



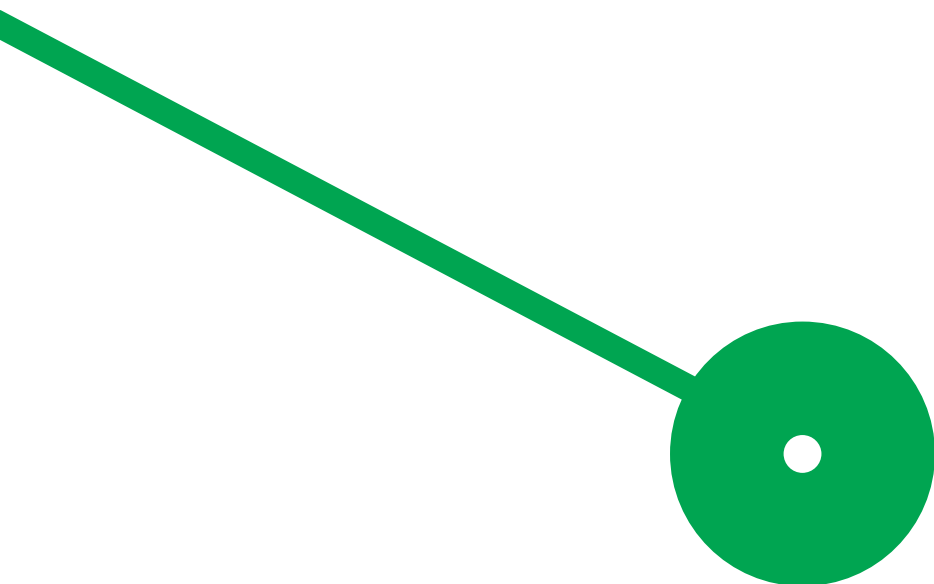
MESTRADO

Mestrado em Direção Hoteleira

# Estratégias de internacionalização na hotelaria – o estudo de caso da empresa United Investments Portugal

Maria João Coelho Ferreira

[07/2024]



Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Maria João Coelho Ferreira

**Estratégias de internacionalização na hotelaria – o estudo de caso da  
empresa *United Investments* Portugal**

Relatório de Estágio

**Mestrado em Direção Hoteleira**

Orientação: Prof.<sup>(a)</sup> Doutor(a) Cristina Susana Mouta Alves da Silva

Vila do Conde, julho de 2024

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Maria João Coelho Ferreira

Estratégias de internacionalização na hotelaria: o estudo de caso da  
empresa *United Investments Portugal*

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira

Orientação: Prof.<sup>(a)</sup> Doutor(a) Cristina Susana Mouta Alves da Silva

Vila do Conde, julho de 2024

Maria João Coelho Ferreira

Estratégias de internacionalização na hotelaria: o estudo de caso da  
empresa *United Investments* Portugal

Relatório de Estágio  
Mestrado em Direção Hoteleira

Membros do Júri

Presidente

Prof.<sup>(a)</sup> Doutor(a) António Melo

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico  
do Porto

Prof.<sup>(a)</sup> Doutor(a) Joel Augusto Barros Fernandes

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico  
do Porto

Prof.<sup>(a)</sup> Doutor(a) Cristina Susana Mouta Alves da Silva

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico  
do Porto

## AGRADECIMENTOS

Ao longo dos anos, fui tentando concretizar tudo aquilo que senti ter sido feito para mim. Embora que, pelo caminho tenha encontrado algumas indecisões e imprevistos, escrever esta página significa a concretização de mais um sonho e a finalização de mais uma etapa.

Todas as minhas palavras de agradecimento, nunca serão suficientes para expressar a minha gratidão, pela ajuda e apoio que recebi ao longo do meu percurso académico.

Em primeiro lugar, gostaria de deixar o meu agradecimento à Prof.<sup>(a)</sup> Doutor(a) Cristina Susana Mouta Alves da Silva, pela orientação que me forneceu ao longo de todo este trabalho, e que com toda a sua disponibilidade e conhecimento partilhado, sempre esteve presente quando necessitei de auxílio.

A toda a equipa do YOTEL Porto e da UIP, que me aceitaram na equipa como se fizesse parte da mesma desde sempre, e me forneceram todos os conselhos para um melhor trabalho.

A todos os meus amigos, que me acompanharam e me incentivaram a nunca desistir. Em especial, à Inês e ao Rui.

À minha família, a quem eu devo tudo. Aos meus pais, por me fornecerem a fantástica oportunidade de chegar a esta situação privilegiada de me poder tornar mestre. De uma forma particular, à minha mãe, que todos os dias me lembrou que o difícil também é possível, por todo o seu carinho, motivação e apoio ao longo deste percurso.

A todos, muito obrigada.

## RESUMO

Nos dias de hoje, na área da hotelaria, o aparecimento de novos concorrentes de forma constante, obriga os empreendimentos hoteleiros a criar estratégias que lhes permitam sobreviver à atualidade. A internacionalização, muitas vezes, é a principal e única estratégia dos hotéis, uma vez que é vista como um processo que permite o aparecimento e a expansão para o mercado estrangeiro.

O presente relatório de estágio realizado no YOTEL Porto, tem como principal objetivo compreender as estratégias de internacionalização adotadas pela empresa *United Investments Portugal* (UIP).

A fim de entender de melhor forma este processo, serão analisados os principais motivos para a internacionalização de uma empresa, as barreiras que este processo acarreta e os modos de entrada. Para tal, adotou-se uma metodologia qualitativa que implicou a realização de entrevistas como método de recolha de dados, junto de quadros superiores da empresa UIP.

Através dos dados recolhidos durante a entrevista semiestruturada, da análise de conteúdo e documental, foi possível cumprir o objetivo definido.

**Palavras-chave:** Hotelaria, Gestão estratégica, Estratégias de internacionalização

## ABSTRACT

Nowadays, in the hotel industry, the constant appearance of new competitors forces hotels to create strategies that allow them to survive. Internationalisation is often the main and only strategy for hotels, as it is seen as a process that allows them to emerge and expand into foreign markets.

The main aim of this internship report, carried out at YOTEL Porto, is to understand the internationalisation strategies adopted by United Investments Portugal (UIP).

To better understand this process, the main reasons for the internationalisation of a brand, the barriers that this process entails, and the modes of entry will be analysed. To this end, a qualitative methodology was adopted, involving interviews with senior managers at the UIP company as a method of data collection.

Through the data collected during the semi-structured interviews, content and document analysis, it was possible to fulfil the defined objective.

**Keywords:** Hospitality, Strategic management, Internationalisation strategies

Índice	
AGRADECIMENTOS.....	iv
RESUMO.....	v
ABSTRACT .....	vi
Índice de figuras .....	x
Índice de tabelas.....	x
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos.....	xi
Glossário .....	xii
I. INTRODUÇÃO .....	15
1.1. Escolha do tema .....	15
1.2. Objetivos.....	16
1.4. Estrutura .....	17
CAPÍTULO 1- REVISÃO DA LITERATURA.....	18
1.1. Hotelaria .....	18
1.2. Caraterização da hotelaria em Portugal e no Porto.....	19
1.3. A tecnologia no setor da hotelaria.....	22
1.4. Conceito de internacionalização.....	23
1.5. Fatores e incentivos à internacionalização .....	24
1.6. Barreiras à internacionalização .....	28
1.7. Modos de entrada em outros mercados .....	29
CAPÍTULO 2- CARATERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ESTÁGIO.....	33
2.1. <i>United Investments Portugal</i> - UIP.....	33
2.2. Marca YOTEL.....	36
2.2.1. Grupo YOTEL.....	36
2.2.2. YOTEL Porto.....	39
2.2.2.1. Caraterização.....	39
2.2.2.2. Estrutura Organizacional .....	42
2.2.2.3. <i>Compset</i> .....	44
2.2.2.4. Eventos da marca.....	44
3. ESTÁGIO CURRICULAR- FUNÇÕES DESEMPENHADAS.....	45

3.1.	<i>Mission Control</i> .....	45
3.2.	<i>Cabin Crew</i> .....	46
3.3.	Revenue Management.....	47
3.4.	Departamento de <i>Sales</i> .....	48
3.4.1.	<i>Groups</i> .....	49
3.4.2.	<i>Corporate &amp; DMC</i> .....	50
<b>4.</b>	<b>METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>53</b>
4.1.	Objetivos da investigação .....	53
4.2.	Universo e amostra.....	53
4.3.	Metodologia.....	53
4.4.	Estrutura da entrevista.....	57
4.5.	Procedimentos e recolha de dados .....	58
<b>5.</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>59</b>
5.1.	Análise dos resultados obtidos na entrevista.....	59
5.1.1.	Principais estratégias de internacionalização utilizadas no setor hoteleiro.....	59
5.1.2.	Modos de entrada e fatores de eleição para o mercado internacional.....	60
5.1.3.	Motivações de internacionalização .....	61
5.1.4.	Barreiras à internacionalização.....	62
5.2.	Discussão dos resultados .....	63
5.2.1.	Principais estratégias de internacionalização utilizadas no setor hoteleiro.....	63
5.2.2.	Modos de entrada e fatores de eleição para o mercado internacional.....	63
5.2.3.	Motivações de internacionalização .....	64
5.2.4.	Barreiras à internacionalização.....	65
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÕES E TRABALHO FUTURO</b> .....	<b>67</b>
6.1.	Conclusões.....	67
6.2.	Limitações .....	72
6.3.	Recomendações para o trabalho futuro .....	72
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>73</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>79</b>
	Anexo A – REDUNIQ- Pagamentos seguros via <i>link</i> .....	79
	Anexo B– Sistema OPERA PMS.....	79
	Anexo C- Tarefas diárias no departamento de RM .....	80

Anexo D- Base da Ordem de Serviço.....	81
Anexo E- <i>Proforma Invoice</i> .....	81
Anexo F- PCV´s.....	82
Anexo G- <i>Make a Wish</i> .....	82
Anexo H- <i>Entrevista em Briefing.pt</i> .....	83
Anexo I- <i>Consentimento informado</i> .....	83
Anexo J- Excel com as entrevistas.....	84
Anexo K- <i>Entrevista em Executive Digest</i> .....	85

## Índice de figuras

Figura 1- Evolução dos empreendimentos turísticos em Portugal .....	19
Figura 2- Ranking dos grupos hoteleiros / Entidades de management em Portugal.....	20
Figura 3- Evolução dos estabelecimentos hoteleiros no Norte de Portugal.....	21
Figura 4- Dormidas (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2024) e Segmento (alojamento turístico) .....	22
Figura 5- Logótipo da UIP .....	33
Figura 6- Estrutura Organizacional da UIP.....	34
Figura 7- Logótipo da UHM .....	35
Figura 8- Localizações dos hotéis YOTEL .....	37
Figura 9- Marcas YOTEL.....	38
Figura 10- Serviços das marcas .....	38
Figura 11- YOTEL Porto .....	39
Figura 12- Komyuniti Porto .....	40
Figura 13- Sala de reuniões 1.....	41
Figura 14- Robot Yogiro .....	42
Figura 15- Estrutura Organizacional do YOTEL Porto.....	42

## Índice de tabelas

Tabela 1- Motivos proativos e reativos da internacionalização.....	27
Tabela 2-Compset.....	44

## Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AICEP- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

CEO- *Chief Executive Officer*

CP- *Contingency Plan*

DBL- *Quarto Double*

DEF- *Definitive*

DMC- *Destination Management Company*

GRC- *Guest Rate Check*

IFA- *International Financial Advisors*

IGH- *InterContinental Group Hotel*

INE- Instituto Nacional de Estatística

JV- *Joint venture*

ND- *Non deducted*

OECD- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OFF- *Offer*

OPT- *Option*

OTA- *Online Travel Agency*

PACE- *Platform for Accelerating the Circular Economy*

PEN- *Pending*

PIB- Produto Interno Bruto

PME- Pequenas médias empresas

PMS- *Property Management System*

REVMAX- *Revenue Maximization Meeting*

RH- Recursos Humanos

RM- *Revenue Manager*

STR Report- *Smith Travel Research*

SWJ- *Suite Junior*

TW- *Quarto Twin*

UHM- *United Hospitality Management*

UIP- *United Investments Portugal*

VIP- *Very Important Person*

## Glossário

**CLX-** corresponde a uma opção do PMS, utilizada para justificar um cancelamento, que por sua vez, irá variar de acordo com a política de cancelamento do hotel.

**Compset-** termo *competitive set* que representa um conjunto de empresas concorrentes diretas do hotel, ao focar-se na sua proximidade, tipo de serviço oferecido, preço e posicionamento.

**DEF-** corresponde a uma opção do PMS, que interfere no inventário, uma vez que já existe um contrato assinado e recebimento do pagamento.

**Destimo-** plataforma online de reservas para hotéis.

**Entered On and By-** termo utilizado para um relatório diário, que inclui todas as reservas feitas desde o último, incluindo as plataformas de reservas e nome das empresas.

**Follow-up-** termo utilizado que se dá ao ato de acompanhar e dar seguimento às propostas enviadas, a fim de garantir que tudo está de acordo com o que pretendem, ou se é necessário fornecer mais informações, e esclarecer dúvidas.

**Infraspeak-** plataforma utilizada pelo hotel, no qual são reportados todos os problemas e enviados relatórios das anomalias ao departamento de manutenção.

**LOS-** corresponde a uma opção do PMS, utilizada sempre que alguma proposta não é aceite pelo cliente, e por sua vez cancelada e justificada.

**ND-** corresponde a uma opção do PMS, que define um estado provisório da reserva, no qual a proposta foi enviada e já existe contacto com o cliente, no entanto, não há interferência no inventário dos quartos.

**OFF-** corresponde a uma opção do PMS, que define um estado provisório da reserva, que significa que a proposta foi enviada e que não interfere nos inventários dos quartos.

**Opera Cloud-** é o PMS que o hotel utiliza, e foi criado para simplificar as operações na hotelaria, integrando várias funcionalidades, tais como reservas, *check-in*, *check-out*, *housekeeping* e serviços aos hóspedes, numa plataforma.

**OPT-** corresponde a uma opção do PMS, que apesar de não interferir no inventário, há um maior interesse em fechar o negócio por parte do cliente, e por vezes o contrato já fora enviado.

**OTA-** *Online Travel Agency*, que são empresas que oferecem serviços de reservas de viagens e hospedagens, e funcionam como intermediárias entre os viajantes e os fornecedores de serviços.

**PEN-** corresponde a uma opção do PMS, em que já foi recebido uma das duas ações necessárias para torná-los definitivos, o contrato assinado ou o comprovativo de pagamento, que por sua vez já interfere no inventário.

**PMS-** *Property Management System*, é um *software* utilizado maioritariamente no setor hoteleiro, que ajuda as variadas operações como: reservas, *check-in* e *check-out*, gestão dos quartos, contabilidade, relatórios e análises de desempenho.

**Proforma invoice-** documento estruturado pelo hotel, preenchido antes do contrato, que detém os dados de faturação, informação da reserva e datas de pagamento a obedecer.

**PCV's-** que significa um Plano de Comercialização e Vendas, um documento estratégico que descreve as estratégias, táticas e metas para promover e vender produtos ou serviços de uma empresa. Neste caso, trata-se da promoção do Porto e Norte de Portugal nos mercados e produtos estratégicos, de aposta, de crescimento e de atuação seletiva.

**Reduniq-** plataforma de pagamentos para as empresas, que integra métodos de pagamento seguros e eficientes em *websites*.

**REVMAX-** termo utilizado para expressar uma Reunião de Maximização de Receitas, uma reunião semanal, onde é apresentado o desempenho do hotel.

**Routing-** termo utilizado para passagem automática dos encargos, para um determinado cliente/empresa pessoal, quando é pedida uma fatura.

**Start-ups-** termo utilizado para empresas emergentes, frequentemente de base tecnológica, que estão no início da sua vida.

**TUI JIL-** Touristik Union International, é uma empresa de turismo e viagens, sediada na Alemanha, que opera em segmentos como agências de viagens, operadoras de turismo, companhias aéreas, cruzeiros e hotéis.

**Upgrade-** termo que significa “melhoria”, e refere-se ao processo hoteleiro de uma melhoria da acomodação que foi reservada.

**Upsell-** termo utilizado que expressa uma estratégia, que tem como finalidade vender um produto com um preço mais elevado.

**Vision**- sistema utilizado pelo hotel YOTEL, que se destina à criação das chaves dos quartos, e de acesso ao piso do quarto do hóspede e a diferentes serviços, como o ginásio e estacionamento privado.

**Walk-in**- termo aplicado para a chegada de um hóspede que não tem reserva.

**Weekendesk**- plataforma *online* que oferece pacotes de viagens, fundada na França.

**Weekly Sales update**- documento que engloba todas as atividades feitas pelo departamento de *Groups & DMC* durante a semana.

**Work perk**- integrante do *website* de todos os hotéis YOTEL, que se destina à parte corporativa, que dependendo da produção da empresa, pode gerar uma proposta de interesse para o YOTEL.

## I. INTRODUÇÃO

### 1.1. Escolha do tema

Portugal, é um país conhecido pelo seu clima, pela sua gastronomia, pelos seus vinhos, pelas suas paisagens, e pela segurança e amabilidade dos portugueses. Estes fatores, são apenas um exemplo do que faz com que Portugal seja um ótimo destino, seja para visitar ou para viver.

Integrado ao setor turístico, há o setor hoteleiro, que se responsabiliza pelo alojamento de muitas pessoas. São inúmeros os empreendimentos que Portugal oferece, sejam eles, hotéis, *resorts*, albergues, pousadas, entre outros. Ao longo dos anos, com o turismo a apresentar de forma contínua, um maior impacto na economia do país, sendo um dos maiores contribuidores para o aumento do PIB (Produto Interno Bruto) e da criação de postos de trabalho, a hotelaria tornou-se um setor cada vez mais competitivo e com mais concorrência (Turismo de Portugal, 2024). No ano de 2023, de acordo com o Turismo de Portugal (2024), o setor do turismo estabeleceu novos recordes, ao ultrapassar os valores anteriores à pandemia, tendo registado um aumento de 10,0% nas dormidas, 10,7% no número de hóspedes e 18,9% nas receitas turísticas. Consequentemente foram registados 18,3 milhões de estrangeiros, num total de 30,0 milhões de hóspedes. No que diz respeito aos empreendimentos turísticos, em Portugal, atualmente há um total de 5.576, em que 141 correspondem aos registados até ao momento em 2024 (Turismo de Portugal, 2024b).

Num mundo de negócios, cada vez mais competitivo, a internacionalização é vista como uma mais-valia, e é uma resposta estratégica para as empresas. É um facto que muitas empresas, mundialmente, aderem à internacionalização com o intuito de alcançar determinados objetivos, que sem a sua adoção não iriam conseguir. O aparecimento de novos concorrentes, com diferentes conceitos e por vezes mais inovadores, faz com que pequenas empresas, novas empresas ou empresas com reduzida visibilidade, reflitam a sua gestão estratégica.

A vontade e a curiosidade em aprender mais sobre o trabalho de um hotel e as variadas atividades desenvolvidas em cada departamento, serviu de incentivo para a escolha da realização de um estágio curricular, como forma de terminar o Mestrado em Direção Hoteleira. A escolha do hotel deveu-se à sua localização, reputação do grupo e

ao facto de operar em regime de *franchise*. Além disso, trata-se de um hotel recente e de 4 estrelas. A execução do estudo de caso, será acompanhada pela realização de um estágio curricular no YOTEL Porto. O YOTEL Porto, pertence ao grupo da *United Investments Portugal* (UIP), e é o primeiro YOTEL a operar em regime de *franchise*. O hotel tem o privilégio de se localizar no centro do Porto, e conta com 150 quartos, um restaurante, um ginásio, um *rooftop* recentemente explorado por uma entidade externa. Além da sua localização, a inovação tecnológica também é considerada um aspeto relevante do hotel, que se apresenta com dois *robots* que servem de apoio ao serviço de quartos.

Este trabalho pretende expor as estratégias de internacionalização da *United Investments Portugal*, a empresa que acolhe o YOTEL Porto, a entidade onde se desenrolou o estágio, o que permitiu não só recolher informação de forma a responder à questão de investigação, mas permitiu também em paralelo, o desenvolvimento de atividades em diferentes departamentos.

## 1.2. Objetivos

O objetivo geral na realização deste estágio centra-se na compreensão das estratégias de internacionalização adotadas pela empresa UIP.

Em termos de objetivos específicos, pretende-se:

1. Analisar as principais estratégias de internacionalização utilizadas no setor hoteleiro;
2. Identificar os modos de entrada nos mercados externos e os fatores que influenciam essa escolha;
3. Determinar as principais motivações da empresa para a internacionalização;
4. Descrever as dificuldades do processo de internacionalização da empresa.

## 1.3. Metodologia

No presente estudo optou-se pela realização de um estudo qualitativo, um estudo de caso, para examinar um aspeto social específico com mais detalhes, através da perspetiva, experiência e conhecimento dos colaboradores envolvidos. A escolha de

entrevistas semiestruturadas permite não só usar questões já preparadas, mas também a flexibilidade de adicionar novas questões conforme a entrevista avança.

#### 1.4. Estrutura

Este relatório de estágio encontra-se dividido em seis capítulos.

Relativamente à execução do estudo de caso, será acompanhado em paralelo pela realização de um estágio curricular no YOTEL Porto. O tema do presente trabalho expõe a descrição de um estágio cross-training no YOTEL Porto.

No primeiro capítulo serão apresentados os conceitos considerados relevantes para responder à questão de investigação em causa. No segundo será feita uma apresentação geral da empresa em estudo, a UIP, seguindo-se de uma descrição da marca da entidade de estágio, do YOTEL Porto. No capítulo seguinte, será feita uma apresentação e descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio, no YOTEL Porto, nos departamentos do *Mission Control* e *Back Office*, *Cabin crew*, *Revenue Management* e departamento de *Sales*. No quarto capítulo será apresentada a metodologia de investigação adotada, as técnicas de investigação, a questão de investigação e os objetivos gerais deste trabalho de investigação. Seguem-se a apresentação e interpretação dos resultados obtidos, terminando com uma conclusão da respetiva análise, as limitações do estudo e sugestões de investigação futura.

## CAPÍTULO 1- REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, pretende-se apresentar e definir os conceitos relevantes para dar resposta à questão de investigação. Sendo assim, primeiramente será abordado o conceito de hotelaria, a hotelaria em Portugal e no Porto, a importância da tecnologia no setor, o conceito de internacionalização, fatores e incentivos à internacionalização, as barreiras à internacionalização, e os modos de entrada no mercado internacional.

### 1.1. Hotelaria

Segundo Figueiredo (2017), hotelaria deriva da palavra “hotel”, que tem origens no francês e no latim, respetivamente “*hôte*” e “*hospitale*” . Ou seja, é uma atividade bastante antiga.

Sánchez Jiménez et al., (2024) afirmam que na indústria do turismo, é obrigatório destacar o conceito da hospitalidade. Uma vez que a hospitalidade se inclui no setor do turismo, e engloba todas as atividades económicas que contribuem e dependem. Desde o alojamento, restauração, viagens e lazer. De acordo com Buhalis e Leung (2018), as atividades hoteleiras envolvem diversos intervenientes que criam um ecossistema hoteleiro: os que têm relações diretas com o hotel e os que têm uma ligação indireta.

Segundo Lashley and Morrison, citado por Slattery (2002, p. 20), a hospitalidade consiste em “estabelecer uma relação ou promover a troca de bens e serviços, tanto materiais como simbólicos, entre aqueles que dão hospitalidade (anfitriões) e aqueles que a recebem (hóspedes)”. Sendo assim, o anfitrião, neste caso os colaboradores de um hotel, devem receber sempre os hóspedes da melhor forma e satisfazer todas as suas mais básicas necessidades. De acordo com Slattery (2002), a indústria hoteleira ocorre fora de casa e apenas em locais específicos de hospitalidade. Além de afirmar que esta prática a estranhos, é uma atividade considerada familiar marginal.

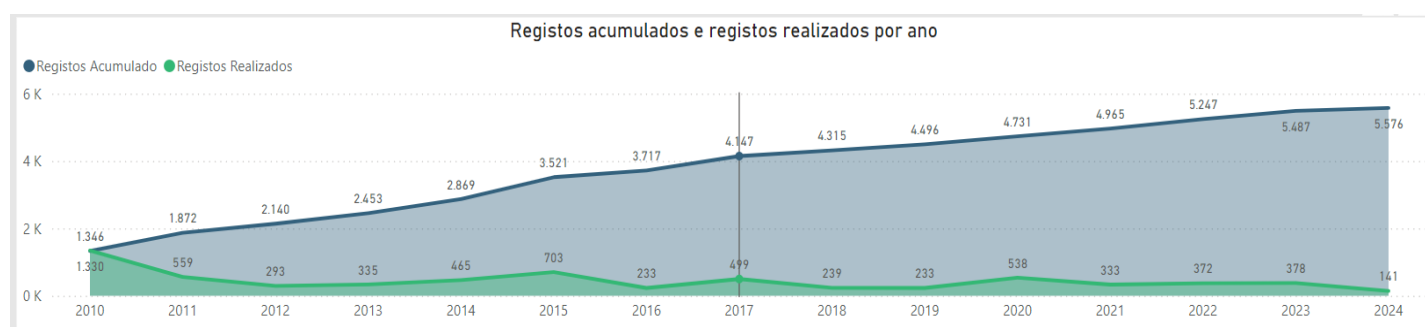
Para o Instituto Nacional de Estatística (INE) (2008), um estabelecimento hoteleiro é um “estabelecimento cuja atividade principal consiste na prestação de serviços de alojamento e de outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, mediante pagamento”.

## 1.2. Caracterização da hotelaria em Portugal e no Porto

A indústria hoteleira é considerada um dos setores com mais impacto e influência na economia portuguesa, e o seu notável crescimento ao longo dos anos, reforça a importância de se investir ainda mais no seu desenvolvimento.

De acordo com os últimos dados estatísticos em maio de 2024, atualizados mensalmente pelo TravelBI Turismo de Portugal (2024b), é possível verificar um aumento recorrente de empreendimentos turísticos ao longo dos anos. Relativamente ao ligeiro abrandamento de empreendimentos no presente ano, é possível justificar-se pelo facto de que os dados relativos aos outros anos representam o total durante o ano, e o seguinte gráfico apresenta apenas os números até ao mês de maio.

Figura 1- Evolução dos empreendimentos turísticos em Portugal



Fonte: TravelBI Turismo de Portugal (Turismo de Portugal, 2024b)

Segundo o Atlas da Hotelaria, no que concerne ao investimento de empreendimentos hoteleiros, a cidade do Porto e a capital Lisboa, foram eleitas como as cidades mais atrativas a investir no ano de 2021. Resultados estes, na certeza de que os principais financiadores provirão de grupos hoteleiros internacionais e de investidores privados (*private equity*) (Deloitte, 2020).

Através da análise à figura 2 é possível verificar o *ranking* dos principais grupos hoteleiros, sejam eles nacionais ou internacionais, a operar em Portugal no ano de 2019. O grupo português Pestana Hotéis & Resorts mantém a liderança conquistada há vários anos, seguindo-se pelo Vila Galé Hotéis, Accor Hotels e Minor Hotels (Deloitte, 2020).

Figura 2- Ranking dos grupos hoteleiros / Entidades de management em Portugal

Posição		Grupo hoteleiro / Entidade de management	Empreendimentos turísticos		Unidades de alojamento <sup>1</sup>		Camas		Presença Internacional
Atual	2019		N.º	% do total	N.º	% do total	N.º	% do total	
1	1	Pestana Hotels & Resorts / Pousadas de Portugal <sup>2</sup>	73	3,4%	8.337	5,5%	17.289	5,4%	✓
2	2	Vila Galé Hotéis	25	1,2%	4.586	3,1%	9.392	2,9%	✓
3	3	Accor Hotels <sup>3</sup>	33	1,5%	3.418	2,3%	6.748	2,1%	✓
4	4	Minor Hotels <sup>3</sup>	16	0,8%	2.950	2,0%	6.322	2,0%	✓
5	5	Hoti Hotéis/ Mellá Hotels & Resorts	19	0,9%	2.767	1,8%	5.501	1,7%	✗
6	6	Marriott Hotels & Resorts <sup>4</sup>	11	0,5%	2.492	1,7%	5.690	1,8%	✓
7	7	SANA Hotels	13	0,6%	2.120	1,4%	4.204	1,3%	✓
8	8	VIP Hotels	12	0,6%	2.107	1,4%	4.338	1,4%	✓
9	9	InterContinental Hotels Group - IHG <sup>5</sup>	10	0,5%	1.724	1,1%	3.425	1,1%	✓
10	10	DHM - Discovery Hotel Management	16	0,8%	1.581	1,1%	3.708	1,2%	✗
11	17	Turim Hotéis	16	0,8%	1.565	1,0%	3.079	1,0%	✗
12	15	Hotusa Hotels <sup>3</sup>	17	0,8%	1.530	1,0%	3.132	1,0%	✓
13	14	Porto Bay Hotels & Resorts <sup>2</sup>	12	0,6%	1.458	1,0%	2.918	0,9%	✓
14	11	Dom Pedro Hotels	7	0,3%	1.399	0,9%	2.915	0,9%	✓
15	12	NAU Hotels & Resorts <sup>3</sup>	10	0,5%	1.387	0,9%	3.738	1,2%	✗
16	13	HF Hotéis Fénix	9	0,4%	1.363	0,9%	2.728	0,8%	✗
17	16	Hotéis Real	9	0,4%	1.304	0,9%	2.806	0,9%	✗
18	19	Luna Hotels and Resorts <sup>3</sup>	13	0,6%	1.222	0,8%	2.531	0,8%	✗
19	18	MGM Muthu Hotels <sup>3</sup>	6	0,3%	1.220	0,8%	2.596	0,8%	✓
20	29	Bensaude Turismo <sup>3</sup>	9	0,4%	1.203	0,8%	2.359	0,7%	✗
<b>Sub-total</b>			<b>336</b>	<b>16%</b>	<b>45.733</b>	<b>30%</b>	<b>95.419</b>	<b>30%</b>	
<b>Outros Grupos</b>			<b>528</b>	<b>25%</b>	<b>49.839</b>	<b>33%</b>	<b>107.316</b>	<b>33%</b>	
<b>Independentes</b>			<b>1.268</b>	<b>59%</b>	<b>54.666</b>	<b>36%</b>	<b>118.493</b>	<b>37%</b>	
<b>Total</b>			<b>2.132</b>	<b>100%</b>	<b>150.238</b>	<b>100%</b>	<b>321.228</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Deloitte Portugal

De acordo com um artigo de opinião, publicado na Publituris Hotelaria (Miller, 2024), no ano de 2023, a indústria do turismo registou os valores mais altos de sempre, possibilitando uma previsão de um maior crescimento em 2024, com a ambição de tornar Portugal um dos destinos mais visitados do mundo. Em Portugal, as zonas com mais crescimento são os Açores e a Madeira, assim como a região Norte e Lisboa (Cardoso, 2024).

Ao longo dos anos, Portugal, tem sido de forma recorrente premiado, como em 2023 pelos World Travel Awards, como o Melhor Destino Turístico do Europa, e no ano de 2024 com a atribuição à cidade de Lisboa do prémio “Europe's Leading City Destination 2024”. Neste mesmo ano, Portugal conquistou muito mais prémios, tais como: o “Europe's Leading Adventure Tourism Destination 2024”, atribuído ao arquipélago dos Açores; “Europe's Leading Adventure Tourist Attraction 2024” aos

Passadiços do Paiva; “Europe's Leading Beach Destination 2024” à ilha de Porto Santo na Madeira; “Europe's Leading Beach Hotel 2024” ao Pestana Alvor Praia; “Europe's Leading City Family & Wellness Resort 2024” ao Pestana Palace Lisboa; “Europe's Leading Design Hotel 2024” ao 1908 Lisboa Hotel; “Europe's Leading Emerging Tourism Destination 2024” à cidade de Braga; “Europe's Leading Island Destination 2024” à ilha da Madeira; “Europe's Leading Island Resort 2024” ao Vila Baleira Hotel; “Europe's Leading Lifestyle Hotel 2024” ao W Algarve e “Europe's Leading Lifestyle Resort 2024” ao Conrad Algarve, entre muitos outros (World Travel Awards, 2024). Estes prémios são fruto do que Portugal, ao longo dos anos, tem feito pelo turismo e pela hotelaria.

No Norte de Portugal, desde o ano de 2014 até ao ano de 2023, a oferta de alojamento duplicou. Na seguinte figura (Figura 3), é possível verificar toda essa evolução, dividida em tipologias (Turismo de Portugal, 2023).

Figura 3- Evolução dos estabelecimentos hoteleiros no Norte de Portugal

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Norte</b>	<b>922</b>	<b>1 098</b>	<b>1 141</b>	<b>1 313</b>	<b>1 438</b>	<b>1 785</b>	<b>1 420</b>	<b>1 688</b>	<b>1 929</b>	<b>2 108</b>
Hotéis	275	297	315	326	363	380	347	400	437	456
5*	14	15	16	16	18	19	20	27	29	30
4*	77	89	99	105	117	131	111	129	149	162
3*	85	84	84	88	92	94	96	112	117	122
2* e 1*	99	109	116	117	136	136	120	132	142	142
Hotéis-Apartamentos	6	7	7	8	8	8	6	7	9	11
Pousadas	8	9	9	9	9	9	6	9	10	9
Aldeamentos Turísticos	2	3	3	3	3	5	6	6	6	8
Apartamentos Turísticos	13	12	13	16	17	17	16	18	21	24
Alojamento Local	287	279	303	409	482	725	504	622	749	858
Turismo no Espaço Rural	331	491	491	542	556	641	535	626	697	742

Fonte: Turismo de Portugal

A cidade do Porto, foi nomeada para prémios como: “Europe's Leading City Break Destination 2024”; “Europe's Leading City Destination 2024”; “Europe's Leading Cultural City Destination 2024”; “Europe's Leading Seaside Metropolitan Destination 2024”. No presente ano venceu o “Europe's Leading Seaside Metropolitan Destination 2024”, sendo que nos anos anteriores venceu o “Europe's Leading City Break Destination 2023”, “World's Leading City Destination 2022”, “Europe's Leading City Destination 2022”, e “Europe's Leading City Break Destination 2020” (World Travel Awards, 2024).

O aumento do turismo em Portugal, especificamente na cidade do Porto, fez com que a hotelaria na cidade crescesse de forma significativa. O aumento de prémios ao longo dos anos, tornou a cidade ainda mais atrativa e mais procurada pelos turistas. Como representado na figura 4, é possível verificar um aumento de dormidas nos variados estabelecimentos de alojamento turístico, em especial na cidade do Porto, que representa um valor significativo da Área Metropolitana do Porto. No entanto, é relevante referir que, os dados de 2023 são provisórios e os de 2024 preliminares, de acordo com a informação dada pelo Instituto Nacional de Estatística.

Figura 4- Dormidas (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2024) e Segmento (alojamento turístico)

Localização geográfica (NUTS - 2024)	Dormidas (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2024) e Segmento (alojamento turístico); Mensal											
	Período de referência dos dados (1)											
	Março de 2024				Março de 2023				Março de 2022			
	Segmento (alojamento turístico) (2)											
	Total	Hotelaria	Alojamento local	Turismo no espaço rural e de habitação	Total	Hotelaria	Alojamento local	Turismo no espaço rural e de habitação	Total	Hotelaria	Alojamento local	Turismo no espaço rural e de habitação
N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º
Portugal	5 731 687	4 690 260	865 700	175 727	5 080 994	4 192 388	754 909	133 697	4 012 532	3 306 840	593 774	111 918
Contínente	4 790 522	3 883 761	760 405	146 356	4 189 625	3 418 179	664 220	107 226	3 297 815	2 672 735	531 477	93 603
Norte	997 305	766 188	185 114	46 003	860 701	672 151	156 404	32 146	664 922	520 696	116 655	27 571
Área Metropolitana do Porto	716 485	567 562	144 368	4 555	624 914	494 974	127 498	2 442	450 651	356 963	91 575	2 113
Porto	485 984	371 240	...	...	424 202	321 182	...	...	298 131	225 532	72 599	-

Dormidas (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2024) e Segmento (alojamento turístico); Mensal - INE, Inquérito à permanência de hóspedes na hotelaria e outros alojamentos

Nota(s):

(1) Janeiro 2023 - Fevereiro 2024 - dados provisórios; Março 2024 - dados preliminares.

(2) Alojamento local com 10 ou mais camas.

Fonte: INE

### 1.3. A tecnologia no setor da hotelaria

A evolução da internet revelou ser um fator importantíssimo para a potencialização do setor, acumulando consigo a evolução das novas tecnologias. Desde a presença nas redes sociais, a plataformas de reservas, à criação de *softwares*, cada vez mais a tecnologia é vista como algo fundamental no setor da hotelaria.

Através de um estudo sobre a experiência dos consumidores com as tecnologias da hospitalidade e turismo, foi possível concluir que a experiência tecnológica pode ser definida como uma componente da experiência global, gerada pelas interações com as tecnologias hoteleiras e turísticas, e que têm um impacto positivo nas dimensões (Shin et al., 2022). No entanto, para a aplicação adequada da tecnologia, “é crucial que os gestores hoteleiros saibam como as várias tecnologias digitais podem influenciar o desempenho dos hotéis” (Iranmanesh et al., 2022, p. 1).

Na atualidade, o setor da hotelaria em Portugal encontra-se já bastante desenvolvido, mas com um caminho bastante longo pela frente. O facto de ser um setor que apresenta uma grande concorrência, levando a que o cliente seja mais exigente, provoca uma necessidade de satisfazer as suas necessidades e expectativas. Apesar da relevância cedida aos avanços da tecnologia, é preciso continuar a apostar nos colaboradores, até porque os colaboradores farão sempre parte do sucesso e do alcance de determinados objetivos. A inovação da tecnologia no setor hoteleiro permite que os hotéis sejam mais eficientes e sustentáveis, aumentando a vantagem competitiva (H. Shin et al., 2019). Além das inovações tecnológicas que o setor apresenta, no Porto, há já uma marca internacional, a YOTEL, que opera com dois *robots* de apoio ao serviço de quartos, sendo a tecnologia o seu produto diferenciador.

#### 1.4. Conceito de internacionalização

Atualmente, num mundo de negócios cada vez mais competitivo, as empresas são obrigadas a implementar estratégias que lhes permitam o alcance dos objetivos traçados. A concorrência no mercado, internacional e nacional, fez com que a estrutura de um mercado se tornasse mais complexo e mutável. Estas alterações obrigaram as empresas a adaptarem e a planearem decisões a longo prazo, analisando sempre a concorrência (Şentürk, 2012).

O aparecimento de novos concorrentes, com diferentes conceitos e por vezes mais inovadores, faz com que as empresas com reduzida visibilidade, reflitam sobre a sua gestão estratégica.

Ghauri et al., (2021), afirma que a economia em termos globais está em mutação, e por isso mesmo, há uma obrigação por parte das empresas em se adaptarem às novas realidades. Desde o desenvolvimento sustentável às alterações climáticas, e as novas tecnologias (Ghauri et al., 2021).

A internacionalização das empresas é vista como uma estratégia, e uma resposta face a estas adversidades.

De acordo com Welch & Luostarinen (1988), nas últimas décadas houve um aumento no interesse das empresas, em tornar-se internacionais, a fim de se tornarem mais eficientes e competitivas no mercado.

Johanson & Vahlne (1977) afirmam que a internacionalização pode ser caracterizada como um processo em que, de forma progressiva, há um crescente envolvimento no mercado internacional. Acrescentando que economicamente, as características do processo têm um impacto no ritmo da internacionalização de uma empresa. Este movimento é visto como a saída das empresas dos seus mercados domésticos para outros.

Para Welch & Luostarinen (1988, p. 4), o processo de internacionalização pode ser visto como “o processo de envolvimento crescente em operações internacionais”. Por outro lado, este processo “depende da natureza dos estímulos, atitudes e outras variáveis mediadoras associadas ao ambiente interno e externo” (Calof & Beamish, 1995, p. 15).

A internacionalização permite uma maior abrangência de mercados, além da obtenção de economias de escala (Bamiatzi et al., 2023). De outro ponto de vista, Fang (2023), afirma que a internacionalização também gera mais custos devido à necessidade de realizar elevados investimentos. Além dos custos, este processo acarreta outros riscos, tais como a política, a cultura ou então, as taxas de câmbio do outro país. Fang (2023) afirma que, a longo prazo, este processo poderá conduzir uma empresa ao sucesso ou ao fracasso.

De um modo geral, apesar das várias discussões associadas ao conceito de internacionalização, é afirmado que a internacionalização das empresas significa o seu envolvimento no ambiente internacional (Johanson & Vahlne, 1977b; Kubičková et al., 2014).

### 1.5. Fatores e incentivos à internacionalização

De acordo com o ponto anterior, este processo é o resultado do desenvolvimento de atividades num país estrangeiro. No entanto, as motivações e os fatores que incitam esta prática podem variar de empresa para empresa, dependendo sempre dos seus objetivos.

Com o aumento contínuo da competitividade, principalmente no setor hoteleiro, as empresas tendem a expandir as suas operações em diferentes mercados. Apesar de ser considerada uma estratégia arriscada para o setor, ao mesmo tempo, é uma estratégia fundamental (Woo et al., 2019).

Segundo Gamble et al., (2019), há cinco razões pelos quais um empreendimento decide atuar fora do seu mercado:

- 1) Acesso a novos consumidores, aquando do objetivo da empresa é o crescimento a longo prazo, além de que a sua expansão para outros mercados, poderá resultar no aumento das receitas e do lucro;
- 2) Permite o acesso a custos mais baixos, através de economias de escala, acumulação de experiência e um aumento no poder de compra;
- 3) Exploração de recursos e capacidades que em mercados nacionais são de difícil acesso ou a preços elevados, tais como os recursos naturais, conhecimentos técnicos, mão de obra, entre outros;
- 4) Exploração das principais competências e, conseqüentemente, aumento dos lucros e vantagem competitiva em relação aos rivais;
- 5) Facilidade de acesso a recursos e capacidades localizadas no mercado estrangeiro, uma vez que há uma diminuição na dependência do mercado doméstico.

De um modo semelhante, Teixeira (1998) relata que as empresas internacionalizam-se para ter acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança, pelo aumento do retorno do investimento, pelo aumento da quota de mercado, e para evitar problemas nas suas transações.

As motivações segundo a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP Portugal Global, 2013) podem ser diversas, dividindo-se em fatores internos e externos à empresa. Apesar das motivações básicas surgirem internamente, os fatores externos podem influenciar na possibilidade de uma empresa se internacionalizar (AICEP Portugal Global, 2013). A AICEP agrupa as motivações da seguinte forma:

- 1) Penetração em mercados externos, a motivação mais frequente;

- 2) Manutenção ou reforço das redes de relações, que se associa à replicação internacional de redes formadas em território nacional;
- 3) Acessos a recursos produtivos, que envolve o aproveitamento de recursos naturais e acesso a custos de produção mais baixo;
- 4) Acesso a competências ou ativos estrangeiros, ao ganhar vantagem competitiva sob a concorrência recorrendo às ideias, conceitos, conhecimentos.

Para Hollensen (2015) a principal razão para uma empresa se internacionalizar é o capital financeiro. No entanto, é possível dividir todos os outros motivos em proativos e reativos. Proativos quando existem estímulos para haver uma mudança de estratégia e motivos reativos, quando uma empresa reage a pressões e/ou ameaças no mercado em que opera.

Tabela 1- Motivos proativos e reativos da internacionalização

Motivos proativos	Motivos reativos
Lucros e objetivos de crescimento: aumento do lucro e motivação, a fim de aumentar a atividade da empresa;	Pressão da concorrência: receio de perder mercados para concorrentes;
Impulso da gestão: importância do gestor, no que diz respeito à exportação da empresa;	Mercado interno: a fim de prolongar o ciclo de vida, uma vez que o mercado interno é descrito como pequeno;
Competência tecnológica/ produto único: inovação do produto no mercado estrangeiro é um fator de diferenciação;	Sobreprodução/ excesso de capacidade: exigências podem ser maiores do que aquilo que a empresa pode oferecer.
Oportunidades do mercado externo e informações sobre o mercado: conhecimento e recursos são dois fatores importantes na exportação;	Encomendas estrangeiras não solicitadas: pedidos feitos no mercado estrangeiro;
Economias de escala: a produção aumentará com a internacionalização, o que consequentemente aumentará a aprendizagem;	Alargar as vendas de produtos sazonais: a variação na procura ao longo do ano pode variar, e por isso mesmo, pode ser distinta entre o mercado nacional e o internacional;
Benefícios fiscais.	Proximidade dos clientes internacionais / distância psicológica: a expansão internacional acontece rapidamente devido à proximidade das fronteiras entre países.

Fonte: Elaboração própria

Hollensen (2015) refere que há agentes que despoletam ações de internacionalização, dividindo-os em agentes internos e externos. Os internos referem-se a algo ou alguém que estimula o envolvimento no mercado externo; consciência da importância da participação por parte da gestão; e a possibilidade de atingir metas. Quanto aos agentes externos, referem-se: à procura do mercado e à necessidade de responder às necessidades dos consumidores; peritos externos como agentes de

exportação, governos, câmaras de comércio e bancos, que alertam quanto às oportunidades no estrangeiro; às empresas concorrentes; e à reunião com associações comerciais.

#### 1.6. Barreiras à internacionalização

Além dos benefícios do processo de internacionalização de uma empresa, há alguns riscos que as mesmas estão sujeitas ao lidar com este processo. As diferenças políticas, económicas e culturais, estão entre as barreiras descritas por Teixeira (1998).

Para Hollensen (2015), a falta de recursos, desconhecimento de potenciais clientes e concorrência, carência de conhecimento, desmotivação e falta de canais de distribuição, são alguns obstáculos que enfrentados pelas empresas, no início do processo de internacionalização. No que concerne a outros obstáculos, categoriza-os por:

- 1) Riscos comerciais: taxas de câmbio, atrasos, prejuízos e desafios em receber pagamentos;
- 2) Riscos gerais de mercados: distância, concorrência e diferenças culturais e linguísticas;
- 3) Riscos políticos: restrições dos governos, políticas de exportação, direitos aduaneiros elevados, carência de incentivos, conflitos civis/revoluções e guerras.

Conforme o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OECD, 2009), são quatro as barreiras à internacionalização das empresas:

- 1) Falta de capital para financiar as exportações: as limitações financeiras e os recursos físicos, principalmente nas PME (Pequenas médias empresas), que terão um impacto negativo nas empresas;
- 2) Informação limitada para localizar e analisar mercados: o pouco conhecimento sobre o mercado estrangeiro poderá criar uma barreira, no sentido em que poderá aumentar a dificuldade nas suas operações;
- 3) Incapacidade de contactar potenciais clientes no mercado estrangeiro: o facto de não haver uma representação no mercado estrangeiro, incita uma dificuldade na conquista do acesso a um canal de distribuição.

- 4) Falta de tempo, de competências e de conhecimento dos gestores: as limitações dos gestores sobre a internacionalização e a falta de conhecimento sobre a temática, poderão resultar na ausência de operações no estrangeiro.

Troncoso-Valverde & Chávez-Bustamante, (2024), apresentam a partilha de informações valiosas e a incapacidade de controlar os parceiros, como um efeito negativo da internacionalização.

### 1.7. Modos de entrada em outros mercados

De acordo com Hollensen (2014, p. 369) “Os modos de entrada intermédios distinguem-se dos modos de exportação porque são essencialmente veículos para a transferência de conhecimentos e competências entre parceiros, a fim de criar vendas no estrangeiro. Distinguem-se dos modos de entrada hierárquicos na medida em que não existe uma propriedade total (por parte da empresa-mãe), mas a propriedade e o controlo podem ser partilhados entre a empresa-mãe e um parceiro local”.

Durante o processo de internacionalização, as empresas têm a obrigação de escolher a sua forma de entrada no mercado estrangeiro. Segundo Gamble et al., (2019), há cinco modelos distintos que permitem a entrada das empresas no mercado estrangeiro.

A estratégia de Exportação implica o uso das fábricas nacionais para a produção, para mais tarde, os bens serem exportados para o mercado estrangeiro. Este é o modo de entrada mais económico, uma vez que o capital inicial necessário é mais reduzido. Segundo a AICEP (2013), o modo de entrada via exportação, pode ser de três tipos: exportação direta ocorre quando a empresa vende a um importador estrangeiro; exportação indireta quando estão envolvidos intermediários; e exportação própria que consiste na venda direta aos clientes finais.

Os modos contratuais envolvem transferências de bens e conhecimentos entre os dois mercados, o de origem e de destino. Os mais aplicados são o Licenciamento, *Franchising*, Alianças estratégicas e *Joint-venture*.

O Licenciamento implica um contrato entre duas ou mais partes, em que os recursos de propriedade de um licenciador ou titular, podem ser usados pelos licenciados, através

de um pagamento fixo de *royalties*. Este tipo de estratégia deve ser aplicado quando uma empresa com potencial tecnológico não tem os recursos necessários para entrar no mercado estrangeiro (Gamble et al., 2019; Lu & Poddar, 2014). Para Hollensen, (2015), este contrato permite a utilização de um dos próximos componentes: uma patente que cobre um produto ou processo; conhecimentos de fabrico que não constem de uma patente; aconselhamento e assistência técnica ou comercial; ou a utilização de uma marca/denominação comercial. O autor ainda afirma de há o *Licensing in e out*:

No *Licensing in* o licenciado frequentemente encontra-se em desvantagem nas negociações devido à sua dependência do licenciante. Embora a concessão de licenças possa melhorar a posição do fluxo de caixa líquido do licenciado, essa prática tende a reduzir os lucros a longo prazo (Hollensen, 2015). Este modo acarreta benefícios como o rápido acesso a novas tecnologias e mais inovadoras, baixos custos de desenvolvimento e rápido retorno de investimento.

Em *Licensing out*:

- 1) A empresa licenciadora manter-se-á tecnologicamente superior no desenvolvimento do seu produto, centrando o foco nas competências essenciais.
- 2) O licenciante não possui recursos para investir no estrangeiro.
- 3) O produto encontra-se no final do seu ciclo de vida nos países avançados.
- 4) As receitas de *royalties* e as margens sobre as componentes essenciais são para o licenciado.
- 5) Único modo de entrada possível devido a regulamentos governamentais que restringem o investimento direto estrangeiro ou a riscos políticos elevados.

O *Franchising* é um modelo de entrada, frequentemente usado por empresas de serviços e de retalho. Neste tipo de contrato, o franchisado, suporta grande parte dos custos e assume os riscos, enquanto um franchisador tem como principal função fazer uso dos recursos (Enz et al., 2013; Gamble et al., 2019). Segundo Khan, (2005, p. 1), a *International Franchise Association*, a principal associação comercial de franchising, define o *franchising* como uma "relação contínua em que o franchisador fornece um

privilégio licenciado para fazer negócios, mais assistência na organização, formação, *merchandising* e gestão, em troca de uma contrapartida do francheado".

Para Hollensen, (2015), o *franchising* pode dividir-se em:

- 1) *Franchising* de produto e nome comercial;
- 2) *Franchising* de formato comercial em que: seguindo um modelo predefinido, o francheador vende componentes essenciais para iniciar e conduzir um negócio de forma lucrativa à entidade local.

Sobressai ainda que o objetivo do *franchising* é procurar um ambiente que promova a cooperação e reduza os conflitos. Muitas vezes, são feitas adaptações a partir de conceitos de *franchising*, que já operam noutros mercados estrangeiros. Quanto mais experiência tiverem, melhor será no futuro. Tanto o francheador como o francheado trazem qualidades importantes para o negócio. O francheador beneficia da boa vontade do francheado na comunidade e das suas sugestões de inovação (Hollensen, 2015).

As *Joint-ventures* (JV) e Alianças Estratégicas, embora se orientem através de acordos formais ou informais, podem ser separadas em categorias de alianças patrimoniais e não patrimoniais. Uma *Joint-venture* é uma aliança do tipo patrimonial, originada quando duas ou mais empresas colaboram para a criação de uma nova, na qual todas as decisões são feitas juntas e em que cada uma se apresenta como proprietária parcial. Relativamente às não patrimoniais, as Alianças Estratégicas, podem assumir-se como Parceria, *Network Arrangement*, Licenciamento ou *Franchising*, e são acordos de cooperação que não necessitam da criação de uma nova empresa (Chathoth & Olsen, 2003; Chen et al., 2015).

Chang et al., (2015, p. 1), define as JV como “uma escolha estratégica popular para investir em economias emergentes e colaborar com empresas locais, porque são "entidades juridicamente independentes formadas por duas ou mais empresas-mãe de países diferentes que partilham investimentos de capital e consequentes rendimentos”

Para Ali et al., (2021), as *Joint-ventures* caracterizam-se por ações conjuntas de entidades, administradas por duas ou mais empresas distintas, geralmente de diferentes países, com o objetivo de alcançar metas estratégicas compartilhadas.

Os objetivos primordiais das JV passam por (Hollensen, 2014):

- 1) Entrar em novos mercados para ultrapassar a falta de conhecimentos de marketing necessários, e servir o novo mercado de forma rápida e eficaz.
- 2) Reduzir os custos de fabrico para obter economias de escala, ou aumentar a utilização das instalações, a fim de reduzir os custos de fabrico.
- 3) Desenvolver e difundir tecnologia ao aproveitar conjuntamente os conhecimentos técnicos para desenvolver produtos que ultrapassam tecnologicamente a capacidade de outras empresas.

No que concerne às Alianças Estratégicas, Das & Kumar, (2011, p. 2), salienta que “as alianças permitem que as empresas realizem mais num período de tempo mais curto do que se tivessem de realizar todas as atividades sozinhas. Por conseguinte, as alianças constituem um mecanismo eficaz para criar valor no atual ambiente cada vez mais hipercompetitivo.”

## CAPÍTULO 2- CARATERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ESTÁGIO

### 2.1. *United Investments Portugal*- UIP

Neste capítulo, será apresentada a empresa - UIP, e o YOTEL Porto, onde foi realizado o estágio.

Figura 5- Logótipo da UIP



*Fonte:* UIP

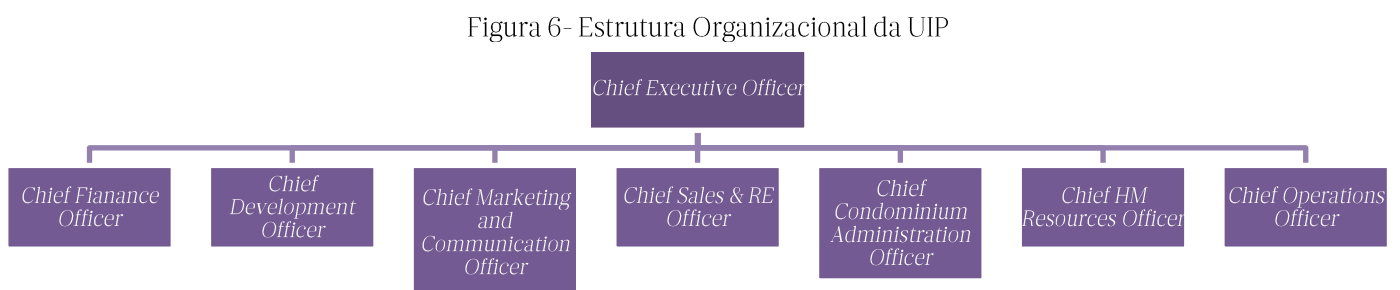
A *United Investments Portugal* (UIP), membro da Al- Bahar Investment Group, nasceu em 1985, e destaca-se pelas suas participações em diferentes áreas/serviços. Desde a gestão de propriedades residenciais e hoteleiras, *marketing* e vendas, desenvolvimento e construção, investimento, imobiliário ao lazer, saúde e bem-estar. A UIP encontra-se diretamente ligada a marcas com notoriedade na hotelaria em Portugal, desde o Pine Cliffs Resort, Sheraton Cascais Resort, Serenity – The Art of Well Being, Hyatt Regency Lisboa e ao YOTEL Porto. O Vale do Freixo, localizado no Algarve é considerado um Projeto de Interesse Nacional que atualmente se encontra em fase de licenciamento que prevê a criação de 150 postos de trabalho. Com hotéis espalhados pelo mundo, a marca é acionista do YOTEL Hotel Group, que ocupa o primeiro lugar no Top 9 dos “*Leading Hotel Technological Brands*” (Nova York, São Francisco, Boston, Singapura, Europa e Istambul).

A visão da UIP define-se em “*Always more*”, que nos remete ao objetivo principal, que é tornar-se uma empresa global e de referência, através de um crescimento de forma sustentada, sustentável e com valor patrimonial para o cliente. A sua missão, ou seja, o seu propósito é garantir o desenvolvimento, construção e gestão de ativos de sucesso na indústria do turismo; prestar um serviço personalizado e de excelência no segmento do

mercado imobiliário; e comercializar e gerir spas, sob uma marca de luxo exclusiva -a Serenity- The Art of Well Being. Os seus valores e princípios passam pela experiência, excelência, compromisso, segurança e orientação para o cliente.

Os valores a que a marca se compromete, são transportados para a sua participação em projetos, como o Somos Mais – Um Projeto Social, que se trata de uma iniciativa promovida pela UIP, que tem como principal objetivo favorecer as entidades de cariz social nas regiões onde opera, através das áreas de atuação em que se movimenta.

Na figura 6, é apresentada a estrutura organizacional da UIP:



*Fonte:* Elaboração própria

No decorrer dos anos, as marcas associadas à UIP, foram várias vezes destacadas pela sua *performance* no ramo hoteleiro, e por isso mesmo recompensadas. Desde o seu antigo CEO Carlos Leal que integrou o Top 100 de CEO, ou então, o Pine Cliffs Resorts que foi nomeado em 2022, em quatro categorias pelos Luxe Global Awards.

Após o início do estágio, a UIP que integra diversas áreas, optou por criar uma empresa dentro da UIP, apenas com o seu foco da hotelaria. Esta nova marca denomina-se por UHM, que significa *United Hospitality Management*, uma vez que estará direcionada apenas para o setor hoteleiro, e apresenta-se com uma missão, visão e valores diferentes da UIP. Não obstante tratar-se de uma empresa nova no mercado, todos os conhecimentos e estrutura da UIP, continuam a fazer parte desta nova empresa. Por isso mesmo, o novo nome, não apaga os mais de 30 anos de experiência e participação na área.

Figura 7- Logótipo da UHM



Fonte: UHM

Sendo assim, a UHM pretende eternizar o valor dos *stakeholders* e comunidade, através de uma elevação dos padrões da hospitalidade. No futuro, pretendem conquistar o rótulo de “melhor e mais inspirador operador de luxo” numa escala mundial. A UHM caracteriza-se pela sua excelência, conhecimento, experiência mundial que os faz sobressair diante de outras marcas. Como UHM, a marca em 2023 já integrou o TH8 Palm Dubai Beach Resort, Vignette Collection, e participou na abertura do Arabella Beach Hotel, Vignette Collection pelo IGH. A *United Hospitality Management*, opera em serviços operacionais, gestão de ativos, desenvolvimento de hotéis, modelo de investimento e plano de negócios, gestão de projetos, e por fim, em *pre-opening*.

Atualmente, a UHM, de um modo geral apresenta:

- Mais de trinta anos de experiência;
- Mais de 1800 colaboradores;
- Mais de 50 F&B *outlets*;
- Mais de 2000 quartos;
- 12 hotéis;
- 7 marcas internacionais;
- Presença em 2 continentes.

## 2.2.Marca YOTEL

Neste ponto será apresentada a marca YOTEL, e o hotel onde decorreu o estágio.

### 2.2.1. Grupo YOTEL

Fundada em 2006 por Simon Woodroffe, a marca YOTEL *Group Hotel*, tem-se expandido com o passar dos anos. Para a criação do primeiro protótipo, o fundador inspirou-se nas cabines dos aviões, com o intuito de demonstrar que seria possível atingir uma sensação de luxo, dentro de um espaço compacto, através de um *design* inteligente.

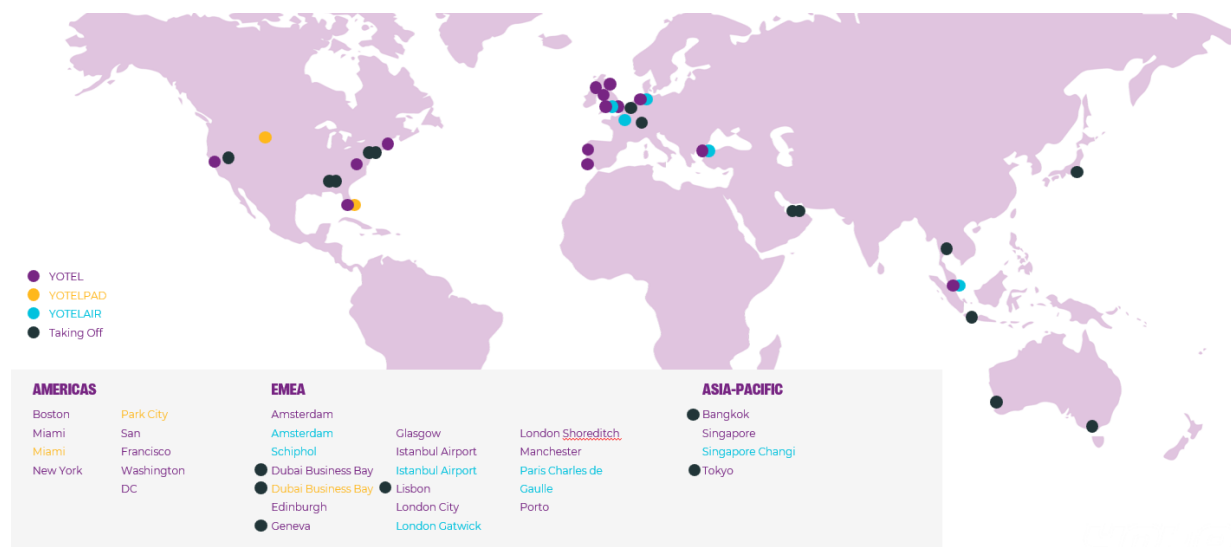
*“Everything that you need and nothing you don’t”.<sup>1</sup>*

O protótipo da primeira cabine, nome atribuído aos quartos, foi projetado em 2006 e nos dois anos seguintes, ocorreram as aberturas dos primeiros YOTEL no aeroporto de Gatwick, London Heathrow e Amsterdam Schiphol. Em 2014, os proprietários da marca YOTEL, IFA- *International Financial Advisors*, provocaram um grande impacto na empresa, através da implementação de uma estratégia de expansão, com a nomeação de um CEO e de uma maior aposta na contratação de uma equipa de gestão. Consequentemente, no ano de 2017, anunciou-se uma parceria estratégica com a Starwood Capital Group, uma empresa privada de investimentos, que investiu um total de 250 milhões de dólares. Ao longo dos anos, a marca foi-se expandindo, e nos dias atuais conta com YOTEL em: Boston, Miami, Nova Iorque, Edimburgo, Genova, Istambul, Londres, Manchester, são Francisco, Singapura, Washington DC e Porto. Nos próximos anos a marca pretende expandir, e conta com a abertura de 50 novos hotéis em 2025, um inclusive em Lisboa. A figura 8 mostra a dispersão geográfica dos hotéis YOTEL pelo mundo.

---

<sup>1</sup> "Tudo o que precisa e nada do que não precisa".

Figura 8- Localizações dos hotéis YOTEL



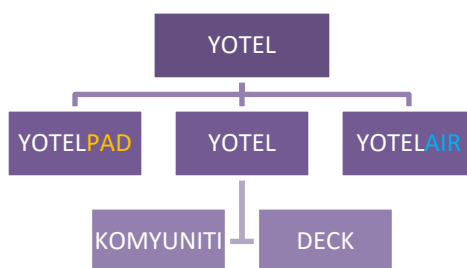
Fonte: YOTEL Porto

A marca YOTEL descreve-se como sendo apaixonada pelo *design* e pela criatividade, destacando-se pelo seu sentido de humor, positividade quanto ao presente e futuro, e consciente a nível ambiental e social.

O grupo destina-se a pessoas “*Non-Stop*”, uma vez que se direciona a pessoas em constante movimento. O *slogan* da marca apela à mentalidade do seu público-alvo, ao qual dão o nome de Geração *Go*. Pessoas que não gostam do conceito de um hotel aborrecido; são indivíduos sociais, independentes, viajados e exploradores; apreciam a tecnologia; têm um rendimento elevado, mas gostam da relação de qualidade/preço que a marca apresenta; preferem trabalhos remotos; priorizam marcas que partilham os mesmos valores; são pessoas que viajam em negócio e ajustam o tempo de trabalho ao tempo de lazer.

Para além do YOTEL, foram criados mais dois conceitos: o YOTELPAD e o YOTEL Air. O YOTELPAD destina-se a viagens com variações de um dia a um ano, e que têm como lema “viver de forma inteligente”. O YOTEL Air define-se como uma “viagem inteligente”, e estão situados em terminais do aeroporto, em que a estada tem uma duração de 1 a 24 horas. A marca ainda apresenta dois *outlets*, distribuídos pelos hotéis do grupo, o KOMYUNITI que são os restaurantes da marca, e o DECK, que são as esplanadas. Na figura 9, os vários conceitos do YOTEL.

Figura 9- Marcas YOTEL



Fonte: Elaboração própria

A marca apresenta alguns elementos que considera obrigatórios para cada conceito. De uma forma geral:

Figura 10- Serviços das marcas

	YOTEL	YOTEL AIR	YOTEL PAD
Lema	“Estadia inteligente”	“Viagem inteligente”	“Viva de forma inteligente”
Localização	Centro da cidade	Terminais de aeroporto	Locais com muita procura
Duração	1 a 3 dias	4 a 24 horas	1 dia a 1 ano
Obrigatório	<i>Mission Control</i> ; Komyuniti; Ginásio	<i>Mission Control</i> ; Cabines de duchas; Máquinas de venda automática	<i>Mission Control</i> ; Lounge/espço de <i>coworking</i> ; Sala de reuniões; Ginásio; Lavandaria
Opcional	F&B <i>outlets</i> ; Retalho; Parque de estacionamento; <i>Rooftop</i> ; Piscina	Mini Komyuniti; Ginásio	F&B <i>outlets</i> ; Piscina; Parque de estacionamento

Fonte: Elaboração própria

### 2.2.2. YOTEL Porto

No ano de 2021, em junho, dá-se a inauguração do primeiro hotel da marca na Península Ibérica, no coração da cidade do Porto, com uma localização considerada estratégica (Figura 11).

Figura 11- YOTEL Porto



Fonte: YOTEL Porto

#### 2.2.2.1. Caracterização

O YOTEL Porto dispõe de 150 quartos, divididos por 9 pisos, com um *design* inteligente e compacto. Dos 150 quartos, 128 quartos são de tipologia DBL (quarto com capacidade para duas pessoas), dos quais um é adaptado a pessoas com mobilidade reduzida e 16 são comunicantes; 20 são de tipologia TW (quarto com duas camas), e 2 de tipologia SWJ (suite). Relativamente aos quartos de tipologia DBL, é possível categorizá-los em *Standard*, *High floor* e *Porto City View*, variando de acordo com a preferência de cada hóspede. À exceção das duas suites, nenhum quarto dispõe de varanda. A *SmartBed*, é uma das diversas inovações presentes em alguns quartos do YOTEL Porto, uma cama totalmente ajustável, que muda de cama para sofá em pouco tempo. No que diz respeito aos *amenities* utilizados, trata-se de linha especificamente criada para o YOTEL, da

marca Urban Jungle. Os valores da mesma vão de encontro aos do hotel, uma vez que se trata de uma marca que não testa em animais.

No piso zero situa-se a receção, o restaurante, o ginásio, a sala de eventos e de reuniões, Grab & Go. Com uma vista incrível para a cidade do Porto, o YOTEL, apresenta um *rooftop* no 9º andar, que no ano de 2023 começou a ser explorado por uma entidade exterior, intitulado de *Nine Rooftop*.

A receção do hotel, chamada pela marca de *Mission Control*, está aberta 24 horas e tem como principal finalidade ajudar os clientes em todas as suas questões, e em todas as suas necessidades como produtos de higiene, toalhas, chaves do quarto.

No Porto, dos 2 *outlets* da marca possíveis, apenas existe o KOMYUNITI (Figura 12) que significa comunidade em japonês. Este espaço pode ser descrito como um espaço flexível que se dedica ao serviço de todas as refeições, e para além de apresentar um leque de opções, é um espaço com o clima ideal para trabalhar e conviver.

Figura 12- Komyuniti Porto

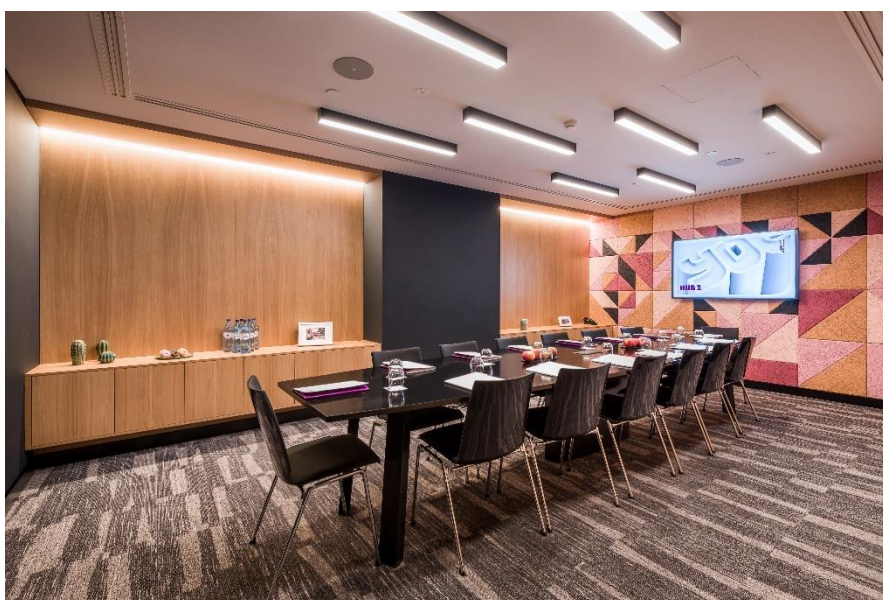


Fonte: YOTEL Porto

No que concerne ao espaço *fitness* do hotel, o ginásio, encontra-se aberto 24 horas e localiza-se no piso térreo do hotel, equipado com equipamentos da marca Technogym. Recentemente, além dos hóspedes do hotel, o ginásio foi aberto ao público exterior, incluindo o *staff* do hotel. O serviço de Grab & Go, que serve bebidas quentes e frias e lanches com seleção de *bestsellers* internacionais e locais, permite que os hóspedes não sintam a necessidade de sair da propriedade, uma vez que se encontra aberto 24 horas.

Para reuniões, eventos e formações, o hotel apresenta duas salas, cada uma com aproximadamente 40m<sup>2</sup>, e um pátio que podem ser reservados. Dependendo do espaço definido, as salas têm um limite de 30 pessoas, dependendo da sua finalidade (Figura 13).

Figura 13- Sala de reuniões 1



Fonte: YOTEL Porto

O YOTEL Porto, é considerado um dos hotéis mais inovadores do grupo, contando com o auxílio de dois *robots*, a Yolinda e o Yogiro (Figura 14), que servem de apoio ao serviço de quartos. Um exemplo é que para além de ser possível vê-los a fazer as suas rotas e ouvi-los a cantar, os mesmos têm a capacidade de se dirigirem aos quartos dos hóspedes e de fazer uso do elevador, de forma autónoma. De todos os hotéis do grupo, apenas o YOTEL de Nova York com os *robots* de bagagem e os de Singapura e Boston, com os *robots* de serviço de quartos, apresentam este serviço diferenciador.

Figura 14- Robot Yogi



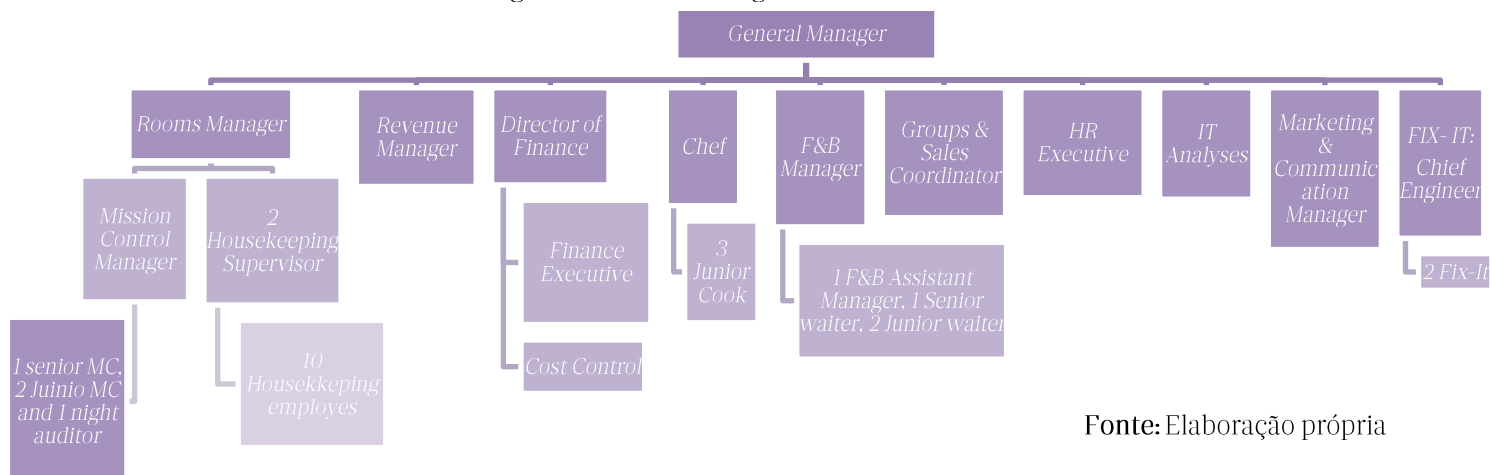
Fonte: YOTEL Porto

Os quiosques de atendimento automático, no qual os *check-in* e os *check-outs* podem ser feitos a qualquer altura, são uma outra forma de inovação no serviço, que permite a independência dos hóspedes e poupança de tempo.

#### 2.2.2.2.Estrutura Organizacional

Uma vez que os colaboradores são o pilar e razão de todo o sucesso do YOTEL Porto, segue-se a estrutura da entidade (Figura 15).

Figura 15- Estrutura Organizacional do YOTEL Porto



Fonte: Elaboração própria

O Diretor do Hotel, Manuel Carneiro, tem como principal função fazer a administração do hotel. O Diretor de Quartos encarrega-se da equipa do *Mission Control* e da equipa de *Cabin Crew*, tem funções como: atribuir quartos, gerir inventário, férias dos colaboradores, controlar necessidade de staff, garantir a limpeza e manutenção dos quartos e espaços públicos do hotel, entre muitas outras. Um *Revenue Manager* (RM) tem como principal função otimizar receitas e maximizar o lucro, através da análise do compset; implementa estratégias em diversos canais; prevê eventos e foca-se em resultados; gere inventário e cria relatórios a fim de ver o seu desempenho e tendências. O departamento financeiro encarrega-se das finanças do hotel, com principal foco nos custos. O departamento de F&B, é responsável pelo preparação e serviço de alimentos; do inventário e do controlo de *staff* necessário. O departamento de Grupos e Vendas, tem como principal foco responder aos pedidos de cotações de grupos, criar contratos com empresas de interesse, estabelecer contactos com empresas que trarão mais hóspedes para o hotel. O departamento de RH foca-se nos colaboradores e no seu bem-estar, uma vez que é o departamento que faz o recrutamento, prepara e gere o *staff*. O departamento de Tecnologias da Informação, num hotel como o YOTEL, rodeado de tecnologia e de inovação, é um departamento crucial. Sendo assim: garante o funcionamento dos servidores e sistemas utilizados pelo hotel, apoia no funcionamento dos *robots* e quiosques de atendimento ao público. O departamento de Marketing dedica-se a atrair novos clientes e a criar formas inovadoras de os atrair, como por exemplo, no YOTEL: workshops, aulas de dança, aula de pilates, feiras, ou então, a convidar pessoas com notoriedade que façam publicidade ao hotel. Por fim, o departamento de Manutenção, Fix It, está responsável por todas as instalações do hotel, de garantir que tudo funciona em condições e de encontrar soluções para problemas que não possam ser corrigidos na hora.

Em caso de necessidade, em alturas com maior afluência ou que segundo a previsão de ocupação do hotel seja inevitável, o hotel recorre a uma empresa externa a fim de contratar mais colaboradores, os Extras.

### 2.2.2.3. Compset

O *compset* -*competitive set*- é definido como um conjunto de empresas concorrentes diretas do hotel, que são influenciadas pela sua proximidade, tipo de serviço, preço e posicionamento.

O *compset* do hotel YOTEL Porto é composto por 6 hotéis (Tabela 2), todos com categoria de 4 estrelas, à exceção do Holiday Inn Porto Centro, um hotel de 3 estrelas, que apresenta um preço similar ao do YOTEL Porto.

Tabela 2-Compset

Hotel	Categoria
PortoBay Teatro	4 estrelas
Hotel NH Porto Jardim	4 estrelas
Holiday Inn Porto Centro	3 estrelas
Eurostars das Artes	4 estrelas
Turim Porto	4 estrelas
Mercure Porto Centro Santa Catarina	4 estrelas

Fonte: Elaboração própria

### 2.2.2.4. Eventos da marca

A marca YOTEL, como dito anteriormente, caracteriza-se pela sua inovação. Sendo assim, o YOTEL Porto apresenta um programa mensal, no qual são apresentados e discutidos temas da atualidade, feiras que promovem o comércio local e sustentável, provas de vinho, aulas de gastronomia, de ioga ou pilates, entre muitos outros. Muitas vezes estas ações são gratuitas, uma vez que além de promoverem assuntos e temas importantes e atuais, é uma oportunidade de promover e de dar a conhecer o hotel. Estas atividades são abertas ao público, e os hóspedes do hotel têm entrada gratuita.

Todos os anos, a marca organiza a YOSCAR Awards, que tem como principal objetivo premiar os YOTEL de acordo com a sua *performance*. Em 2023, o YOTEL Porto destacou-se, ao vencer três dos doze prémios. O hotel venceu os prémios “Engineering Team of the Year”, “Housekeeping Team of the Year” e “Purple Goes Green Hero”, pelo segundo ano consecutivo. Além de vencer, foi finalista no “Brand Trailblazer”, “What’s on” e no “Best Guest Experience”.

### 3. ESTÁGIO CURRICULAR- FUNÇÕES DESEMPENHADAS

Neste capítulo, serão descritas todas as funções desempenhadas pela estagiária, durante o período de estágio que decorreu no YOTEL Porto, em que todas as tarefas foram sempre acompanhadas pelo responsável de cada departamento. O estágio iniciou-se a 2 de novembro de 2023 e terminou no dia 4 de abril de 2024, representando assim, um total de 840 horas.

A fim de proporcionar uma melhor compreensão de todos os processos relacionados com os diversos departamentos que a hotelaria apresenta, foi proposta, durante a entrevista para o estágio no YOTEL Porto, a hipótese de participar em mais do que um departamento, com o principal objetivo de desenvolver competências a nível profissional e pessoal.

Posto isto, durante o período de estágio, a estagiária teve a oportunidade de fazer um *cross-training*, que lhe permitiu estar presente no departamento da Receção e *Back Office*, que a marca intitula de *Mission Control*, *Housekeeping* que será designado como *Cabin Crew*, *Revenue Management* e *Sales*, que neste caso, estará dividido em *Groups* e *Corporate & Destination Management Company (DMC)*.

#### 3.1. *Mission Control*

No *Mission Control*, as tarefas passaram principalmente pelo atendimento ao público, o primeiro contacto direto que o hóspede tem com o hotel. Isto por sua vez incluí: a realização de *check-in* e *check-out*; criação de novas reservas via telefone, e-mail e de *walk-in*; atribuição de quartos de acordo com as categorias e *upgrades*; faturação e *routing* de acordo com os pedidos dos hóspedes; explicações e recomendações de locais para visitar na cidade do Porto; *upsell* de pequenos almoços; realização de pagamentos e envio do *link* de pagamento via Reduniq- plataforma de pagamentos seguros (Anexo A); resposta a pedidos de cotações para futuras estadas; envios de confirmação de reservas; preparação de chaves das novas entradas do dia seguinte e entradas de grupos- sistema Vision; reportação de anomalias no Infraspak, uma plataforma que está em contacto direto com o departamento de Manutenção, no qual todos os problemas do

hotel são reportados e solucionados, de acordo com a gravidade; requisição semanal; inventário final de ano. Durante este período, a estagiária teve a oportunidade de explorar e conhecer o PMS utilizado pelo hotel, o Opera Cloud (Anexo B), e desenvolver uma maior autonomia a nível linguístico, em inglês e espanhol.

A passagem pelo Back Office, ainda durante o período da recepção permitiu a partilha de conhecimentos do *Mission Control Manager* que passaram por: verificar se as reservas da Weekendesk estavam a integrar no sistema, uma vez que tinha havido uma falha de integração, e em caso de não integração, a inserção das reservas teria de ser feita manualmente; foi instruída como era feita a atribuição dos pedidos de férias no início do ano e criação dos horários do *staff*.

### 3.2. *Cabin Crew*

No departamento de *Cabin Crew*, a estagiária teve a oportunidade de estar com o *Rooms Manager* e com a Supervisora de quartos, que por sua vez, têm tarefas diferentes.

Durante o período com o *Rooms Manager* foram explicadas todas as tarefas que este cargo acarreta. Sendo assim, a estagiária pôde averiguar que um *Rooms Manager* tem as seguintes atividades: verificar de acordo com a ocupação prevista do hotel, a quantidade necessária de *staff* e se necessário, a quantidade de extras, de acordo com um Excel já programado; atribuir os quartos das reservas e verificar quais quartos são prioritários na limpeza, de acordo com as chegadas e saídas; preparar e colocar os cartões VIP, em caso de aniversários, ou em quartos nos quais as reservas foram feitas através de plataformas como a *Booking* ou a *Expedia*; ver os custos mensais e a previsão de gastos em extras e lavandaria; ver se o *budget* estipulado está a ser cumprido, e o que fazer em caso de não estar; distribuir os quartos pelos colaboradores da *Cabin Crew*; preparar e partilhar com o *Mission Control* os quartos preparados para os *walk-in*, que são os quartos que ficam inspecionados para a venda a *walk-in* e a novas reservas que chegam ao sistemas após as 17h.

Com a Supervisora de quartos, a estagiária teve a oportunidade de: inspecionar e desbloquear os quartos no sistema, de acordo com o seu estado (*dirty, clean, inspected*),

repor a roupa que chega diariamente da lavanderia e preparar a lista com os quartos que ficam prontos para novas reservas.

### 3.3.Revenue Management

No departamento de *Revenue*, a estagiária participou nas tarefas diárias que um RM tem de fazer, que consistem nas primeiras tarefas diárias e na análise de relatórios do Opera já programados, tais como (Anexo C):

- *Daily Pick-Up*-atualização do número de vendas desde o último *pick-up*, neste caso, desde o relatório do dia anterior. Após a sua análise, é enviado um e-mail às pessoas em questão com o ficheiro em anexo.
- *Pricing*<sup>7</sup>:
- *OTA Shopping*:
- *Pricing full year*- preços a aplicar durante o ano;
- *Guest Rate Check (GRC)*- relatório integrante do Opera que nos informa das alterações que foram feitas nas tarifas. Em caso da diminuição do valor em grandes quantias, deve ser requisitada uma justificação;
- *Traces*: um relatório importado do Opera, que nos reporta se, para o dia, há alguma reserva que tentou ser cobrada e que não foi possível. Neste caso e após verificar as políticas de cancelamento da reserva, é enviado um e-mail à equipa do *Mission Control* a perguntar se há novidades relativamente há reserva e é apresentado um prazo até ser cancelada.
- *Arrival next day*: relatório do Opera que nos diz as reservas para o dia seguinte, no qual, devemos focar-nos em verificar o valor das tarifas, plataforma de reserva, a entidade, e em caso de erros, corrigi-los;
- *Cancellations*: relatório que nos apresenta todos os cancelamentos de reserva, e variando de acordo com a política de cancelamento de cada plataforma, ver se a mesma deveria ter sido;
- *Entered on and By*: relatório que nos diz quem temos em casa e reservas que entraram, no qual deve-se verificar as tarifas, plataforma de reserva e o tempo de estada;

- *STR report*- comparação semanal de resultados, com o *compset* definido e previsão dos preços aplicados pelos hotéis do *compset*;
- *Booking trends*: relatório que nos diz os dias com mais reservas a serem feitas, o que permite fazer uma análise às tarifas aplicadas e por vezes, alterá-las;
- *Contingency Plan* (CP), é um relatório do Opera enviado de 3 em 3 horas, que permite ao hotel estar preparado, caso o sistema vá abaixo.

A estagiária também teve a oportunidade de executar tarefas, além das apresentadas primeiramente:

- *Compset*: atualização do ficheiro Excel de concorrentes que fazem parte do *compset* do hotel. Neste caso, o hotel apresenta um *compset* feito no início e um que atualiza consoante as variações do mercado;
- Anunciar a marcação de visitas de inspeção;
- Envio do *template* do Dia dos Namorados e Dia da Mulher via Booking, Expedia e e-mail;
- Verificação das tarifas e comparação com a informação do Opera, a fim de detetar erros e/ ou necessidades de atualização de informação;
- Alteração das regras de depósito no Opera;
- Criar relatórios do Opera da Produção de Corporate;
- *Stop sales* que consistiu em fechar as vendas para OTA e Corporate no ficheiro excel de “*stop sales*”. Seguiu-se o fecho de vendas direto nas plataformas TUI JIL. Destimo e Weekendesk, e a transmissão via e-mail às que o hotel não tem permissão.

#### 3.4. Departamento de *Sales*

O departamento de *Sales*, no YOTEL Porto, divide-se em *Groups* e *Corporate & DMC*. Sendo assim, uma vez que há um colaborador para cada parte, o tempo no departamento foi dividido. Este departamento pode dividir-se e caracterizar-se em *Reactive Sales* que é uma resposta ao *Proactive Sales*, ou seja, enquanto um procura as empresas de interesse para fazer acordos, a outra apresenta as propostas de cotações e contratos aos grupos.

### 3.4.1. Groups

Sendo assim, ao longo das duas semanas em que a estagiária esteve na secção de grupos, executou as seguintes tarefas:

- Responder a cotações de grupos, que consistiu na introdução do pedido no PMS Opera, a fim de ficar registado em sistema. Após a inserção dos pedidos, há a opção de definir um estado provisório de OFF e ND, que não interferem no inventário. Por outro lado, o estado OPT, que apesar de não interferir no inventário, há um maior interesse em fechar o negócio por parte do cliente, e/ou o contrato já fora enviado. Aquando colocados em PEN, significa que apenas recebemos uma das duas ações necessárias para torná-los DEF, como o comprovativo de pagamento ou o contrato assinado, que neste caso já interfere no inventário. Em ocasiões de cancelamento foram colocados em CXL, e LOS quando por algumas razões, as reservas eram canceladas, antes de existir um contrato ou pagamento.
- Criar uma *rooming list* dentro da reserva que implica a inserção dos nomes das pessoas que constituem os grupos, após os mesmos estarem confirmados. Estes dados introduzidos no sistema, têm como finalidade, facilitar o processo de *check-in* dos grupos, uma vez que torna o procedimento mais rápido e eficaz.
- Preparar as Ordens de serviço, que inclui o preenchimento de um documento, que é um resumo do que deve ser feito na chegada do grupo, e no qual é partilhada informação pertinente presente no contrato. Na Ordem de Serviço, são transmitidas mensagens para os devidos departamentos, juntamente com os dados de faturação, tarifas dos quartos, hora de chegada e partida do grupo (Anexo D).
- *Follow-up* dos grupos, que abrange a verificação do estado das reservas no Opera e dependendo da data definida, voltar a entrar em contactar com as entidades, a fim de entender se é necessário fazer alterações nas propostas ou estender os prazos.
- Realização de contratos, um processo que requer o preenchimento de uma Proforma *Invoice*, com os dados de faturação, informação da reserva e datas de pagamento a obedecer. A segunda parte trata-se de preencher um contrato, já pré-definido, com todas as informações presentes na Proforma (Anexo E).

- Organização dos ficheiros de grupos em papel, que deve incluir um resumo da informação da reserva como: nome, data, tarifas aplicadas, número de quartos, notas relevantes sobre o grupo, valor total a pagar. Segue-se com o anexo do contrato, a proforma, os comprovativos de pagamentos, *rooming list*, Ordem de serviço e fatura.

### 3.4.2. *Corporate & DMC*

Em *Corporate & DMC*, a estagiária teve a possibilidade de:

- Analisar os relatórios do *Entered On and By*, a fim de verificar se as empresas que têm contrato com o hotel estão a produzir, e verificar se há novas empresas de interesse a efetuar reservas;
- Primeiro contacto com empresas que ficam no YOTEL Porto, em que é enviado um acordo corporativo. Estas empresas são o resultado da análise do *Entered on and By*;
- *Track sheet Sales & Marketing 2024*: um ficheiro *excel* com a informação de todos os contratos *corporate* do ano atual e dos restantes, em que a estagiária executou o preenchimento da informação, de acordo com os novos contratos e renovações de contas já existentes;
- *Follow up* de contas *corporate*, a fim de notificar as empresas dos acordos feitos e enviados, que não retornam assinado;
- Envio de cotações para possíveis acordos *Corporate*;
- Criação de um *excel* com o nome, contactos e localização das 100 *startups* no Porto no presente ano;
- *Conhecimento do Work perk*- uma parte corporativa do website de todos os hotéis YOTEL, que futuramente podem corresponder, dependendo da sua produção, a propostas de interesse para a marca YOTEL.
- Preparação da candidatura para submissão dos PVC's 2024, um Plano de Comercialização e Vendas (Anexo F)
- Preenchimento do ficheiro do *Weekly Sales update*, um power point enviado todas as sextas-feiras, com as atividades feitas durante a semana. É enviado a empresas com quem se fez o primeiro contacto, modificações em contratos, situação dos grupos, desde cancelamentos a alterações e confirmações.

- Preparação para visitas de inspeção, no qual é feita a marcação na agenda e é enviado um e-mail para todos os departamentos, com mensagens específicas para os departamentos e o que precisam de deixar pronto para a visita. Todas estas visitas são feitas a possíveis parceiros, com quem o hotel poderá criar contrato;
- Nos momentos de época baixa em grupos, são criadas promoções para aumentar a procura. Por isso mesmo, com base na experiência dos anos anteriores, e acordado com o Diretor Geral, são criadas promoções. O passo seguinte é enviar a informação da promoção para a equipa de Marketing, que se encarrega de criar a promoção. Segue-se o envio e aprovação do Diretor geral. Sendo aceite, a mesma é enviada para uma base de dados.
- Atualização de um excel denominado por *Corporate mailing e prospection list*, na qual estão integradas todas as empresas com quem o hotel trabalha e/ou pretende trabalhar.
- Pesquisa das promotoras de eventos no Porto, a fim de entrar em contacto, para que se possa enviar um acordo *corporate*.
- Participação na reunião do planeamento de um *cocktail* para celebrar o terceiro aniversário do YOTEL Porto, com a criação de um plano de atividades, prémios a sortear.

Enquanto a estagiária esteve nos departamentos de RM e *Sales*, foi proporcionada a oportunidade de participação nas Reuniões Semanais. Estas têm como finalidade a partilha de informações relevantes do que decorre nos respetivos departamentos, eventos da semana, como o hotel se encontra em termos de cumprimento de objetivos e soluções para atingir as metas, sugestões de melhoria, necessidades de aprovação de orçamentos, problemas atuais do hotel. As REVMAX (*Revenue Maximization Meeting*) no qual estão presentes o departamento de RM e o de *Sales*, têm como função a partilha e discussão de temas como o ponto de situação das vendas, *corporate* quem mais produzem, contas que não estão a produzir, e são apresentadas soluções para o aumento de receita.

Durante o período de estágio, no departamento de *Groups*, foi possibilitada a oportunidade de participar em atividades de *Team building*. Primeiramente com

organização não lucrativa *Make a Wish*, uma organização que tem parceria com a UIP (Anexo G), e a atividade consistiu no planeamento para a concretização do sonho de uma criança. Seguiu-se a participação numa aula de Dança de Salão.

## 4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

### 4.1. Objetivos da investigação

O presente estudo tem como principal objetivo, compreender as estratégias de internacionalização adotadas pela empresa UIP. Para tal, foram criados objetivos, que obedecem aos critérios SMART (*Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Time bond*). Sendo assim, foi definido um objetivo geral e quatro objetivos específicos:

Em termos de objetivos específicos, pretende-se:

- Analisar as principais estratégias de internacionalização utilizadas no setor hoteleiro;
- Identificar os modos de entrada nos mercados externos e os fatores que influenciam essa escolha;
- Determinar as principais motivações da empresa para a internacionalização;
- Descrever as dificuldades do processo de internacionalização da empresa.

### 4.2. Universo e amostra

Para esta investigação, o universo cinge-se a todos os funcionários constituintes da UIP, por fazer parte do local onde foi realizado o estágio que originou o presente relatório, o YOTEL Porto. Assim sendo, a amostra corresponde a três funcionários da UIP, que se mostraram disponíveis para a realização de uma entrevista semiestruturada. A amostra acomoda 3 indivíduos do sexo masculino e feminino, com cargos de direção e com conhecimentos da temática em estudo.

### 4.3. Metodologia

Existem diversas metodologias para a condução de uma investigação, no entanto, é essencial aplicar a mais adequada, conforme os objetivos específicos da pesquisa.

Ao longo deste trabalho foi realizado um estudo de caso de uma empresa do ramo hoteleiro, neste caso a UIP. Inicialmente, foi realizada uma revisão de literatura, em que todos os conceitos importantes foram abordados, e como reforço à revisão de literatura, foi adotada uma metodologia qualitativa. Será feito um estudo de natureza qualitativa,

uma vez que se pretende estudar um aspeto social e aprofundar o conhecimento, de forma mais detalhada do tema, através da perspetiva, da experiência e conhecimento dos colaboradores.

Para Patton & Cochran (2007, p. 3), a “metodologia qualitativa caracteriza-se pelos seus objetivos, que se relacionam com a compreensão algum aspeto da vida social, e pelos seus métodos que (em geral) geram palavras, em vez de e não números, como dados para análise”.

A metodologia qualitativa para Polit & Beck (2008) pode ser caracterizada pelo estudo aprofundado e holístico de fenómenos, através da recolha de dados narrativos detalhados, numa pesquisa flexível.

Moser & Korstjens (2017, p. 272) enumeram alguns pontos de vista da metodologia qualitativa:

- A pesquisa qualitativa analisa fenómenos nos contextos naturais de indivíduos ou grupos.
- Os investigadores qualitativos procuram compreender em profundidade as experiências, perceções, comportamentos e processos das pessoas, bem como os significados que atribuem a esses aspetos.
- No decorrer da pesquisa, os investigadores utilizam um "desenho emergente" que permite flexibilidade na adaptação ao contexto estudado.
- A recolha e a análise de dados são processos iterativos que ocorrem simultaneamente à medida que a investigação progride.

Leedy & Ormrod (1990, p. 269) indicam que a investigação qualitativa acarreta diversas e diferentes metodologias, todavia as suas abordagens têm dois aspetos em comum: “Em primeiro lugar, centram-se normalmente em fenómenos que estão a ocorrer ou que já ocorreram em ambientes naturais, ou seja, no “mundo real”. E, em segundo lugar, envolvem a captação e o estudo da complexidade desses fenómenos. Os investigadores qualitativos raramente tentam simplificar o que observam. Em vez disso, reconhecem que a questão que estão a estudar tem muitas dimensões e camadas, e tentam retratá-la na sua forma multifacetada”.

No que diz respeito à recolha de dados, as entrevistas individuais e em grupos, são os métodos mais utilizados. Patton & Cochran (2007), afirmam que nas entrevistas é imprescindível criar informações credíveis, e é necessário que as entrevistas sejam feitas de forma rigorosa, para que seja possível garantir a sua credibilidade e autenticidade. As mesmas devem ser criadas tecnicamente para que outras pessoas as possam utilizar e obter informações semelhantes; sistemáticas, para assegurar que a escolha dos intervenientes não é conveniente aos resultados pretendidos; credíveis e transparentes (Patton & Cochran, 2007). A análise de conteúdo, aquando do método de recolha de dados são as entrevistas, estão sempre associados. Isto porque “durante as entrevistas trata-se, de facto, de fazer aparecer o máximo possível de elementos de informação e de reflexão, que servirão de materiais para uma análise sistemática de conteúdo que corresponda, por seu lado, às exigências de explicitação, de estabilidade e de intersubjetividade dos processos” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 195).

A utilização da entrevista semiestruturada, deveu-se ao facto de que além das questões pré estruturadas, existe a possibilidade de, no decorrer da entrevista, adicionar novas questões que possam surgir (Patton & Cochran, 2007).

Para Quivy & Campenhoudt (1992), as entrevistas semiestruturadas, ou como o autor as aborda “semidirectas”, embora guiadas por um guião pré-elaborado pelo entrevistador, permitem ao entrevistado deter liberdade para desenvolver suas respostas na direção que considerar apropriada, explorando de maneira flexível e aprofundada os aspetos que julgar mais relevantes.

Relativamente ao estudo de caso, para Yin (2001, p. 30) é “uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Para Leedy & Ormrod (1990, p. 271), um estudo de caso acontece quando “um determinado indivíduo, programa ou evento é estudado em profundidade durante um período de tempo definido”.

Segundo Eisenhardt (1989) um estudo de caso resulta na recolha de dados através de entrevistas, arquivos, questionários e observações, em que a evidência pode ser

qualitativa através de palavras, ou quantitativa, através de números, , daí o recurso à metodologia do estudo de caso, usando as entrevistas como principal instrumento de recolha de dados, além da análise documental.

Para Bardin (1977), a análise documental caracteriza-se pelo tratamento de informações retidas em documentos, e tem como finalidade apresentá-la através de procedimentos de transformação. Por isso mesmo, a sua intenção é armazenar informação e facilitar o seu acesso, ao passar a informação de um documento primário para um secundário.

Bardin (1977), confirma as diferenças entre a análise documental e a análise de conteúdo, ao afirmar de que a análise documental opera com documentos, e a análise de conteúdo com a comunicação e manipulação das mensagens, a fim de destacar a informação mais significativa. Por outras palavras Bowen (2009, p. 32), refere que “a análise de documentos envolve a leitura (exame superficial), a leitura (exame exaustivo) e a interpretação. Este processo iterativo combina elementos de análise de conteúdo e de análise temática. A análise de conteúdo é o processo de organização da informação em categorias relacionadas com as questões centrais da investigação”.

A análise de conteúdo, é uma das formas de tratar dados qualitativos, e por isso mesmo, durante o presente estudo de caso também necessário aplicar. Para Leedy & Ormrod (1990), a análise de conteúdo consiste em um exame minucioso e sistemático de um conjunto específico de materiais, que visa identificar padrões, temas ou preconceitos.

Segundo Bardin (1977, p. 42), a análise de conteúdo trata-se de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Recorreu-se à recolha de dados, provenientes de artigos científicos, imprensa e do *website* da UIP, UHM e YOTEL Porto, para a apresentação do histórico da empresa, assim como para a análise do seu processo de internacionalização.

#### 4.4. Estrutura da entrevista

A entrevista realizada aos três intervenientes foi orientada pelo seguinte guião, que por sua vez, não foi obrigatoriamente seguido.

1. Qual a importância, em termos gerais, da aplicação das estratégias de internacionalização, numa empresa que tem como objetivo expandir-se?
2. Quais são os fatores e incentivos gerais de adesão à aplicação de estratégias de internacionalização?
3. Que fatores influenciaram a internacionalização do grupo (UIP)?
4. Relativamente à UIP-UHM, quais as estratégias de internacionalização adotadas? E que estratégias de internacionalização adotam nos dias de hoje? Uma vez que, durante a realização do estágio o YOTEL Porto, passou por uma transição de UIP para UHM.
5. No que concerne à entrada no mercado internacional, que modos de entrada é possível encontrar?
6. Há ajustes no modo de entrada, quando se trata de um mercado diferente?
7. Na UIP, qual o modo de entrada preferencial no mercado internacional, e que modos são aplicados em cada mercado?
8. Quais foram as estratégias de internacionalização aplicadas pela UIP?
9. Na aplicação de uma estratégia, é conhecido que serão encontradas barreiras. Neste caso, quais são os obstáculos encontrados à entrada no mercado e quais se destacaram nesta estratégia do grupo?
10. É possível afirmar de que as estratégias de internacionalização ditam o sucesso de uma empresa? Porquê?
11. Deseja acrescentar algo ao que foi dito durante a entrevista?

Apesar de não ser necessário todas estas questões, as mesmas foram feitas, para caso de ser necessário complementar alguma ideia que fora dito durante a entrevista.

No que concerne à duração das entrevistas, foi estimado uma duração aproximada de 25 minutos.

#### 4.5.Procedimentos e recolha de dados

No que concerne ao procedimento, a primeira entrevista do estudo de caso, ocorreu no dia 27 de março de 2024, sendo a mesma presencial. As duas restantes entrevistas foram feitas via *online*, uma delas em inglês, e decorreram no dia 29 de abril.

Após a realização e finalização das entrevistas, e com o consentimento informado assinado (Anexo I) que garantiu o anonimato e a permitiu a gravação das entrevistas, as mesmas foram transcritas, e inseridas num Excel (Anexo J) para que o processo de análise fosse facilitado.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao longo deste capítulo serão apresentados os resultados da investigação levada a cabo, nomeadamente das respostas obtidas durante as entrevistas que tiveram como finalidade responder aos objetivos da investigação, seguindo-se de uma discussão dos resultados.

Dessa forma, e uma vez que as entrevistas em análise respeitam a confidencialidade e anonimato dos intervenientes, estes encontram-se identificados como entrevistados 1, 2 e 3. Foram realizadas 10 perguntas no decorrer da entrevista semiestruturada, à qual foi adicionada uma questão para que os entrevistados pudessem responder de forma livre, e acrescentar informação que considerassem relevante.

### 5.1. Análise dos resultados obtidos na entrevista

Tendo como fundamento os resultados obtidos, procurou-se responder aos objetivos de pesquisa definidos previamente:

#### 5.1.1. Principais estratégias de internacionalização utilizadas no setor hoteleiro

Com o propósito de responder ao primeiro objetivo, que pretende analisar as principais estratégias de internacionalização utilizadas no setor hoteleiro, foram feitas as seguintes perguntas: “Relativamente à UIP-UHM, quais as estratégias de internacionalização adotadas? E que estratégias de internacionalização adotam nos dias de hoje? Uma vez que, durante a realização do estágio o YOTEL Porto, passou por uma transição de UIP para UHM” e “Quais foram as estratégias de internacionalização aplicadas pela UIP?”, ao qual os intervenientes acabaram por fornecer as mesmas explicações. O entrevistado número um relatou que a UHM e a UIP são empresas distintas, sendo a UHM criada pela UIP, a empresa mãe. Enquanto a UIP é responsável pelos investimentos, a UHM foi especificamente formada para o mercado hoteleiro, como uma empresa de gestão de ativos. Esta criação faz parte da estratégia de crescimento e internacionalização da UIP, possibilitando uma maior expansão internacional através da UHM. O interveniente um acrescentou ainda que, a UHM é o resultado do crescimento da UIP, e que os seus serviços podem ser oferecidos tanto aos hotéis pertencentes à UIP, como a outros proprietários. O entrevistado número dois,

indica que a principal estratégia se centra na identificação de investidores e outros proprietários que detêm projetos, e pretendem uma empresa para geri-los, devido à falta de especialização na gestão desses projetos. Acrescentando durante a resposta à segunda pergunta que, a utilização e a ligação com outras marcas já internacionais, ajuda na expansão da própria marca. O interveniente três expressou que a UIP, em determinado momento, concluiu que, para crescer e expandir a sua marca para mais hotéis, seria necessário centralizar a gestão apenas numa empresa especializada. O mesmo assegurou de que as parcerias com grandes marcas hoteleiras proporcionam acesso a novos mercados, sendo a estratégia principal fundamentada em *franchising* e gestão de propriedades. Além disso, acabou por reforçar de que há um foco no desenvolvimento de uma estrutura global de recursos humanos, que promove o desenvolvimento e a mobilidade internacional de talentos.

Pelo que foi dito, pode-se concluir que as principais estratégias de internacionalização são: identificação de oportunidades e parcerias estratégicas; aproveitamento de marcas internacionais hoteleiras e de notoriedade que irão resultar em uma redução de riscos, aumento da eficácia e aumento da vantagem competitiva; centralização da gestão em uma empresa especializada; foco no desenvolvimento de uma estrutura global de recursos humanos, que promove o desenvolvimento e a mobilidade internacional de talentos; e o *franchising* e gestão de propriedades como estratégia principal. A criação da UHM pela UIP, pode assim ser classificada como uma consequência do sucesso da empresa-mãe, podendo ser possível afirmar de que: ao permitir que a UHM ofereça serviços a outros proprietários de hotéis, a UIP está a adotar uma abordagem flexível e adaptável ao mercado; crescimento orgânico e inorgânico, no qual há uma estratégia de crescimento, em que a empresa-mãe utiliza a empresa subsidiária para expandir as suas operações, dentro e fora da sua rede de ativos; expansão internacional da UHM, que por sua vez, permite à UIP a exploração de novos mercados. Deste modo, a separação de funções permite a ambas as empresas, uma abordagem mais focada e especializada em cada área.

### 5.1.2. Modos de entrada e fatores de eleição para o mercado internacional

A fim de identificar os modos de entrada nos mercados externos e os fatores que influenciam essa escolha, foram feitas as seguintes perguntas: “No que concerne à

entrada no mercado internacional, que modos de entrada é possível encontrar?”, “Há ajustes no modo de entrada, quando se trata de um mercado diferente?” e “Na UIP, qual o modo de entrada preferencial no mercado internacional, e que modos são aplicados em cada mercado?”. Para a primeira pergunta, o entrevistado número um respondeu que há várias tipologias de investimento, como o de aquisição, aluguer, *franchising* e de investimento da marca. O entrevistado número dois referiu que os modos de entrada podem ser eleitos através de contactos que são estabelecidos com investidores, com os proprietários. O entrevistado três, tal como o número um, referiu o *franchising*, as parcerias, aquisições, *joint-ventures* com fornecedores locais. No que concerne à necessidade de adaptação nos novos mercados, todos os entrevistados referiram que há sempre um ajuste, muitas vezes incitado pelo choque cultural. Todavia, o entrevistado número dois menciona que estes ajustes não devem alterar o ADN e a essência da empresa. Relativamente ao modo de entrada preferencial da UIP, os entrevistados dois e três, indicam que o *franchise* é a estratégia priorizada, seguindo-se as parcerias e aquisições seguindo o entrevistado três. Respondendo à mesma pergunta, o entrevistado número um mencionou que a escolha do modo de entrada é ditado pelas oportunidades que existem e o potencial de crescimento do mercado.

Assim, pode-se afirmar que os principais modos de entrada adotados são: *franchising*, as parcerias, aluguer, aquisições, *joint-ventures*, relações e redes de contatos.

### 5.1.3. Motivações de internacionalização

Para determinar as principais motivações da empresa para a internacionalização, foram feitas duas questões: “Quais são os fatores e incentivos de adesão à aplicação de estratégias de internacionalização?” e “Que fatores influenciaram a internacionalização do grupo da UIP?”. Ambas com o objetivo de conseguir obter uma visão mais geral e específica, através da opinião dos entrevistados. Para a primeira pergunta, o entrevistado um respondeu que os fatores e vantagens económicas, fatores geográficos, fatores de transição de procura e a oportunidade. O entrevistado dois realçou a localização como um fator primordial no incentivo. O entrevistado três referiu a relevância do mercado-alvo, dos objetivos da empresa e o capital. No que concerne especificamente a captar as motivações da UIP, o entrevistado número 1 respondeu que o fluxo de negócio gerado pelo ramo imobiliário da UIP, permitiu a aposta da marca da gestão do setor hoteleiro.

Segue-se o interveniente dois, que referiu que a UIP, atualmente, procura projetos aos quais possa agregar valor, afirmando também de que, um dos fatores principais é a expansão internacional, em que é crucial aumentar a visibilidade da UHM, e fortalecer seu valor como organização e empresa gestora de projetos hoteleiros. O entrevistado número 3 considerou que a visão da empresa e o que pretendiam atingir, o a presença de recursos necessários para iniciar, e a ambição e vontade de conquistar objetivos, conduziram à internacionalização.

Logo, as principais motivações à internacionalização podem ser enumeradas da seguinte forma: fatores e vantagens económicas; fatores geográficos e de localização; fatores de transição de procura e oportunidade no mercado; relevância do mercado alvo; necessidade, ambição e vontade de cumprir os objetivos da empresa; capital; expansão internacional e aumento da visibilidade no mercado global; procura de projetos aos quais a UIP possa agregar valor; desenvolvimento de recursos humanos globais. Todavia, o fluxo de negócio gerado pelo ramo imobiliário da UIP, mencionado pelo entrevistado um, permitiu a aposta na gestão do setor hoteleiro.

#### 5.1.4. Barreiras à internacionalização

O quarto objetivo pretende descrever as dificuldades do processo de internacionalização da empresa. Posto isto, foi feita a pergunta nove “Na aplicação de uma estratégia, é conhecido que serão encontradas barreiras. Neste caso, quais são os obstáculos encontrados à entrada no mercado e quais se destacaram nesta estratégia do grupo?”. Pelo entrevistado número um, foi respondida a importância de perceber o mercado que estamos inseridos, e com que ferramentas faz sentido trabalhar para garantir o maior sucesso na aplicação desse investimento. O entrevistado número dois abordou o desconhecimento dos possíveis parceiros e o perfil dos investidores em termos operacionais, questões burocráticas do próprio país, e questões públicas que muitas vezes fogem ao controlo. O entrevistado número três ressalta as diferenças culturais, desde a língua ao perfil das pessoas, e a falta de estrutura.

Deste modo, conclui-se que as principais barreiras à internacionalização são: falta de conhecimento do mercado local; a ausência de ferramentas e recursos adequados para analisar o mercado e executar estratégias; desconhecimento dos possíveis parceiros e

perfil dos investidores; barreiras burocráticas; fatores externos incontroláveis; diferenças culturais e língua; e desafios estruturais.

## 5.2. Discussão dos resultados

Durante a segunda parte do quinto capítulo, as questões de pesquisa serão reanalisadas, e procurar-se-á respondê-las através da junção e comparação, entre os resultados obtidos na análise anterior, e os conceitos e premissas discutidos na revisão da literatura. A fim de completar a informação obtida ao longo das entrevistas, foram consultados documentos internos e artigos/entrevistas externos para a elaboração do relatório.

### 5.2.1. Principais estratégias de internacionalização utilizadas no setor hoteleiro

No que refere aos resultados obtidos nas entrevistas, as respostas a esta pergunta podem ser dadas através de um conjunto de afirmações como: “a estratégia vem dentro daquilo que era a estratégia de crescimento, e de crescimento e internacionalização da UIP”, “através da UHM, vamos conseguir internacionalizar mais a própria UIP”, “procurar investidores e outros proprietários, que tenham projetos e que queiram ter uma empresa que os gira, porque não é a especialidade deles”, “parcerias com grandes marcas, em termos de hotéis, dão-nos acesso a novos mercados”, e “estratégia principal é o franchising e a gestão de propriedades, e visamos os hotéis franchisados e oferecemos os nossos serviços de gestão”.

Através da revisão de literatura, a implementação das estratégias de internacionalização advém de um aumento de competitividade no mercado hoteleiro, e da procura de atingir objetivos das empresas. A procura de ligações a grandes marcas, através de exportação, licenciamento, *Franchising* de formato comercial, Alianças estratégicas e *Joint-venture*, podem ser classificadas como as principais estratégias de internacionalização uma marca.

### 5.2.2. Modos de entrada e fatores de eleição para o mercado internacional

As respostas obtidas nas entrevistas revelam que há vários modos de entrada no mercado, tais como: “o de aquisição, a nível de aluguer, a nível de *franchising* e de

investimento da marca”, “contactos estabelecidos com investidores e proprietários”, e “*franchising*, parcerias, aquisições, *joint-ventures* com fornecedores locais”. No entanto, ao longo das entrevistas todos abordaram a importância de existir uma “adaptação ao mercado que se inserem”, ressaltando sempre de que o “ADN nunca deve ser comprometido”. Durante a primeira pergunta da entrevista, o interveniente um acabou por afirmar que é importante “ser sempre suscetíveis a alguma uma adaptabilidade da marca a mercados diferente”.

No que concerne à pergunta sobre o modo de entrada preferencial da marca UIP, foram afirmados pelo entrevistado um e dois que “o *franchise* será sempre o modelo de negócio da UIP e da UHM”, “o *franchise* é provavelmente o modo preferido, assim como as parcerias e as aquisições”.

Todavia, apesar da preferência relativamente ao modo de entrada, a entrada no mercado pode variar de acordo com os benefícios que o mercado acarreta até porque “as condições variam muito, e o investimento acaba por fluir para mercados diferenciados ao longo do tempo, tendo em conta essas mesmas vantagens de investimento que acabam por existir em mercados diferentes”.

A revisão de literatura acaba por fundamentar a resposta a este objetivo, que enumera os mesmos modos de entrada e classifica o licenciamento, *franchising*, Alianças estratégicas e Joint-venture, como os modos mais aplicados no mercado.

### 5.2.3. Motivações de internacionalização

De acordo com o que foi dito durante a revisão de literatura, os fatores de motivação vão de encontro ao que foi respondido nas entrevistas.

As vantagens económicas são o principal fator que levam uma empresa a explorar outro mercado. Por outro lado, apesar do interveniente três referir que o mercado-alvo é um fator, o interveniente número um refere que “o investimento em determinados mercados é-nos mais vantajoso, do que em outros mercados, e acontece isso neste momento”. As metas que uma empresa pretende atingir, são de outra forma, um outro motivo. A localização, estudar o que o mercado precisa, fatores de oportunidade de negócio, são outros fatores mencionados pelos intervenientes.

De uma forma mais específica, segundo o interveniente dois, “a UIP na sua estratégia atual de pesquisa, procura projetos em que possa acrescentar algo, acrescentar

valor”. Esta afirmação vai de encontro ao que foi dito durante uma entrevista ao Diretor de Marketing e Comunicação da UHM (Xavier, 2024) (Anexo H). A fim de incluir a UIP e a UHM, o interveniente afirmou de que “o crescimento e com aplicação, e a aquisição de vários projetos a nível de *real state*, surgiu a oportunidade de se especializarem na parte da gestão de empreendimentos hoteleiros”, realçando de que a “aplicação do seu investimento sobretudo no mercado de *real state*, fez com que houvesse mais oportunidades de negócio em mercados exteriores, interligando diretamente o crescimento e expansão da marca para mercados internacionais”. O interveniente três, afirmou que a resposta seria bastante simples, enumerando “a ambição, a visão e o capital”. Referindo também que, o facto de a empresa da família já estar presente em outros negócios como “vestuário, petróleo, gás, retalho, entre muitas outras coisas”, permitiu a aposta na empresa e a sua expansão.

#### 5.2.4. Barreiras à internacionalização

No que diz respeito aos obstáculos enfrentados, o interveniente um menciona a dificuldade em enumerá-las, uma vez que, a UIP tem presente várias propriedades. Além de afirmar que “o mercado imobiliário em Portugal tem sentido um grande crescimento de valorização, por isso acabam por ser negócios que até agora, dificilmente foram negócios que tiveram uma margem de insucesso, a nível do que é o mercado atual em Portugal”. De uma forma mais reservada, acabou por mencionar que, uma barreira poderá ser o mercado ou a incapacidade de responder ao que o mercado precisa, ao revelar que é importante saber “com que marcas é que vamos entrar, que marcas é que faz sentido usar, que marca faz *match* com o público local, que marca é a mais procurada, que marcas é que nos dão mais benefícios, em que o *fee de franchise* é menor, no qual o retorno de investimento seja mais rápido, que traz mais volume de reservas”. Para o interveniente dois, as barreiras começam no desconhecimento dos parceiros e nas diferenças em termos operacionais, referindo que “nem todos os investidores têm os mesmos objetivos, e muitas vezes não têm e acabam por olhar para os negócios numa vertente demasiado micro, e que vão tirar alguma autonomia à própria empresa gestora”. Por outro lado, assume as burocracias do país, como legalizações e licenças, ou então, a existência de questões públicas. Em abril de 2024, o CEO do grupo UIP, deu uma entrevista à *Executive Digest*, na qual menciona a burocracia de Portugal como uma

barreira ao desenvolvimento de projetos (Sarmiento, 2024) (Anexo J). A última interveniente menciona um fator bastante relevante, que é o da cultura. Para a interveniente, os obstáculos estão presentes nas “diferenças culturais; nacionalidades diferentes, uma vez que é diferente lidar com Portugueses e pessoas do Médio Oriente; a língua, especialmente se não falam inglês, a língua comum; falta de estrutura; ritmo de reação diferente”.

## 6. CONCLUSÕES E TRABALHO FUTURO

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões da presente investigação, as suas limitações e algumas sugestões de trabalho futuro que pode ser feito.

### 6.1. Conclusões

A presente investigação teve como principal objetivo compreender as estratégias de internacionalização adotadas pela empresa *United Investments* Portugal (UIP). Por isso mesmo, recorreu-se à análise das principais estratégias de internacionalização usadas no setor hoteleiro; identificação dos modos de entrada nos mercados externos, e por sua vez, os fatores que influenciam essa escolha; identificação das principais motivações da empresa para a internacionalização; e as dificuldades que uma empresa enfrenta ao longo do seu processo de internacionalização.

Como referido anteriormente, foram feitas onze questões que tinham como finalidade responder aos objetivos da investigação.

Ao objetivo número um, que pretendia uma análise das principais estratégias de internacionalização no setor hoteleiro, foi possível reter que:

1. Criação de uma entidade especializada, neste caso a UHM, perante a empresa-mãe, UIP. Sendo a UIP encarregue dos investimentos em variadas áreas, e a UHM, focada na gestão de ativos hoteleiros.
2. A colaboração com marcas hoteleiras internacionais através de parcerias e *franchising*. As parcerias com marcas de renome, dá acesso a novos mercados e a clientes já fidelizados, enquanto o modelo de *franchising*, permite a expansão da marca a nível internacional, com uma redução de riscos.
3. Identificação de investidores e propriedades, que sejam de interesse à empresa. A UHM oferece os seus serviços a hotéis, não apenas aos que pertencem à UIP, o que permite um aumento de clientes e da sua presença no mercado. Por outro lado, o facto de apresentarem-se como duas empresas com várias especializações, permite que haja uma maximização dos recursos e de aproveitamento de oportunidades.

4. Desenvolvimento de recursos humanos a nível global, através da mobilidade de funcionários entre as diferentes localizações, facilitando assim, o prosseguimento da qualidade das operações.

Relativamente ao objetivo número dois, que pretende identificar os diferentes modos de entrada no mercado internacional, foram identificados o *franchising*, as parcerias, aluguer, aquisições, *joint-ventures*, relações e redes de contatos. No que concerne aos fatores que influenciam essa escolha, foi mencionada a necessidade de estabelecer contactos com investidores e proprietários, para formar parcerias estratégicas e reduzir riscos. A adaptação aos mercados locais é essencial, e todos os entrevistados concordaram que, devido ao choque cultural, os ajustes são necessários. Todavia, preservar o ADN e a essência da empresa, enquanto se adapta aos mercados locais, é uma consideração e conselho importante fornecido pelos entrevistados.

O objetivo número três, que teve como propósito identificar as razões pelo qual as empresas e a UIP, procuram explorar os mercados estrangeiros, foram abordados:

1. Fatores e vantagens económicas, que se referem à procura de economias de escala, aumento de receitas, acesso a novos mercados e diversificação de riscos;
2. Fatores geográficos e localização, sendo que uma localização estratégica permite acesso a mercados chave, e proximidade a recursos e consumidores;
3. Fatores de transição de procura e oportunidade de mercado, que refletem a necessidade de responder às mudanças, e deter novas oportunidades.
4. A presença em mercados de interesse, o mercado-alvo;
5. Objetivos da empresa, que se refletem na ambição e vontade de cumprir objetivos;
6. Capital
7. Expansão internacional como objetivo estratégico, destacada pelos entrevistados, que se reflete na procura de um aumento de visibilidade e fortalecimento da marca no mercado global.
8. Procura de projetos aos quais a UIP possa agregar valor, através da aplicação de conhecimentos, recursos e competências especializadas.;
9. Desenvolvimento de recursos humanos globais, através da mobilidade internacional dos trabalhadores.

No entanto, no que diz respeito à internacionalização da empresa UIP, no decorrer das entrevistas foi abordado que a aposta no setor hoteleiro, como gestor de ativos, foi fruto de muito trabalho da UIP, nas restantes áreas que opera.

Em relação ao objetivo quatro, que pretende expor os obstáculos/ barreiras que este processo implica, é possível enumerar:

1. Falta de conhecimento sobre o mercado-alvo;
2. Ausência de ferramentas e recursos apropriados para analisar o mercado e executar estratégias, que podem dificultar o processo de adaptação, e a execução eficiente das operações internacionais;
3. O desconhecimento sobre potenciais parceiros e investidores locais, que dificulta a formação de alianças estratégicas e a construção de uma rede de contatos confiável;
4. As barreiras burocráticas, como algumas normas e burocracias locais que podem causar atrasos, e por sua vez provocar custos adicionais;
5. Fatores externos incontrolláveis, como a instabilidade política, mudanças nas políticas governamentais e crises económicas;
6. Barreiras culturais e linguísticas, uma vez que as diferenças culturais e linguísticas, entre o país de origem e o país-alvo podem dificultar a comunicação, negociação e gestão;
7. Falta de estrutura, que implica diversos contextos: carência de infraestrutura básica necessária para operações; falta de infraestrutura tecnológica; presença de um sistema legítimo e regulamentar eficiente, que apoie as empresas no estrangeiro; e a falta de profissionais qualificados.

Apesar de terem sido feitas onze perguntas no decorrer das entrevistas, três delas foram usadas com o objetivo de enriquecer e complementar, o que fora dito durante as mesmas.

A primeira pergunta questionou a pertinência geral, em aplicar estratégias de internacionalização, numa empresa que pretende expandir-se. As respostas foram de encontro ao que se pretendia responder na generalidade dos objetivos, sendo possível afirmar que a resposta fez uma síntese do que foi dito ao longo das entrevistas. A

importância do setor hoteleiro e turístico adaptar-se à realidade dos dias de hoje, no qual se afirma bastante competitiva, a identificação de oportunidades de projetos no mercado estrangeiro, como é o caso da UIP e da UHM, que exploram novas oportunidades fora de Portugal, para fugir às limitações de atuar no mercado doméstico; a importância da contínua promoção internacional de destinos turísticos, como é feita pelo Turismo de Portugal, que por sua vez, ajuda a aumentar a notoriedade do país; a presença em vários mercados, que ajuda a aumentar na projeção e reconhecimento global; diversificação dos mercados, reduzindo a dependência de um único mercado doméstico e aos riscos associados a essa dependência; abordagens e adaptações aos variados mercados.

Quando questionada, se as aplicações destas estratégias ditavam o sucesso de uma empresa, as opiniões foram diferentes, mas com justificações que se comparam.

Afirmar que as estratégias de internacionalização ditam o sucesso de uma empresa é válido, se: for feita uma análise de mercado detalhada, impor estratégias adaptadas aos diferentes mercados. Para o interveniente número dois, embora as estratégias de internacionalização sejam importantes e possam proporcionar oportunidades significativas de crescimento, elas não garantem automaticamente o sucesso de uma empresa. Sendo assim, o sucesso depende de uma série de fatores, incluindo uma base sólida de operações, decisões estratégicas acertadas ao longo do tempo, a escolha e a gestão eficaz de projetos, e a capacidade de adaptação e flexibilidade. Relativamente ao interveniente número três, foi referido que a aplicação de estratégias de internacionalização são essenciais e podem ajudar a aumentar significativamente as oportunidades de sucesso de uma empresa, mas o mesmo não está garantido. O sucesso, é uma combinação de fatores como a clareza dos objetivos, a adaptação ao mercado, a compreensão cultural, a capacidade de lidar com imprevistos e a eficácia na execução das estratégias. Porém, o mesmo destacou a possibilidade do aparecimento de elementos imprevisíveis, que podem causar impacto no resultado.

A última questão, permitiu que os intervenientes acrescentassem informação ao que foi dito durante a entrevista, e permitiu reforçar alguns pontos importantes discutidos durante.

O entrevistado um optou por fazer uma síntese do que foi referido ao longo na entrevista, concluindo que, a UIP, a UHM e a marca YOTEL possuem estratégias distintas de desenvolvimento. A UIP foca-se no investimento imobiliário, enquanto a UHM oferece serviços especializados para diversos mercados e investidores. A YOTEL, por sua vez, é uma marca hoteleira. Cada uma destas entidades segue uma abordagem única de crescimento, e é crucial reconhecer essas diferenças. Um negócio que pode não ser atrativo para a UIP pode ser vantajoso para a YOTEL ou para a UHM, exigindo diferentes perspetivas de análise dentro do mesmo grupo. O interveniente dois mencionou o impacto da fase inicial de um projeto, para estabelecer uma base sólida, além de uma mentalidade aberta aos desafios e dificuldades que surgem. Acrescentou e incentivou a explorar destinos além de Portugal, que podem proporcionar uma ampla gama de experiências e oportunidades únicas. Por sua vez, o último interveniente acrescentou que é crucial dar importância às pessoas, motivá-las e alinhar com os objetivos do projeto, destacando as prioridades das novas gerações, que valorizam cada vez mais, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Essa mudança de mentalidade destaca a importância de criar ambientes de trabalho que promovam o bem-estar e o equilíbrio. Acrescentou que a rápida evolução da vida e dos negócios exige que estejamos em constante adaptação e inovação, para ser possível manter a marca relevante e competitiva. Por fim, a sustentabilidade emerge como um fator crítico não apenas para a reputação das empresas, mas também para a preservação do meio ambiente, e para o bem-estar da sociedade como um todo. Integrar práticas sustentáveis nos negócios, não contribui apenas para um planeta mais saudável, mas também pode ser uma vantagem competitiva significativa no mercado atual.

Posto isto, é possível terminar com a afirmação que foi possível compreender as estratégias de internacionalização adotadas pela empresa UIP. Através de uma análise às principais estratégias de internacionalização utilizadas no setor hoteleiro, aos modos de entrada nos mercados externos e os determinantes que condicionam a tomada de decisão, às motivações da empresa para a internacionalização, e de uma análise aos obstáculos no processo de internacionalização da empresa.

## 6.2. Limitações

Todos os estudos académicos apresentam limitações, principalmente quando se opta pela utilização de uma amostra reduzida. O facto de ter sido utilizada uma amostra com três intervenientes, fez com que os resultados, apesar de fidedignos, fossem reduzidos. O método para a recolha de dados, a utilização das entrevistas semiestruturadas permitiu que os intervenientes dessem respostas abertas. No entanto, o mesmo fez com que as respostas fossem mais alargadas e menos diretas, sujeitas por vezes a alguma subjetividade.

## 6.3.Recomendações para o trabalho futuro

Relativamente a uma futura pesquisa, seria aliciante alargar o estudo a mais empresas do setor hoteleiro em Portugal, suprimindo assim, o foco das estratégias de internacionalização de uma só. Consequentemente, o resultado seria com respostas variadas, ainda mais abrangentes e gerais, uma vez que teria a perspetiva de mais trabalhadores no setor hoteleiro, e de outras empresas provavelmente com motivações diferentes para a internacionalização, e até com a necessidade de ultrapassar diferentes obstáculos.

Por isso mesmo, recomenda-se o foco e o estudo desta área, de uma forma mais intensiva, que por sua vez irá resultar em informação mais relevante, que servirá como base para futuras investigações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AICEP Portugal Global. (2013). *Horizonte Internacionalizar Guia para PME* (Obras em Curso, Lda). AUDAX. <http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Conhecimento/HorizonteInternacionalizarGuiaparaPME/?page=26>
- Ali, T., Khalid, S., Shahzad, K., & Larimo, J. (2021). Managing international joint ventures to improve performance: The role of structural and social mechanisms. *International Business Review*, 30(3), 101791. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101791>
- Bamiatzi, V., Dowling, M., Gogolin, F., Kearney, F., & Vigne, S. (2023). Are the good spared? Corporate social responsibility as insurance against cyber security incidents. *Risk Analysis*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1111/risa.14122>
- Bardin, L. (1977). *L'Analyse de Conremt*, traduzido por Luís Antero Reta e Augusto Pinheiro. Edições 70.
- Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41–50. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00001-G](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00001-G)
- Cardoso, B. (2024, abril 26). Hotelaria em Portugal faturou mais 20% e ultrapassou os 6 mil milhões de euros em 2023. *Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/hotelaria-em-portugal-faturou-mais-20-e-ultrapassou-os-6-mil-milhoes-de-euros-em-2023>
- Chang, J., Bai, X., & Li, J. J. (2015). The Influence of Institutional Forces on International Joint Ventures' Foreign Parents' Opportunism and Relationship Extendedness. *Journal of International Marketing*, 73–93. <https://doi.org/10.1509/jim.14.0088>

- Chathoth, P. K., & Olsen, M. D. (2003). Strategic alliances: A hospitality industry perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 419–434. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2003.07.001>
- Chen, J., King, T.-H. D., & Wen, M.-M. (2015). Do joint ventures and strategic alliances create value for bondholders? *Journal of Banking & Finance*, 58, 247–267. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2015.03.020>
- Das, T. K., & Kumar, R. (2011). Regulatory Focus and Opportunism in the Alliance Development Process. *Journal of Management*, 37(3), 682–708. <https://doi.org/10.1177/0149206309356325>
- Deloitte. (2020). *Atlas da Hotelaria 2020- The end of an era | Rethink what's normal* (15<sup>a</sup>). <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/real-estate/articles/atlas-hotelaria-2020.html>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Enz, C. A., Canina, L., & Palacios-Marques, D. (2013). The relationship between new venture entry mode and firm performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(2), 129–145. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0192-1>
- Fang, F. (2023). Corporate innovation and internationalization: Evidence from China. *Finance Research Letters*, 56, 104087. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104087>
- Figueiredo, M. I. N. de C. (2017). *O impacto do luxo na hotelaria* [masterThesis]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/24567>
- Gamble, J. E., Thompson, A. A., & Peteraf, M. A. (2019). *Essentials of strategic management: The quest for competitive advantage* (Sixth Edition, International student edition). McGraw-Hill Education.
- Ghuri, P., Strange, R., & Cooke, F. L. (2021). Research on international business: The new realities. *International Business Review*, 30(2), 101794. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101794>
- Hollensen, S. (2014). *Global marketing* (Sixth edition). Pearson.
- Hollensen, S. (2015). *Summary Global Marketing (Hollensen) | WorldSupporter Summaries and Study Notes*. WORLDSUPPORTER. <https://www.worldsupporter.org/en/chapter/41408-summary-global-marketing-hollensen#chapter-10-export-modes>

- INE. (2008). *Sistema Integrado de Metainformação–Pesquisa*. <https://smi.ine.pt/Pesquisa>
- Iranmanesh, M., Ghobakhloo, M., Nilashi, M., Tseng, M.-L., Yadegaridehkordi, E., & Leung, N. (2022). Applications of disruptive digital technologies in hotel industry: A systematic review. *International Journal of Hospitality Management*, *107*, 103304. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103304>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977a). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, *8*(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977b). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, *8*(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Khan, M. A. (2005). Internationalization of Services: The Global Impact of Us Franchise Restaurants. *Journal of Services Research*, 187–215.
- Kubíčková, L., Votoupalová, M., & Toulová, M. (2014). Key Motives for Internationalization Process of Small and Medium–Sized Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, *12*, 319–328. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00351-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00351-7)
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (1990). Practical Research: Planning and Design. *Teaching Sociology*, *18*(2), 248. <https://doi.org/10.2307/1318509>
- Lu, Y., & Poddar, S. (2014). Patent licensing in spatial models. *Economic Modelling*, *42*, 250–256. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2014.06.016>
- Miller, G. (2024, maio 7). *Opinião: «Que rumo está a seguir o turismo?»—Hotelaria-Publituris Hotelaria*. <https://www.publiturishotelaria.pt/2024/05/07/opinioao-rumo-esta-seguir-turismo/>
- Moser, A., & Korstjens, I. (2017). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 1: Introduction. *European Journal of General Practice*, *23*(1), 271–273. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375093>
- OECD. (2009). *OECD “Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation”*. OECD.
- Patton, M. Q., & Cochran, M. (2007). *A Guide to Using Qualitative Research Methodology*. <https://evaluation.msf.org/sites/default/files/2021->

12/An%20MSF%20guide%20to%20Using%20Qualitative%20Research%20Methodology.pdf

- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2008). *Nursing Research: Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice* (8.<sup>a</sup> ed.). Wolters Kluwer Health/lippincott Williams & Wilkins. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=Ej3wstotgkQC&oi=fnd&pg=PA1&ots=wiJCGS9DEk&sig=MEfVhYRtOwTjqPPFQT-j24KKXWc&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=Ej3wstotgkQC&oi=fnd&pg=PA1&ots=wiJCGS9DEk&sig=MEfVhYRtOwTjqPPFQT-j24KKXWc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Sánchez Jiménez, M. Á., Gómez Carmona, D., & Moral Moral, M. (2024). Evolution of the impact of social media in hospitality: A bibliometric analysis. *Journal of Destination Marketing & Management*, 31, 100868. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2024.100868>
- Sarmiento, A. (2024, abril 30). “Estamos numa situação financeira confortável para investir mais em Portugal”, garante o CEO do grupo UIP – Executive Digest [Entrevista]. <https://executivedigest.sapo.pt/noticias/estamos-numa-situacao-financeira-confortavel-para-investir-mais-em-portugal-garante-o-ceo-do-grupo-uip/>
- Şentürk, F. K. (2012). A Study to Determine the Usage of Strategic Management Tools in the Hotel Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 11–18. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.973>
- Shin, H. H., Jeong, M., So, K. K. F., & DiPietro, R. (2022). Consumers’ experience with hospitality and tourism technologies: Measurement development and validation. *International Journal of Hospitality Management*, 106, 103297. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103297>
- Shin, H., Perdue, R. R., & Kang, J. (2019). Front desk technology innovation in hotels: A managerial perspective. *Tourism Management*, 74, 310–318. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.004>
- Slattery, P. (2002). Finding the Hospitality Industry. *The Journal of Hospitality Leisure Sport and Tourism*, 1(1), 19–28. <https://doi.org/10.3794/johlste.11.7>

- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações: Vol. 3ª edição*. McGraw-Hill.  
[https://www.academia.edu/35967940/Gestao\\_das\\_organizacoes\\_Sebastiao\\_Teixeira](https://www.academia.edu/35967940/Gestao_das_organizacoes_Sebastiao_Teixeira)
- Troncoso-Valverde, C., & Chávez-Bustamante, F. (2024). Do you want to know a secret? Strategic alliances and competition in product markets. *European Journal of Operational Research*, 313(3), 1180–1190.  
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2023.10.004>
- Turismo de Portugal. (2023, julho). *TravelBI by Turismo de Portugal—Oferta no Alojamento Turístico | Dashboard*. TravelBI.  
<https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/oferta-no-alojamento-turistico-dashboard/>
- Turismo de Portugal. (2024a, abril 11). *Visão geral—Dados preliminares 2023*. Turismo de Portugal.  
[https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo\\_Portugal/visao\\_geral/Paginas/default.aspx](https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx)
- Turismo de Portugal. (2024b, maio). *TravelBI by Turismo de Portugal—Empreendimentos Turísticos | Oferta (RNET - Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos) | Dashboard* [Turismo de Portugal]. TravelBI by Turismo de Portugal.  
<https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/empreendimentos-turisticos-oferta-rnet-registo-nacional-de-empreendimentos-turisticos-dashboard>
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14, 155–171.  
<https://doi.org/10.1177/030630708801400203>
- Woo, L., Assaf, A. G., Josiassen, A., & Kock, F. (2019). Internationalization and hotel performance: Agglomeration-related moderators. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 48–58. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.007>
- World Travel Awards. (2024). *World Travel Awards 2024 Europe Winners*. World Travel Awards. <https://www.worldtravelawards.com/winners/2024/europe>
- Xavier, A. (2024, fevereiro 26). *Há ambição no plano de expansão da UHM*. André Xavier partilha-o com a Briefing (S. Dutra) [Entrevista]. <https://www.briefing.pt/noticias/ha-ambicao-no-plano-de-expansao-da-uhm-andre-xavier-partilha-o-com-a-briefing/>

Yin, R. K. (2001). *Case study research: Design and methods (Tradução por Daniel Grassi)*  
(Vol. 2). Bookman.  
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6598416/mod\\_resource/content/1/Livro%20Robert%20Yin.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6598416/mod_resource/content/1/Livro%20Robert%20Yin.pdf)

## ANEXOS

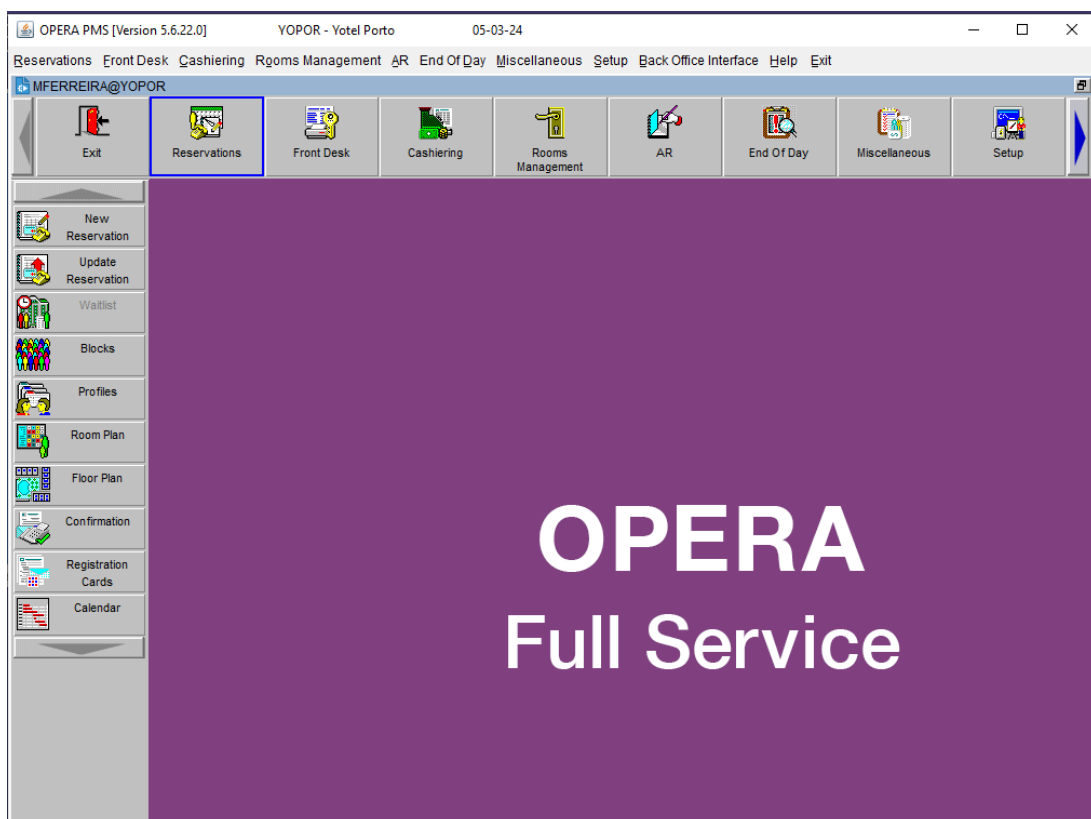
Anexo A – REDUNIQ- Pagamentos seguros via *link*

Fonte: YOTEL Porto



Anexo B– Sistema OPERA PMS

Fonte: YOTEL Porto



Anexo C- Tarefas diárias no departamento de RM

Fonte: YOTEL Porto

<b>MONDAY</b>			
2 x Daily Pick-Up + Pricing 7		2 x Daily Pick-Up + Pricing 7	2 x Daily Pick-Up + Pricing 7
OTA Shopping – 1 RN, 2RN, 3RN		OTA Shopping – 1 RN, 2RN, 3RN	OTA Shopping – 1 RN, 2RN, 3RN
Guest Rate Check / Traces / Arrivals Next Day		Guest Rate Check / Traces / Arrivals Next Day	Guest Rate Check / Traces / Arrivals Next Day
Cancellations/Entered On and By/ Rate Check		Cancellations/Entered On and By	Cancellations/Entered On and By
STR Weekly Report		STR Weekly Report	STR Weekly Report
Booking Trends		Booking Trends	Booking Trends

<b>TUESDAY</b>			
2 x Daily Pick-Up + Pricing 7		2 x Daily Pick-Up + Pricing 7	2 x Daily Pick-Up + Pricing 7
OTA Shopping – 1 RN, 2RN, 3RN		OTA Shopping – 1 RN, 2RN, 3RN	OTA Shopping – 1 RN, 2RN, 3RN
Guest Rate Check / Traces / Arrivals Next Day		Guest Rate Check / Traces / Arrivals Next Day	Guest Rate Check / Traces / Arrivals Next Day
Cancellations/Entered On and By		Cancellations/Entered On and By	Cancellations/Entered On and By
Weekly PACE		Weekly PACE	Weekly PACE
REVMAX/MARCOM		REVMAX/MARCOM	REVMAX/MARCOM

<b>WEDNESDAY</b>			
2 x Daily Pick-Up + Pricing 7		2 x Daily Pick-Up + Pricing 7	2 x Daily Pick-Up + Pricing 7
OTA Shopping – 1 RN, 2RN, 3RN		OTA Shopping – 1 RN, 2RN, 3RN	OTA Shopping – 1 RN, 2RN, 3RN
Guest Rate Check / Traces / Arrivals Next Day		Guest Rate Check / Traces / Arrivals Next Day	Guest Rate Check / Traces / Arrivals Next Day
Cancellations/Entered On and By		Cancellations/Entered On and By	Cancellations/Entered On and By
Pricing Full Year		Pricing Full Year	Pricing Full Year
Stop Sales		Stop Sales	Stop Sales

<b>THURSDAY</b>			
2 x Daily Pick-Up + Pricing 7		2 x Daily Pick-Up + Pricing 7	2 x Daily Pick-Up + Pricing 7
OTA Shopping – 1 RN, 2RN, 3RN		OTA Shopping – 1 RN, 2RN, 3RN	OTA Shopping – 1 RN, 2RN, 3RN
Guest Rate Check / Traces / Arrivals Next Day		Guest Rate Check / Traces / Arrivals Next Day	Guest Rate Check / Traces / Arrivals Next Day
Cancellations/Entered On and By		Cancellations/Entered On and By	Cancellations/Entered On and By
Master Seq. File + Comp.		Master Seq. File + Comp.	Master Seq. File + Comp.
Rate Decision Tool		Rate Decision Tool	Rate Decision Tool

<b>FRIDAY</b>			
2 x Daily Pick-Up + Pricing 7		2 x Daily Pick-Up + Pricing 7	2 x Daily Pick-Up + Pricing 7
OTA Shopping – 1 RN, 2RN, 3RN		OTA Shopping – 1 RN, 2RN, 3RN	OTA Shopping – 1 RN, 2RN, 3RN
Guest Rate Check		Guest Rate Check	Guest Rate Check
Cancellations/Entered On and By		Cancellations/Entered On and By	Cancellations/Entered On and By
Groups Grid		Groups Grid	Groups Grid
Offer Planning		Offer Planning	Offer Planning

Anexo D- Base da Ordem de Serviço

Fonte: YOTEL Porto

ORDEM DE SERVIÇO VERSÃO 001 12/10/2023		
Staff Interno Grupo Departamentos Data do Grupo/Evento Responsável Interno Nome do Evento Contacto Cliente	<b>IBLOCO ORDEA -</b> Varias (Verificar)	
<b>Descrição Geral do Grupo/Evento</b> Alojamento IN x de x OUT x de x X Premium Queen Single = x/Quarto/hotel/ADA Nº total de quartos x Total de pac. x Desquite: Almoço dia XX Hora. XX Pax. XX		
<b>Notas Gerais</b> Programa do grupo		
Página 1 de 3		

ORDEM DE SERVIÇO VERSÃO 001 12/10/2023		
<b>Notas por departamento</b>		
<b>Dados de Faturação:</b> Faturação: Alojamento (B/I, IVA) € x x quartos single x x noites + € x x quartos duplos + x suites + x quartos twin x noite + Tx Turstaxas TOTAL: xxxx Pagamento: Taxas turísticas: pago pela agência ou pelos hóspedes? Pagamentos: falta pagar alguma coisa ou está tudo pago? Consumos extra não previstos - a cobrar diretamente ao cliente no momento do check-out. Horários: Horário de chegada: tbc Horário de partida: tbc		
Mission Control		
Fuel (F&B)		
Cabin Crew Manager		
Logistics Clerk	N/A	
Fix-It (Manutenção)	N/A	
Marketing	N/A	
Financeiro	N/A	
IT	Garantir por favor que existem na sala cabos HDMI	
Página 2 de 3		

ORDEM DE SERVIÇO VERSÃO 001 12/10/2023																										
<b>Controlo de Conhecimento</b>																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>NOME</th> <th>ASSINATURA</th> <th>DATA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mission Control</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>F&amp;B Manager</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Chief Engineer</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sous Chef</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cabin Crew Manager</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Logistics Clerk</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Marketing Executive Manager</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	NOME	ASSINATURA	DATA	Mission Control			F&B Manager			Chief Engineer			Sous Chef			Cabin Crew Manager			Logistics Clerk			Marketing Executive Manager				
NOME	ASSINATURA	DATA																								
Mission Control																										
F&B Manager																										
Chief Engineer																										
Sous Chef																										
Cabin Crew Manager																										
Logistics Clerk																										
Marketing Executive Manager																										
Página 3 de 3																										

Anexo E- Proforma Invoice

Fonte: YOTEL Porto

<b>PROFORMA INVOICE</b>				
<b>YOTEL PORTO</b> Rua Gonçalo Cristóvão, 206 4000-265 Porto Portugal Telef: +351 222 440 380 515 077 003				<b>DATE</b>
				<b>Nº PROFORMA</b> 1
<b>COMPANY</b>		<b>GROUP DETAILS</b>		
<b>NAME</b>		<b>NAME</b>		
<b>ADDRESS</b>		<b>DATES</b>		
<b>TELEPHONE</b>		<b>NOTES</b>		
<b>VAT NUMBER</b>		<b>VERSION</b>		
<b>Nº</b>	<b>QUANTITY</b>	<b>DESCRIPTION</b>	<b>UNIT PRICE</b>	<b>TOTAL</b>
				0,00 €
				0,00 €
			<b>DATE</b>	<b>TOTAL</b>
			<b>Signature</b>	<b>80%</b>
			<b>19/02/2024</b>	<b>20%</b>
				0,00 €
<b>PLEASE SEND WIRE TRANSFER TO: Novo Banco</b>				
<b>ACCOUNT NAME: IABP – INVEST. A BAIXA PORTO, SA</b>				
<b>IBAN: PT50 0007 0000 0040 4729 6882 3</b>			<b>SWIFT CODE: BESCPTPL</b>	
VAT Number: 516 761 374				
When sending payment please do not forget to mention the event reference.				
Thank you for your cooperation.				

## Anexo F- PCV's

Fonte: YOTEL Porto

FORMULÁRIO DE EXECUÇÃO | PCV 2024

Nome Associado	Montante pré-validado (Candidatura)	- I
Investimento realizado	- I	
<b>Status cofinanciamento</b>		
OK - Validado	- I	I Valor validado pf cofinanciamento
SUSPENSO	- I	
PENDENTE	- I	
NOTOK	- I	(Valor não elegível)

Linha / Documento	Ação Candidatura	DESIGNAÇÃO DA AÇÃO (Candidatura)	Data da fatura/despesa	Data do INÍCIO da ação	Data do FIM da ação	Montante pré-validado (Candidatura)	INVESTIMENTO REALIZADO	Escolher tipo de investimento	Se selecionou "Outros" favor indicar tipo de	EMPRESA QUE EMITIU FATURA (Fornecedor)	DESCRIÇÃO DA FATURA	N.º FATURA / VENDA A DINHEIRO	Comprovativo de pagamento (trans bancária ou	Evidência ou Relatórios das ações	Identificação do(s) Mercado(s)	TTL MERCADO	% Conf. APP	Valor CONF. APP	STATUS	OBSERVAÇÕES
1																	30%	- I		
2																	30%	- I		
3																	30%	- I		
4																	30%	- I		
5																	30%	- I		

## Anexo G- Make a Wish

Fonte: YOTEL Porto

**Juntos,**  
a transformar vidas,  
um desejo de cada vez.

Make-A-Wish PORTUGAL

A Make-A-Wish tem como missão realizar desejos a crianças e jovens, entre os 3 e os 17 anos, em todo o território nacional, com doenças graves, progressivas, degenerativas ou malignas, proporcionando-lhes um momento de força, alegria e esperança.

\*A United Investments Portugal acredita que juntos podemos fazer a diferença na vida daqueles que mais precisamos. Faça parte, contribuindo para a realização de mais um desejo Make-A-Wish. Juntos SOMOS MAIS.\*

1€ DE DONATIVO = 1 ESTRELA  
Veja a nossa estrela a crescer aqui!

WWW.MAKEAWISH.PT

## Anexo H- *Entrevista em Briefing.pt*

Fonte: Briefing.pt (Xavier, 2024)

# Há ambição no plano de expansão da UHM. André Xavier partilha-o com a Briefing

United Hospitality Management (UHM) é a nova marca portuguesa de gestão hoteleira nascida no seio do grupo UIP, proprietário do Pine Cliffs Resort. O diretor de Marketing e Comunicação, André Xavier, revelou à Briefing o plano de expansão simultaneamente “ambicioso” e “criterioso”, que passa por gerir mais 30 novas propriedades até ao fim do primeiro semestre de 2024. A cinco anos, o objetivo é atingir um portefólio composto por 100 hotéis.

## Anexo I- *Consentimento informado*

Fonte: Elaboração própria

<p style="text-align: center;"><b>Consentimento Informado, Esclarecido e Livre</b></p> <p>CONSENTIMENTO INFORMADO, ESCLARECIDO E LIVRE PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDOS DE INVESTIGAÇÃO (de acordo com a Declaração de Helsínquia e a Convenção de Oviedo)</p> <p><b>Título do estudo:</b> Estratégias de internacionalização na hotelaria – o estudo de caso da empresa United Investments Portugal</p> <p><b>Enquadramento:</b> Em estudo está a empresa United Investments Portugal, no qual o YOTEL Porto, entidade de estágio está inserida. Esta análise ocorre no âmbito da realização de um relatório de estágio que inclui uma componente de investigação, a fim de concluir o Mestrado em Direção Hoteleira na ESTH.</p> <p><b>Explicação do estudo:</b> O estudo será realizado com recurso a entrevistas semiestruturadas, com gravação de áudio e/ou imagem, através do qual serão recolhidas informações relativas à temática. A seleção dos entrevistados seguirá de acordo com a sua pertinência e conhecimentos no que concerne à empresa UIP. As entrevistas irão ser realizadas presencialmente e/ou online, com uma duração aproximada de 25min. Após a realização das entrevistas, as mesmas serão desconstruídas e analisadas.</p> <p><b>Condições e financiamento:</b> Não estão previstos custos de deslocação, uma vez que as entrevistas serão adaptadas à disponibilidade dos participantes. Este questionário é completamente voluntário e será passível de revogação em qualquer momento da investigação. O estudo foi submetido a avaliação pela Comissão de Ética, a qual emitiu parecer favorável.</p> <p><b>Confidencialidade e anonimato:</b> As informações recolhidas serão confidenciais e anónimas, sendo os dados recolhidos única e exclusivamente tratados pelo investigador. Será necessária assinatura dos participantes, relevando ter sido previamente pedida e obtida autorização pela parte da Comissão Nacional de Proteção de Dados. A identificação dos entrevistados nunca será tornada pública e</p>	<p>os contactos decorrerão em ambiente de privacidade.</p> <p>Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.</p> <p><b>Assinatura e contacto de quem pede consentimento:</b></p> <p>----- Contacto: 914 410 648 Email: mariajoao140699@gmail.com</p> <p>Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela pessoa que acima assina. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo investigador.</p> <p>Nome: _____ Assinatura: _____ Data: ___ / ___ / ____</p> <p><b>SE NÃO FOR O PRÓPRIO A ASSINAR POR IDADE OU INCAPACIDADE (se o menor tiver discernimento deve também assinar em cima, se consentir)</b></p> <p>NOME: _____ BI/CC N.º: _____ DATA: ___ / ___ / ____ GRAU DE PARENTESCO/TIPO DE REPRESENTAÇÃO: _____ ASSINATURA: _____</p> <p>ESTE DOCUMENTO É COMPOSTO POR 2 PÁGINAS E FEITO EM DUPLICADO. UMA VIA PARA O INVESTIGADOR, OUTRA PARA A PESSOA QUE CONSENTE.</p>
--	---

## Anexo J- Excel com as entrevistas

Fonte: Elaboração própria

Perguntas:	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<b>1. Qual a importância da aplicação das estratégias de internacionalização, numa empresa que tem como objetivo expandir-se?</b>	A importância das estratégias está diretamente relacionada com os resultados! No fundo, quando se pensa em internacionalizar uma marca, é possível fazer um estudo-treino sobre os mercados onde se pretende inscrever essa marca e perceber que tipo de diferenciação é que essa marca vai trazer para o mercado local.	Tamanho do nosso país Se queres ter uma projeção, e se queres ter todo um conjunto de produtos que sejam reconhecidos, que criem awareness na tua marca, se tu te limitares a ficar num país com a dimensão de Portugal; não significa que não tenhas sucesso, mas obviamente vai-te limitar a tua capacidade de expansão.	Eu diria que é muito importante! No final do dia, se não tivermos objetivos, como o mercado que queremos ir e gastar ou como ganhar dinheiro, não vamos chegar a lado nenhum! Por isso, penso que se procuramos a diversificação nesse sentido, e queremos obter mais receitas, clientes, novos mercados, é a única forma de o conseguirmos fazer! Quando se está muito dependente apenas desse país, as receitas tornam-se muito pequenas e nunca crescerão mais. Se trabalhamos apenas com uma empresa num país, ficamos totalmente dependentes. Basicamente, o que estamos a tentar fazer enquanto empresa é encontrar mais mercados, mais oportunidades de receitas, ultrapassar o risco de operar apenas num mercado. Mas, para
<b>2. Quais são os fatores e incentivos de adesão à aplicação de estratégias de internacionalização?</b>	Fatores e vantagens económicas Muitas vezes o investimento em determinados mercados é nos mais vantajoso, do que em outros mercados, e acontece isso neste momento! Fatores geográficos Fatores de transição de procura Fatores de oportunidade	Uma das características principais para o sucesso do produto, para além da qualidade do mesmo, tem a ver com a sua localização. A localização torna-se um fator primordial.	Os mercados-alvo! Outros fatores são os objetivos das empresas. Capital.
<b>3. Que fatores influenciaram a internacionalização do grupo da UIP?</b>	Fluxo de negócio na parte de real state, na qual a parte da gestão de negócios hoteleiros acabou por "vir de arrasto". Com o crescimento e com aplicação, e a aquisição de vários projetos a nível de real state, surgiu a oportunidade de também nos especializarmos na parte da gestão de empreendimentos hoteleiros.	A UIP na sua estratégia atual de procura de projetos em que possa acrescentar algo, acrescentar valor. Um dos principais fatores é teres de ir para fora, em que é importante a forma de criar awareness na UHM, criar valor na UHM enquanto organização, enquanto empresa gestora de projetos hoteleiros.	A resposta pode ser simples: a ambição, a visão e o capital! Além da UIP, também têm negócios de vestuário, petróleo, gás, retalho, entre muitas outras coisas. Essa visão foi o que fez com que esta empresa crescesse tanto.
<b>4. Relativamente à UIP-UHM, quais as estratégias de internacionalização adotadas? E que estratégias de internacionalização adotam nos dias de hoje? Uma vez que, durante a realização do estágio o YOTEL Porto, passou por uma transição de UIP para UHM.</b>	São duas empresas diferentes, o que acontece é que a UHM foi criada pela UIP, a empresa mãe. A empresa que faz os investimentos é a UIP, a UHM é uma empresa que foi criada, muito especificamente para o mercado hoteleiro, com o uma empresa de gestão de ativos. Esta estratégia vem dentro daquilo que era a estratégia de crescimento e de crescimento e de internacionalização da UIP. Isto porque através da UHM, vamos conseguir internacionalizar mais a própria UIP. Ou seja, a UHM acaba por ser uma consequência da internacionalização da UIP. A UHM é uma empresa de raiz que vem do seguimento do crescimento da UIP, o que acontece é que o nosso serviço da UHM pode ser vendido a hotéis que são proprietários da UIP, ou pode ser vendido serviços a outros proprietários.	Ver e procurar investidores e outros proprietários, que tenham projetos e que queiram ter uma empresa que os gira, porquê não é a especialidade deles.	A certa altura, eles decidiram que, se fôssemos ter mais hotéis, porque queriam crescer e expandir-se, precisavam de ter apenas uma secção, uma empresa para isso, para gerir os hotéis eventualmente. As parcerias com grandes marcas, em termos de hotéis, dão-nos acesso a novos mercados. Portanto, parcerias, franchising e aquisições. Estrutura global em termos de pessoas, o que se quer fazer é com as pessoas, como desenvolvê-las, com o fazê-las trabalhar internacionalmente, como o desenvolvimento de talentos. A estratégia principal é o franchising e a gestão de propriedades, e visamos os hotéis franchisados e oferecemos os nossos serviços de gestão.
<b>5. No que concerne à entrada no mercado internacional, que modos de entrada é possível encontrar?</b>	Há vários tipos de investimento, como o de aquisição, a nível de aluguer, a nível de franchising e de investimento da marca.	Contactos que são estabelecidos com investidores, com os proprietários!	Franchising, parcerias, aquisições, joint-ventures com fornecedores locais
<b>6. Há ajustes no modo de entrada, quando se trata de um mercado diferente?</b>	Sempre que estamos presentes num mercado diferente, tem de haver ajustes. Seja a nível de gestão, de investimentos, a nível de marcas. existe sempre brand standards e standards das marcas, mas existe sempre uma adaptação ao mercado local. Qualquer empresa que tenha uma estratégia de internacionalização, tem de ter essa capacidade de adaptação aos mercados externos.	Os ajustes têm de existir sempre! São duas realidades diferentes. Portanto, vai havendo alguns ajustamentos, mas nunca alterando o modelo de negócio, nem nunca alterando aquilo que é o teu ADN.	Com certeza! Porque o choque cultural, a adaptabilidade cultural é muito grande!

7. Na UIP, qual o modo de entrada preferencial no mercado internacional, e que modos são aplicados em cada mercado?	A nível de investimento é necessário olhar para as oportunidades que existem e o potencial de crescimento que esse próprio mercado tem. A decisão do investimento acaba por ser aí! Depois há vários tipos de investimento, como o de aquisição, a nível de aluguer, a nível de franchising e de investimento da marca. Modelos de negócio que se podem adaptar! A adaptação ao mercado.	O Franchise será sempre o modelo de negócio da UIP e da UHM.	O franchising é provavelmente o modo preferido, assim como as parcerias e as aquisições.
8. Quais foram as estratégias de internacionalização aplicadas pela UIP?	Respondido na 4.	Respondida ao longo da entrevista, em que a utilização de marcas já internacionais, internacionaliza a própria UIP e UHM.	Respondido na 4.
9. Na aplicação de uma estratégia, é conhecido que serão encontradas barreiras. Neste caso, quais são os obstáculos encontrados à entrada no mercado e quais se destacaram nesta estratégia do grupo?	Perceber o mercado que estamos inseridos, mas com que ferramentas é que temos de trabalhar para garantir o maior sucesso na aplicação desse investimento.	Desconhecimento daquilo que são os possíveis parceiros, e questão com o perfil dos investidores em termos operacionais; Questões burocráticas do próprio país; Questões públicas que muitas vezes fogem ao nosso controlo.	Diferenças culturais; nacionalidades diferentes, uma vez que é diferente lidar com Portugueses e pessoas do Médio Oriente; língua, especialmente se não falam inglês, a língua comum; falta de estrutura; ritmo de reação diferente
10. É possível afirmar de que as estratégias de internacionalização ditam o sucesso de uma empresa? Porquê?	Sim. Quando pensamos em fazer um investimento fora do nosso mercado local, só obviamente com a informação relativamente a todos os detalhes do mercado, é que nos pode fazer chegar ao sucesso.	O sucesso não é garantido pela internacionalização! O sucesso é um bocado garantido, obviamente, pelo aquilo que nós fomos conseguindo construir ao longo do tempo e pelas decisões corretas que a empresa tomou. O sucesso é o resultado que tu és capaz de decidir, de escolher bons e projetos corretos, e obviamente em tudo o que tu és capaz de pôr em prática naquilo que é a gestão. A garantia do sucesso vem mais daí, do que propriamente da internacionalização.	Como disse antes, sem uma estratégia, sem objectivos claros para saber pelo que a nossa empresa está a lutar e porquê, não vamos chegar a lado nenhum. Não acho que o sucesso seja garantido, mas diria que tem uma grande hipótese! É preciso compreender que não se trata de ter objectivos e estratégias claras. Sabe para onde está a ir? Por exemplo, para trabalhar com um país específico, é necessário fazer uma pesquisa adequada sobre esse país, o produto vai funcionar nesse país? E porquê? E por que não? É necessário ter uma compreensão cultural. Num mundo ideal, se a sua empresa tiver objectivos, estrutura, investigação adequada, a sua empresa deve ser bem sucedida. Não há razão para não o ser!!!
11. Deseja acrescentar algo ao que foi dito durante a entrevista?	Terminar com uma síntese: A perspectiva da UIP é uma perspectiva de desenvolvimento, diferente da UHM e da YOTEL. A UIP liga-se mais ao investimento imobiliário, a UHM é uma parte que se dedica à venda de um serviço especializado para vários mercados e para vários investidores. A YOTEL é uma marca hoteleira! Ou seja, todas elas acabam por ter estratégias de desenvolvimento e crescimento diferentes. O importante é enquadrar isso! Porque muita das vezes à um negócio que pode não interessar à UIP, nas pode ser interessante para a YOTEL, pode não ser interessante para a YOTEL, mas sim para a UHM. Dentro do mesmo grupo, temos de ter perspectivas diferentes a nível da análise do negócio.	Isto para nós é um projeto novo, e portanto, ainda estamos agora a aprender os primeiros passos. E obviamente, para muito, é um momento de aprendizagem! Agora é um desafio interessante, perceber como é que se consegue ir para outros destinos, além de Portugal.	Penso que cobrimos tudo o que pedi! Penso que outro tópico chave que posso mencionar são as pessoas: hoje em dia um dos factores chave para alcançar o sucesso são as pessoas que contratamos, as pessoas em quem podemos confiar e como as motivamos! No final do dia, as estratégias podem ser excelentes, mas se não forem bem conduzidas ou se não estiverem a ser feitas pelas pessoas certas, não se vai a lado nenhum! As novas gerações procuram um equilíbrio do tipo 50 pessoas/50 trabalho, o que não acontecia no passado. As coisas estão a mudar e a vida está a mudar muito rapidamente, por isso é preciso estar sempre em movimento. É preciso adaptarmo-nos! A sustentabilidade é também um fator importante para as grandes empresas.

## Anexo K- Entrevista em Executive Digest

Fonte: Executive Digest (Sarmiento, 2024)

### Estimam crescer mais em Portugal?

Temos mais dois projectos em fase avançada. Estamos numa situação financeira confortável para investir mais em Portugal. A única limitação que temos tido é a burocracia, pois não podemos estar com um investimento de 15 milhões parado. A minha grande dificuldade é convencer o conselho de administração e o nosso investment board. Mas não é por não gostarem do País. Gostamos muito de Portugal, já investimos mais de 500 milhões, mas também temos de ver a rentabilidade para os accionistas.