sector do alojamento/alimentação e bebidas, representava 8,1% do emprego total na União Europeia<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> JLL (2019). *Hotel Investment Outlook*, file:///C:/Users/Helder%20Carrasqueira/Documents/Helder/Projeto%20livro%20hot/cap%201%20A%20import%C3%A2ncia%20do%20setor%20hoteleiro/JLLassale%20HIO-2019-JLL-FINAL-web.pdf, acedido a 23-07-2020.

<sup>2</sup> Deloitte (2019). *2019 Travel and Hospitality Industry Outlook*, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/travel-hospitality-industry-outlook.html>, acedido a 20-07-2020.

<sup>3</sup> Statista (2019). *Leading hotel companies worldwide as of June 2019, by number of guestrooms*, <https://www.statista.com/statistics/197859/total-number-of-guestrooms-of-us-hotel-companies-worldwide/>, acedido a 26-07-2020.

<sup>4</sup> Eurostat (2018). *Accommodation and food statistics*, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Accommodation\\_and\\_food\\_service\\_statistics\\_-\\_NACE\\_Rev.\\_2](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Accommodation_and_food_service_statistics_-_NACE_Rev._2), acedido a 26-07-2020.

Em simultâneo, a inovação imparável na área digital, tornada possível com a implementação das redes de comunicação (desde a 2G até à 5G), permitiu o aparecimento de propostas disruptivas como as empresas plataforma e a economia colaborativa, que desafiam os tradicionais *players* do sector. Acrescem as novas gerações, ávidas de viajar e conhecer o mundo, que com novos valores e posicionamentos originam novos segmentos de clientes, desafiando, também eles, a ordem tradicional estabelecida.

Para que os clientes cheguem aos hotéis, há toda uma cadeia de intermediários que se movimenta. Também aqui, o fenómeno digital se encarregou de colorir a intermediação, possibilitando uma emergente plêiade de novos atores que espicaçam o estabelecido e questionam o posicionamento da hotelaria, nomeadamente para os inúmeros hoteleiros independentes que continuam no mercado.

O combustível que alimentou esta dinâmica nas últimas duas décadas, até ao início de 2020, foi o crescimento do turismo internacional, com o impactante número de 1,5 mil milhões<sup>5</sup> de chegadas de turistas internacionais.

Para acompanharem as oportunidades de negócio, muitas empresas aceleraram o seu processo de internacionalização. Outras debutaram, entrando no exterior de forma clássica.

Porém, o turismo é uma atividade internacional por excelência e mesmo as empresas que apenas desenvolvem atividade interna têm naturalmente contactos com turistas e intermediários internacionais. Acresce a presença física das cadeias internacionais no espaço doméstico. Não há como escapar. O turismo é um fenómeno internacional e a hotelaria, em particular, não consegue evitá-lo.

Acresce que no espaço virtual todos estão no mercado e a concorrência é tremenda. Conseguir ter visibilidade e efetuar as vendas necessárias à viabilidade da empresa é o grande desafio.

Este cenário e outros aspectos que iremos referir de seguida motivaram a escrita deste livro.

Durante vários anos tive ocasião de lecionar, na universidade, unidades curriculares (UC) nas áreas do Marketing Internacional, Internacionalização de Empresas Turísticas ou Turismo Internacional e Estratégias de Internacionalização, em cursos de licenciatura, mestrados e até pós-graduações.

<sup>5</sup> World TOURISM BAROMETEr (2020). *Growth in international tourist arrivals continues to outpace the economy*, <https://www.unwto.org/world-tourism-barometer-n18-january-2020>, acedido em 26-07-2020.

Por gosto pessoal fomos desenvolvendo conhecimento à volta da temática da internacionalização das empresas turísticas e hoteleiras em particular, nomeadamente desde que coordenámos o estudo denominado «A Internacionalização das Empresas Turísticas — Novas Tendências» para o então ICEP — Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal.

Nas referidas UC, contactámos com estudantes que estavam a iniciar os seus conhecimentos, com licenciados já no mercado de trabalho que buscavam melhorar as suas competências e com profissionais qualificados e com grande experiência, que procuravam atualização de conhecimentos em pós-graduação. Porém, entre todos identifiquei um traço comum: um défice de conhecimento sobre questões internacionais relacionadas com o sector da hotelaria, incluindo aquelas que eram protagonizadas por cadeias hoteleiras portuguesas.

Neste contexto, o presente livro tem por objetivo efetuar, de forma acessível e pedagógica, uma apresentação das questões que consideramos fundamentais para melhorar o conhecimento internacional do sector e motivar para a obtenção de competências e análise crítica, no sentido duma maior participação de profissionais portugueses em cadeias internacionais, incentivar a internacionalização da indústria portuguesa no exterior e melhor enfrentar a concorrência no mercado doméstico face às empresas internacionais.

Propomos, pois, para leitura e reflexão, os seguintes capítulos:

- **A importância da indústria hoteleira** — apresentamos alguns dos grandes números do turismo e da hotelaria em particular. O alojamento é o principal gerador de riqueza no sector turístico, sendo ainda realizada uma breve caracterização do sector hoteleiro e seus formatos.
- **Hotelaria Internacional e seus protagonistas** — apresentamos a evolução das principais cadeias internacionais, suas vantagens e evolução até ao início da pandemia, quer em termos de dimensão, quer em termos de cobertura global.
- **Formas de expansão internacional** — são apresentados os principais formatos de presença da hotelaria no exterior, sustentados pelo enquadramento das teorias formuladas a propósito, em processos de internacionalização. Acrescem, nomeadamente, os formatos enquadrados pelas alianças de marketing. Concluimos com o desafio das empresas plataforma.
- **A importância das marcas** — apresentamos as principais famílias de marcas desenvolvidas pela hotelaria ao encontro de cada segmento

de mercado. As alianças com marcas complementares e ações de *rebranding*. Tão grande tem sido o desenvolvimento nesta área que as principais sete cadeias hoteleiras apresentam no mercado 154 marcas sob a sua gestão.

- **A distribuição em hotelaria** — a distribuição é o coração da indústria turística e da hotelaria em particular. Por melhor que seja um hotel, de pouco lhe valerá se não for conhecido e não tiver clientes que o reservem. Logo, é decisiva a escolha dos canais adequados para comunicar com o mercado. O cenário dos canais de distribuição, diretos e indiretos, é na atualidade verdadeiramente desafiante e complexo. Com o advento da rede Internet, o *puzzle* densificou-se e a inovação, com o aparecimento de novas propostas, é constante. Identificamos 23 canais principais que procuramos tornar compreensíveis.
- **O desempenho na indústria hoteleira** — incluímos este capítulo porque para estar no mercado com sucesso é preciso conseguir acrescentar valor. Logo, medir o desempenho numa organização significa verificar o cumprimento de metas, através de indicadores de medida. Começamos pelo desempenho de grandes regiões/países e descemos aos principais *Key Performe Indicators* da indústria. Completamos com outros aspectos cruciais para o sector na atualidade como o *Revenue Management*, *Costumer Relationship Management* e a política de sustentabilidade. Acrescem anexos em que procuramos justificar, com recurso aos métodos quantitativos, algumas das opções referidas.
- **A internacionalização das companhias hoteleiras ibéricas** — a Península Ibérica apresenta uma situação geográfica que a qualifica de forma excecional para o turismo, quer o de *sol e mar*, quer o urbano/cultural nas suas principais cidades. No seguimento, desenvolveu-se um conjunto importante de cadeias hoteleiras internacionais que procuramos apresentar e perceber o seu posicionamento estratégico. Mostramos também a grande dinâmica da indústria hoteleira espanhola nos mercados internacionais. Posteriormente apresentamos o caso da internacionalização da principal cadeia portuguesa, que começou com um hotel e se transformou numa multinacional do sector.
- **O risco em negócios internacionais** — apresentamos os principais riscos inerentes aos negócios internacionais. Desenvolvemos, com foco na hotelaria, os de carácter económico, de segurança e os relacionados com fatores imprevisíveis, sejam da ordem dos fenómenos naturais ou de saúde pública. São fatores imprevisíveis que podem pôr

em causa a mais brilhante das estratégias. Acresce um anexo sobre a mais comum e previsível cobertura do risco cambial.

- **A competitividade do mercado** — neste capítulo procuramos um enquadramento final, percecionando a competitividade do mercado hoteleiro. Complementamos com algumas respostas para a questão do posicionamento do hoteleiro independente, num cenário de grandes empresas internacionais que estendem a sua presença a quase todos os países do globo.

Este livro é, pois, o partilhar do nosso estudo e reflexão sobre a temática.

Em simultâneo, o nosso convite para um maior conhecimento sobre hotelaria internacional, desenvolvimento do sentido crítico e vontade de empreender. Um livro que espelha o resultado do desenvolvimento recente do sector, nomeadamente nas últimas duas décadas de significativo crescimento.

Entretanto um evento imprevisto e inédito para todos nós, denominada pandemia global, veio colocar em causa o pilar fundamental do turismo: a segurança. Sem ela não há turismo. Não sabemos qual será o seu impacto no sector e na indústria hoteleira em particular, nomeadamente no médio prazo. Acredito, todavia, que a resiliência já demonstrada em anteriores crises, embora de outra índole, irá prevalecer e o turismo acabará por voltar ao seu trajeto de crescimento, de preferência de forma sustentável. Afinal, os vários povos do globo poderem conhecer-se e visitar-se, fazendo turismo, é sempre um facto saudável e construtor de paz.

Espero que desfrutem deste livro.

Helder Manuel Brito Carrasqueira