

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**O RELATO FINANCEIRO NUM GRUPO HOTELEIRO.
TAREFAS OPERACIONAIS E DESAFIOS ESTRATÉGICOS**

SOFIA INÊS CASQUILHO FERREIRA

2025

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O RELATO FINANCEIRO NUM GRUPO HOTELEIRO.
TAREFAS OPERACIONAIS E DESAFIOS ESTRATÉGICOS

SOFIA INÊS CASQUILHO FERREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL DIAS LOPES - ISEG

DOUTOR PEDRO PIRES – GRUPO PESTANA

2025

Agradecimentos

A entrega deste Trabalho Final de Mestrado representa a concretização de um objetivo e o reflexo de todo o esforço, dedicação e superação que marcaram todo o meu percurso académico.

Em primeiro lugar, expresso o meu sincero agradecimento ao meu orientador do ISEG, Professor Doutor José Manuel Dias Lopes, pela orientação, disponibilidade e apoio constante que foram fundamentais para o desenvolvimento e concretização deste trabalho.

Ao Grupo Pestana, gostaria de agradecer por me ter acolhido e proporcionado esta oportunidade. Em particular ao departamento de *Reporting* e aos meus colegas por tudo o que me ensinaram e pelo acompanhamento ao longo do tempo.

Agradeço em especial à minha família. Aos meus pais, por toda a ajuda e apoio que me deram ao longo do meu percurso académico, por terem estado ao meu lado incondicionalmente. Ao meu irmão que apesar de tudo conseguia fazer-me sorrir quando eu mais precisava. A todos, obrigada por acreditarem em mim e por me incentivarem a continuar.

Por fim, quero agradecer aos meus amigos, por toda a ajuda e apoio nos momentos mais complicados, por todos os momentos em que me fizeram rir e por me lembrarem da importância de fazer pausas e relaxar.

A todos, o meu sincero obrigada! O vosso suporte foi essencial.

Resumo

O presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) resulta de um estágio curricular de quatro meses, realizado no departamento de *Finance Global Reporting* no Pestana Management – Serviços de Gestão S.A.. O principal objetivo deste relatório é descrever e analisar as atividades realizadas ao longo do período de estágio, tendo uma visão prática dos conhecimentos teóricos num contexto real.

Durante o estágio, foram desempenhadas atividades no âmbito relato, nomeadamente análise de indicadores de desempenho, desenvolvimento e preparação de relatórios, atualização de bases de dados, apoio em projetos de migração de dados e modernização de sistemas de reporte. Estas atividades permitiram consolidar os conhecimentos nas áreas de controlo de gestão e sistemas de informação, aprofundando simultaneamente compreensão do papel do relato no processo de tomada de decisão.

Adicionalmente, foi realizada uma análise exploratória do modelo de *asset-light* no setor hoteleiro, através do estudo comparativo entre o Grupo Pestana e outros três grupos internacionais (*Meliá*, *ACCOR* e *Marriott*). A análise baseou-se em dados financeiros do período 2019 - 2024 e considerou indicadores como a *Total Revenue*, EBITDA, a Propriedade Própria (*Owned & Leased*) e a Receita total por empregado, com o objetivo de perceber qual o impacto do modelo no desempenho das empresas. Observa-se que o Grupo Pestana, embora seguindo uma estratégia distinta - *asset-heavy* – não se distingue pela negativa dos outros grupos referidos, antes pelo contrário.

Palavras-chave: Grupo Pestana, *relato*, *asset-light*, turismo, *revenue management*

Abstract

This Final Master's Work (TFM) is the result of a four-month internship in the Finance Global Reporting department at Pestana Management - Serviços de Gestão S.A.. The main aim of this report is to describe and analyse the activities carried out during the internship period, giving a practical view of theoretical knowledge in a real context.

During the internship, activities were carried out in the field of financial reporting, namely analysing performance indicators, developing and preparing reports, updating databases, supporting data migration projects and modernising reporting systems. These activities allowed me to consolidate my knowledge in the areas of management control and information systems, while at the same time deepening my understanding of the role of reporting in the decision-making process.

In addition, an exploratory analysis of the asset-light model in the hotel sector was carried out, through a comparative study between the Pestana Group and three other international groups (Meliá, ACCOR and Marriott). The analysis was based on financial data for the period 2019 - 2024 and considered indicators such as Total Revenue, EBITDA, Owned & Leased Property and Total revenue per job, with the aim of understanding the impact of the model on company performance. The Pestana Group, although following a different strategy - asset-heavy - does not distinguish itself negatively from the other groups mentioned, quite the opposite.

Keywords: Pestana Group, reporting, asset-light, tourism, revenue management

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de literatura	3
2.1 Hospitalidade.....	3
2.2 Turismo.....	4
2.3 Relato	5
2.3.1 Revenue Management.....	6
2.3.2 Indicadores de performance.....	8
2.4 Asset-light.....	9
3. O Estágio	13
3.1 A Empresa	13
3.1.1 A História	13
3.1.2 Missão Visão e Valores	14
4. Metodologia.....	15
5. Estágio: atividades desempenhadas e sua discussão	17
5.1 Organização do departamento	17
5.2 Descrição das atividades.....	20
5.3 Asset-Light no Grupo Pestana.....	24
6. Considerações finais, limitações e proposta de investigação futuras.....	32
6.1 Considerações finais	32
6.2 Limitações.....	33
6.3 Proposta de investigação futuras	34
Referências	35
Anexos.....	45
Anexo I – Processo <i>Top-Down</i>	45
Anexo II – Calendário de fecho do mês.....	45
Anexo III – Estrutura de apresentação de dados do ficheiro de <i>Revenue Management</i>	45
Anexo IV – Input de dados dos meses de <i>Top-Down</i>	46
Anexo V – Índice relatório <i>Revenue Management</i>	47
Anexo VI – Índice P&L para visão mensal	48
Anexo VII – Key figures P&L para visão mensal	49
Anexo VIII – Indicadores de performance	50
Anexo XV – Taxa de câmbio	50

Índice de Figuras

<i>Figura 1 – Processo de Reporting</i>	6
<i>Figura 2 - Organograma da empresa</i>	18
<i>Figura 3 - Fluxo de informação</i>	19
<i>Figura 4 - Atividades desenvolvidas</i>	19
<i>Figura 5 - Total da receita</i>	27
<i>Figura 6 - EBITDA</i>	28
<i>Figura 7 - Ativos de propriedade própria</i>	29

Índice de Tabelas

<i>Tabela I – Total da receita</i>	27
<i>Tabela II - EBITDA</i>	28
<i>Tabela III - Propriedade Própria</i>	29

Siglas e Acrónimos

% OCC – Taxa de ocupação

ADR – *Average Daily Rate*

CAPEX – *Capital Expenditures*

CCO – *Chief Communications Officer*

CEO – *Chief Executive Officer*

CFO – *Chief Financial Officer*

F&B – *Food and Beverage*

GOPPAR – *Gross Operating Profit per Available Room*

GOPPOR – *Gross Operating Profit per Occupied Room*

P&L – *Profit and Loss Statement*

RevPAR – *Revenue per Available Room*

RevPOR – *Revenue per Occupied Room*

SAC – *SAP Analytics Cloud*

SAC-Web – *SAP Analytics Cloud online*

SAP BPC – *SAP Business Planning and Consolidation*

SAP ECC – *SAP ERP Central Component*

TRevPAR – *Total Revenue per Available Room*

TRevPOR – *Total Revenue per Occupied Room*

1. Introdução

A escolha da realização do estágio como Trabalho Final de Mestrado (TFM), surge da oportunidade de interação com o mercado de trabalho, podendo assim integrar os conhecimentos teóricos obtidos ao longo do mestrado com a experiência prática.

O presente documento relata as atividades desenvolvidas, ao longo de quatro meses de estágio, no Pestana Management – Serviços de Gestão S.A, no departamento de *Finance Global Reporting*. As atividades realizadas concentraram-se sobretudo em tarefas de relato, complementadas por iniciativas de controlo de gestão.

Desde o início do estágio, o departamento de *reporting* revelou-se cativante, dada a abrangência dos diversos negócios do Grupo bem como natureza dinâmica, uma vez que estão em constante contacto com os demais departamentos. O processo de relato inicia-se com a recolha de dados financeiros operacionais (receitas, custos e os principais indicadores hoteleiros – tais com ARR, REVPAR, REPVOR, GOPPAR, GOPPOR, entre outros), seguindo-se o tratamento e a análise detalhada dos dados recolhidos e é concluído com a elaboração de relatórios. O relato distingue-se pela constante adoção de inovações tecnológicas o que permite melhorar as ferramentas de reporte de dados. Isto revela-se vantajoso, pois assegura um maior grau de fiabilidade, contribuindo de forma mais eficaz para o processo de tomada de decisão, tanto tática como estratégica. A diversidade de processos e a importância transversal do relato levam a que este proporcione um ambiente de aprendizagem enriquecedor, que aprofundou tanto a minha competência financeira como o conhecimento global do negócio

O Grupo Pestana é reconhecido como a maior cadeia hoteleira portuguesa, estando presente em mais de 16 países com mais de 100 unidades hoteleiras. Atualmente o Grupo tem mais de 50 anos de história, tendo-se expandido além do setor hoteleiro e inserindo-se noutras áreas de negócio, como casino, golf, serviços de gestão entre outras (Pestana Hotel Groupd e Pestana Hotel Groupe, 2024).

A indústria do turismo é um impulsionador significativo no crescimento da economia global, na criação de emprego e na geração de rendimento (Dobrea et al., 2023), sendo em alguns países o motor da sua economia (Rochoñ, 2021).

Recentemente, o setor do turismo foi severamente afetado pela Pandemia Covid-19 (World Tourism Barometer, 2024, p.4). As epidemias/pandemias têm impacto na indústria do turismo, dado que o elevado potencial de infeção e contágio que as

caracteriza como higiénicas acentua a vulnerabilidade do funcionamento da indústria, e consequentemente a redução de fluxo turístico que pode levar a crises económicas (Rochoñ, 2021). Em 2024, o turismo internacional recuperou completamente os seus valores de atividades pré pandemia (World Tourism Barometer a, 2025, p.3).

Considerando as incertezas do mercado, crises higiénicas e económicas, que afetam de forma prejudicial o desempenho financeiro dos hotéis, as empresas do setor devem adotar estratégias de modo a salvaguardar-se, uma vez que perante situações como a pandemia Covid-19 não possam ser facilmente resolvidas com medidas implementadas pelo governo ou pelos gestores (García-Gómez et al., 2021). Os autores alegam que as empresas que utilizam modelos mais flexíveis, como o *asset-light*, conseguem adaptar-se com mais eficácia às situações inesperadas e desconhecidas.

A estratégia *asset-light* pode melhorar o desempenho das empresas hoteleiras, ao desenvolver as suas capacidades de gestão (Liang et al., 2023) e ao permitir o investimento em competências essenciais (Li & Singal, 2019). Ao adotarem esta estratégia as empresas hoteleiras poderão ter um menor número de ativos fixos (Li & Singal, 2019), permitindo ter uma maior flexibilidade face aos modelos de negócio tradicionais (Seo et al., 2021). Neste contexto, os contratos de gestão e de *franchising* são um elemento significativo, uma vez que possibilitam a utilização dos recursos internos e externos provenientes dos contratos, permitindo a transferência e a gestão da experiência e do conhecimento organizacional (Seo et al., 2021).

O presente relatório está organizado em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a revisão de literatura, onde é exposto o enquadramento teórico sobre a hospitalidade, o turismo, relato e o modelo *asset-light*, permitindo uma compreensão mais aprofundada das tarefas desenvolvidas durante o estágio. O segundo capítulo aborda a empresa onde decorreu o estágio, fazendo uma contextualização da sua história, missão, visão e valores. No terceiro capítulo, descreve-se a abordagem metodológica utilizada no estudo. O quarto capítulo detalha as atividades realizadas ao longo do estágio, interligando-as com a revisão de literatura, sendo abordado o modelo *asset-light* integrado com a metodologia adotada e a análise e discussão de resultados obtidos. Por fim, o quinto capítulo descreve as principais conclusões, destacando as limitações identificadas ao longo do estudo e sugerindo propostas de investigação futuras.

2. Revisão de literatura

A presente revisão de literatura aborda as práticas de gestão aplicadas no setor de turismo e hospitalidade, com especial ênfase no relato, *revenue management* e no modelo *asset-lights*, está organizada em quatro seções. A primeira seção analisa a hospitalidade como atividade de prestação de serviços orientada para a experiência e o bem-estar dos clientes. De seguida, apresenta-se a definição do turismo e a avaliação do seu impacto económico e social a nível global. A terceira seção é dedicada ao relato, destacando a sua importância no processo de tomada de decisão e integrando o tema de *revenue management* e os principais indicadores de desempenho na hotelaria que suportam este processo. Por fim, aborda-se o modelo *asset-lights*, apresentando os seus benefícios operacionais e o impacto financeiro decorrente da sua adoção pelas empresas.

2.1 Hospitalidade

O conceito de hospitalidade pode ser muito abstrato, dado que pode ser interpretado de diferentes formas e aplicado em contextos distintos. Segundo Pizam (2020), no passado a hospitalidade era mais um termo cultural do que uma atividade empresarial ou industrial. Apesar de a sua definição não sofrer grandes alterações, no passado recente ela apenas passou a estar mais ligada aos negócios de prestação de serviços.

A hospitalidade é definida por Brotherton (1999, p.168) como uma troca contemporânea, voluntária, com o propósito de melhorar o bem-estar das partes envolvidas através do fornecimento de alojamento, comida e/ou bebida.

A hospitalidade como indústria não se refere apenas às atividades hoteleiras, inclui os serviços relacionados com o turismo, planeamento de eventos e transportes (Ali et al., 2021). Segundo Limna (2022), a indústria da hospitalidade é baseada em serviços, o que leva a que a mesma seja muito dependente da representação e da avaliação dos clientes.

Hemmington (2007, p.749) afirma que os clientes não compram apenas a entrega e a qualidade do serviço, estes estão à procura de experiências, memórias durante as suas estadias/refeições. Para alcançar as suas expectativas, é essencial entender as perspetivas dos clientes de modo a entregar o melhor serviço, com qualidade, podendo assim aumentar a sua satisfação (Hemmington, 2007, p.749; Wirtz & Lovelock, 2021, p.116).

A hospitalidade permitiu desenvolver uma indústria mais dinâmica e o crescimento global da mesma. Adicionalmente tem tido um impacto significativo para o desenvolvimento económico e social, dado que atrai um elevado número visitantes estrangeiros para o país, possíveis investimentos estrangeiros e a criação de postos de trabalho (Ghani et al., 2022).

2.2 Turismo

De acordo com as Nações unidas e a Organização Mundial do Turismo (1994, p.5), o turismo corresponde às atividades, diurnas e noturnas, realizadas pelas pessoas que viajam e permanecem em locais fora do seu ambiente habitual/quotidiano (dentro ou fora do seu país), por período não superior a um ano consecutivo para fins de lazer, negócios e outros.

O turismo é uma das indústrias com mais impacto no mundo, devido à sua importância no crescimento económico e na economia à escala mundial. Em diversas regiões no mundo este é imprescindível, uma vez que, é a principal fonte de rendimento e contribui para o seu desenvolvimento socioeconómico (Sharida et al., 2023).

Tendo presente o aumento do setor turismo e a sua importância na economia mundial, devemos considerar o elevado potencial do turismo internacional. Este potencial tem encorajado diversos países a desenvolverem o setor, com a finalidade de atrair mais turistas, impulsionado o crescimento económico (Haryanto, 2020).

O turismo permite que haja um desenvolvimento nacional e regional, criação de postos de trabalho, desenvolvimento social que beneficia a comunidade local e os turistas (Sharida et al., 2023). O potencial de crescimento económico incentiva o investimento, o desenvolvimento de outras indústrias ligadas ao setor, a utilização de novas tecnologias, investigação e desenvolvimento (Haryanto, 2020) e o desenvolvimento sustentável dos destinos turísticos (Deng & Zho, 2022).

O turismo começou a ter um crescimento mais acentuado nos meados do século XX, impulsionado pela democratização dos tempos de lazer e a popularização das férias pagas. Consequentemente houve um desenvolvimento do setor, uma vez que passou a haver uma maior facilidade de acesso às viagens (Brito, 2021).

Entre 2000 e 2019, o turismo apresentou uma forte tendência de crescimento apesar das regressões que teve devido aos períodos de crise – vírus SARS em 2003 e crise económica mundial em 2009. Cada uma destas crises foi seguida do retomar do crescimento nos anos seguintes. Em 2020, o surgimento da pandemia Covid-19 levou a que o setor do turismo a nível global fosse drasticamente afetado. O clima de incerteza então vivido decorria também da ausência de perspetivas claras de recuperação face à inexistência de crises similares e às incertezas evidenciadas no contexto (Brito, 2021).

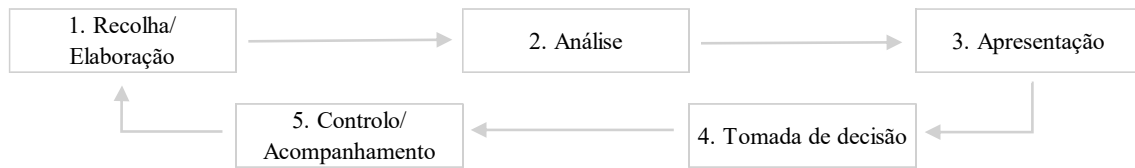
Em 2023, o PIB direto do turismo aproximou-se dos níveis pré-pandêmicos, contribuindo para 9,1% do PIB global (WTTC, 2024), tendo em 2019 contribuído 10,4% para o PIB global (WTTC, 2022).

As previsões realizadas por parte do Banco Mundial (2024, p.1 e 2), para o ano de 2024, referentes à evolução do setor, foram-se tornando mais promissoras à medida que houve uma recuperação gradual dos efeitos causados pela pandemia. Assim, como esperado, houve uma recuperação total do turismo internacional em 2024 (World Tourism Barometer a, 2025, p.4). No primeiro trimestre de 2025, a chegada de turistas internacionais aumentou 5% face a 2024 e 3% face a 2019 (World Tourism Barometer b, 2025, p.4).

2.3 Relato

O relato vai além da elaboração anual de demonstrações financeiras primárias. Caracteriza-se pela divulgação, ao longo do período, de comunicações formais e informais, as quais podem incentivar os gestores a divulgarem determinadas informações (Power, 2021). O relato é o processo de recolha, tratamento e apresentação dos dados e informação relativos ao desempenho económico e financeiro de uma entidade, numa determinada data ou período. O relato permite às empresas realizar um acompanhamento contínuo da sua performance, organizando e sintetizando as informações da situação financeira atual e, elaborar projeções, o que facilita a tomada de decisões (Oliver, 2025; REWARD Consulting, 2021). A partir da Figura 1 – Processo de relato, podemos ter uma melhor perceção das etapas desenvolvidas ao longo do processo de relato.

Figura 1 – Processo de relato



Fonte: Elaboração própria

Os relatórios financeiros corporativos consistem na divulgação de informação financeira aos utilizadores externos, por meios de diferentes canais. Estas informações são fundamentais tanto para a própria empresa quanto para investidores e acionistas, uma vez que representam o principal meio de comunicação (Hassan & Marston, 2019; Ahmed et al., 2022). Segundo Pinnuck (2012), as demonstrações financeiras exercem duas funções cruciais nas economias de mercado. Em primeiro lugar, reduzem a assimetria de informação, permitindo aos investidores avaliar com maior fiabilidade a empresa e, promovendo assim a eficiência do mercado através da transparência. Em segundo lugar, possibilitam aos investidores externos a análise e acompanhamento contínuo do desempenho financeiro da entidade.

Os relatórios financeiros são complementados pelos relatórios não financeiros, dado que estes abordam temas como o desenvolvimento sustentável e questões ambientais, sociais e políticas (Mujiani, 2023). A relação entre relatórios decorre do reconhecimento de que o desempenho ambiental pode impactar o desempenho financeiro e a avaliação de risco. Além disso, evidencia-se a colaboração entre diversos elementos que contribuem para o crescimento económico inclusivo e equitativo, proporcionando a todos os níveis da entidade oportunidades de participação na tomada de decisão e na gestão de recursos (Purnamawati, 2021). Em última análise, trata-se da criação de valor através de todas as pessoas ligadas à organização, promovendo a sustentabilidade humana (Deloitte, 2025, p.3).

2.3.1 Revenue Management

No decorrer dos anos, a gestão da receita (*Revenue Management* – RM) no setor hoteleiro ganhou uma maior importância, sendo essencial para o sucesso

organizacional (Hayes et al., 2021, p.4). As entidades mais inovadoras reconhecem que a eficácia da gestão depende da colaboração de quase todos os membros da cadeia, sendo atribuídas responsabilidades específicas no desempenho da gestão da receita.

O *Revenue Management* consiste na capacidade gerir, controlar e direccionar, estrategicamente as fontes de rendimento, com sensibilidade às restrições da oferta e da procura (Tranter et al., 2014, p.9). Em termos fundamentais, trata-se da atribuição das capacidades certas para o segmento de cliente, ao preço mais apropriado, de modo a otimizar a receita (Kimes, 1989).

O atual *Revenue Management* deriva dos princípios conceituais do *Yield Management* (Tranter et al., 2014). O conceito de *Yield Management* teve origem na década de 1970, impulsionado pela expansão da área industrial dos Estados Unidos e o número de companhias concorrentes. Perante o aumento da oferta tornou-se necessário operar com uma maior eficiência, surgindo assim este conceito de modo a aumentar a vantagem competitiva e a receita (Fyall et al., 2013, p.4; Kimes, 1989). O *Revenue Management* tem por base diversas áreas como, o *marketing*, tecnologias de informação, finanças ou as vendas, enquanto o *Yield Management* foca-se nas escolhas efetuadas com base na estratégia da empresa, orientadas para a maximização dos resultados (Fyall et al., 2013, p.4).

Com o objetivo de gerir a receita e maximizar os lucros, as companhias aéreas tiveram de adaptar os seus recursos de modo a conseguirem satisfazer diferentes nichos. Para tal, definiram cotas de venda para cada categoria, encontrando um equilíbrio entre a venda de bilhetes a preços mais elevados, garantindo margens de lucro superiores, com a disponibilização dos restantes a preços mais acessíveis, evitando os custos de oportunidade associados aos lugares vazios (An et al., 2021).

Quando abordamos a procura em *Revenue Management* devemos ter em consideração três princípios na tomada de decisão, nomeadamente, a estrutura (termos e canais de distribuição, segmentação), o preço e a quantidade disponível. Estes princípios existem desde o início das práticas de comercialização. Com o passar do tempo as práticas de tomada de decisão foram inovando devido aos avanços científicos em economia, estatística, investigação, bem como os avanços em tecnologia de informação, como os sistemas de autorização de transações e controlo de *stocks*. Estes avanços permitiram que houvesse uma maior precisão e qualidade na tomada de decisão, uma vez que os dados asseguram uma maior exatidão e fiabilidade (Van Ryzin & Talluri, 2005).

O processo de *forecast* (previsão), é essencial para o ciclo de *revenue management* (Schwartz et al., 2016). Este processo consiste na antecipação e quantificação de cenários futuros, aplicável a períodos de curta (dias), média (meses) ou longa (anos) duração (Tranter et al., 2014, p.259). O *forecast* pode ser realizado com recurso a três tipos de modelos. O histórico baseia-se na análise de dados passados relativos a reservas e a níveis de ocupação num determinado período (Pereira, 2016). O modelo de reservas antecipadas que recorre a todos os dados acumulados de reservas efetuadas (reservas e quartos ocupados) numa data (Fiori & Foroni, 2020). Por último, o combinado integra os dados provenientes de diversos modelos, possibilitando às empresas uma maior precisão ao consolidar dados num único modelo (Li et al., 2019; Wang et al., 2023).

2.3.2 Indicadores de performance

Aithal e Aithal (2023) definem os *Key Performance Indicators* (KPI's) como métricas quantificáveis ou dados mensuráveis, utilizadas para avaliar o desempenho, progresso e sucesso no âmbito individual, de equipa e organizacional ou de projetos que têm objetivos e metas específicos. Entre os tipos mais comuns de KPI's distinguem-se os financeiros, do cliente, operacionais e dos colaboradores. Estes indicadores assumem relevância por diversas razões, nomeadamente, permitem a mensuração e quantificação de dados; asseguram o alinhamento com os objetivos; focam-se em áreas críticas que impactam significativamente o sucesso; orientam a definição dos *benchmarks* e metas; instrumento de monitorização e controlo contínuo; promovem a transparência e comunicação interna; são adaptáveis de acordo com as circunstâncias; concedem uma retrospectiva e perspetiva do desempenho; e constituem a base para melhoria contínua da organização (ob. cit.).

Cada organização estabelece um conjunto de KPI's de acordo com os seus objetivos estabelecidos, de modo a avaliar a relevância da utilização de determinado indicador é utilizado o conceito SMART – *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound* (Ishak et al., 2019). No contexto da gestão de modelo de negócios, os KPI's desempenham um papel fundamental de orientar o desenvolvimento e avaliação em todas as fases do seu ciclo de vida, sendo sua importância implícita em cada fase – Design, Implementação, Operação, Adaptação e modificação e Controlo (Wirtz, 2020, p.190).

O *Revenue Management* na hotelaria baseava-se unicamente na ocupação (OCC), ou seja, o número de quartos vendidos. Após a década de 1980, começou-se a utilizar o indicador *Revenue per Available Room* (RevPAR) que reflete a conjugação do *Average Daily Rate* (ADR) com a taxa de ocupação (% OCC). Assim, os objetivos começaram a definir-se com base no RevPAR, em vez de dependerem apenas na ocupação ou da sua percentagem (Tranter et al., 2014, pp. 179, 192). De modo a medir os custos associados à ocupação por um hóspede – lavanderia, comida, bebida – recorre-se ao indicador *Revenue per Occupied Room* (RevPOR) (Sunil et al., 2021). Com o tempo desenvolveram-se indicadores mais abrangentes. O *Total Revenue per Available Room* (TRevPAR) consolida toda a receita gerada por todos negócios relacionado com o hotel – quartos, Food and Beverage (F&B), bem-estar, conferências, entre outras – por quarto disponível (Santos et al., 2020; Božić, et al., 2024), enquanto o *Total Revenue per Occupied Room* (TRevPOR) representa a receita total gerada pelo hotel por quarto ocupado (Vinod, 2022, p.143). De modo a ter uma perspetiva mais abrangente da rentabilidade, o *Gross Operating Profit per Available Room* (GOPPAR) além da receita incorpora custos operacionais, permitindo ter uma visão mais detalhada face ao RevPAR e TRevPAR (Heo, 2017; Vinod, 2022, p.144). Por fim, de modo a ter uma maior precisão sobre o valor por quarto num determinado período é utilizado o *Average Room Rate* (ARR), dividindo a receita total de quartos pelo número total de quartos ocupados (Vinod, 2022, p.83).

O indicador *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA) é utilizado para mensurar os lucros reais de uma empresa, antes da dedução de juros, impostos, depreciações e amortizações. Este indicador permite comprar a eficiência financeira das empresas (Rubio et al., 2021).

O *Total Revenue Management* (TRM) constitui uma abordagem estratégica que visa otimizar a receita proveniente de todos os departamentos de uma organização. Ao integrar todas as fontes de receita, a estratégia permite maximizar o rendimento total (Remy et al., 2023).

2.4 Asset-light

O modelo de gestão *asset-light* surgiu com o grupo Marriott. Começou por reduzir o seu número de ativos fixos existentes e passou a ter uma maior dependência dos

contratos de gestão e de *franchising*. De modo a continuar com o negócio o Marriott associou-se à estratégia *Asset-Light and Fee-Oriented* (ALFO), ou seja, cobra taxas pelo uso da sua marca, *marketing* e sistemas de reservas dos proprietários dos hotéis (Rice et al., 2023).

De acordo com Seo e Soh (2019), as grandes empresas hoteleiras têm vindo a optar pelo modelo de negócio *asset-light*. Este permite que as empresas aumentem os seus lucros e tenham um maior crescimento do número de hotéis, não sendo necessário inicialmente realizarem grandes investimentos de capital.

O risco de exposição ao mercado para as empresas que adotam esta estratégia varia consoante as condições económicas e a situação de cada uma (Sohn et al., 2014). Os mesmos autores destacam ainda que as empresas que aplicam taxas mais elevadas tendem a beneficiar da redução de risco face às oscilações do mercado, enquanto aquelas que aplicam taxas mais baixas só poderão, eventualmente, obter vantagem num período de recessão, apresentando um desempenho menos favorável na recuperação da economia. Além disso, é essencial que as empresas invistam nas competências dos seus trabalhadores de modo a maximizar os benefícios da estratégia *asset-light* ao longo do ciclo do negócio.

Neste contexto, os contratos de gestão e de *franchising* assumem um papel central. Sohn et al. (2013), defendem que estes distinguem-se principalmente pelo nível de controlo da gestão realizada na operação. Os contratos de *franchising*, estão encarregues da operação diária dos pontos de venda, enquanto os contratos de gestão assumem a responsabilidade global pela gestão do ativo, funcionários e *marketing*/publicidade. De modo a permitir a utilização da marca por parte das empresas são cobradas taxas, divididas entre as que se pagam inicialmente – relacionadas com o pedido de utilização da marca, pesquisa de mercado, prestação de serviços na fase antes da abertura, entre outros – e as que são pagas de forma contínua, dizem respeito à percentagem sobre a receita obtida pelo *franchise* (ob. cit.).

Ao adotar a estratégia *asset-light*, a empresa que vende a marca tem a vantagem de ter uma menor exposição financeira no mercado imobiliário e à depreciação de ativos, permitido expandir-se com custos diretos menores. Porém podem surgir desvantagens, tais como a dificuldade de adesão aos padrões do grupo e a instabilidade financeira por parte da empresa que adquire o *franchising* da marca, ou seja, fatores que estão além do contrato de gestão (Rice et al., 2023).

Durante o período de elevada incerteza provocado pela pandemia Covid-19, as empresas que adotavam a estratégia *asset-light* indicaram retornos cumulativos anormais menos negativos face àquelas que seguiam o *asset-heavy*. Além disso, essas empresas tem um Grau de Alavancagem Operacional (GAO) menor e, demonstraram ter uma maior capacidade de atenuar as reações adversas ao mercado (Poretti & Heo, 2022).

As medidas de desempenho utilizadas no setor estão diretamente ligadas à eficácia organizacional (Seo et al., 2021). Ao adotar a estratégia *asset-light* é possível melhorar os níveis de desempenho e reestruturar a utilização dos recursos. No entanto devemos destacar que a eficácia organizacional não depende da receita, nem dos contratos de gestão e franchising. Seo et al., 2021 também alegam que uma empresa no setor hoteleiro tende a obter um desempenho financeiro superior à medida que for aumentando os níveis de adoção modelo de *asset-light*. Para avaliar os níveis de desempenho, é necessário recorrer os indicadores do setor, como por exemplo, a receita por quarto (REVPOR e REVPAR), taxa de ocupação (OCC) e custo médio de quarto (ARR e ADR), e a indicadores contabilísticos, financeiros – como Return on assets (ROA) – e de mercado (Richard et al., 2009; Seo et al., 2021; Goll & Rasheed, 2004).

O indicador de retorno sobre os ativos (ROA) reflete o custo de oportunidade e permite medir a eficiência com que a empresa utiliza os ativos. Quando uma parte significativa do investimento é direcionada para os ativos intangíveis em vez de ativos fixos, os valores do ROA tendem a indicar que no negócio existe um menor peso em ativos (Lin & Huang, 2011).

As empresas que optam pela adoção do modelo conseguem alcançar fluxos de caixa maiores e mais estáveis, devido às taxas de gestão e *franchising* e à grande rentabilidade, possibilitando a entrega de maiores retornos aos investidores e proprietários (Seo et al., 2021). Adicionalmente, as empresas que obtêm maior receita por meio das taxas e do número de contratos de *franchising* e de gestão podem, em simultâneo, diminuir a quantidade de ativos tangíveis e a intensidade de capital (Li & Singal, 2019).

As taxas e *royalties* cobrados nas redes de *franchising* contribuem para o aumento dos fluxos de caixa disponíveis para os *franchisors* (Dogru et al. 2020). No entanto, é essencial gerir os investimentos com cautela, uma vez que os fluxos de caixa poderão ser usados de uma forma ineficiente. As aquisições são avaliadas de forma distinta consoante a situação financeira e as perspetivas de crescimento, sendo que um crescimento mais

elevado tende a aumentar a probabilidade de conflitos (Dogru et al., 2020; Poretti & Blal, 2020). Na ausência de um monitoramento eficaz por parte dos investidores, espera-se que a distribuição de dividendos assuma um papel fulcral na redução dos custos de agência, levando as empresas a adotarem políticas de distribuição mais generosas face ao elevado volume de *free cash flows*. Neste sentido, a estratégia *asset-light* apenas impacta a política de distribuição de dividendos em empresas com altos níveis de crescimento e, sobretudo, quando a participação institucional é reduzida, atenuando assim os conflitos gerados pelos elevados fluxos de caixa (Poretti & Blal, 2020).

Segundo Liang et al. (2023), o modelo *asset-light* prioriza a pesquisa, desenvolvimento e marketing dos produtos que estão relacionados com a atividade da empresa, permitindo dar resposta à rápida mudança do mercado. Os autores defendem que esta estratégia está fortemente ligada ao processo de tomada de decisões estratégicas. Assim, através da reestruturação e integração de recursos internos e a estrutura dos ativos é possível ter uma melhor abordagem/ adaptação ao ambiente externo, aumentando a vantagem competitiva.

Ainda segundo Liang et al. (2023), a perspetiva da teoria dos recursos poderá conduzir a uma análise que permite realocar a posição na cadeia de valor, otimizando as operações, reduzindo as despesas, podendo assim melhorar o desempenho organizacional e satisfazer com maior facilidade as necessidades dos clientes.

Elsharnouby e Elbanna (2021) alegam que os conhecimentos do capital humano dos hotéis proporcionam o desenvolvimento de uma vantagem competitiva no mercado. Quando os *franchisors* partilham o conhecimento relacionado com o processo do negócio, ambas as partes devem ceder de forma a permitir uma maior flexibilidade na adoção e gestão das suas práticas comerciais por parte do *franchisee*, podendo assim melhorar o desempenho e minimizar eventuais falhas do *franchising* (Rosado-Serrano & Paul, 2018).

Ao adotar o modelo *asset-light* as empresas podem desenvolver e beneficiar do seu próprio sistema organizacional. Isto permite replicar o seu conhecimento em diversos locais, através da partilha de conhecimento, operacionalizando as suas rotinas organizacionais complexas e ajustando-se /redefinindo-se aos recursos existentes (Winter & Szulanski, 2001).

A estratégia *asset-light* está dependente de fornecedores externos para realizar uma rápida expansão dos seus canais de venda. Desta forma, as empresas concentram os

seus esforços, a curto prazo, no *design* e *marketing*, utilizando um menor capital e ativos fixos, possibilitando um desenvolvimento mais ágil e com maior lucro. (Surdu, 2011)

Devendo notar que a utilização intensiva da estratégia dos ativos funciona enquanto houver uma geração de receita superior aos custos de financiamento e as despesas (ex.: seguros e impostos) relacionadas com a propriedade (Seo et al., 2021).

3. O Estágio

Para realização do Trabalho Final de Mestrado (TFM) foi escolhida a modalidade de estágio. O mesmo decorreu no Pestana Management – Serviços de Gestão S.A, no departamento de *Finance Global Reporting*, por um período de 4 meses, tendo tido início no dia 6 de janeiro e terminado no dia 18 de abril.

Inicialmente, foi elaborado um plano de estágio com os objetivos e tarefas a serem desenvolvidas ao longo do período, o que permitiu uma maior compreensão do funcionamento das atividades a serem realizadas. No decorrer do estágio foram estruturados planos semanais para detalhar melhor as tarefas a realizar nos respetivos períodos.

3.1 A Empresa

Nesta seção é apresentada a empresa, na sua História, e a sua Missão, Visão e Valores.

3.1.1 A História

O Grupo Pestana surge com o sonho do visionário Manuel Pestana de construir um hotel de luxo na sua ilha natal, a Madeira, anos depois do seu primeiro grande investimento imobiliário em Maputo, Moçambique (atual Pestana Rovuma) (Pestana Hotel Groupb, 2024).

Em 1966, adquire o pequeno hotel Atlântico, no local onde hoje se encontra o Pestana Carlton Madeira. Após a conclusão da construção em novembro de 1972, Manuel Pestana juntamente com o seu filho Dionísio, atual acionista e presidente, abriram o

primeiro hotel na Ilha da Madeira, dando o início ao Grupo Pestana (Pestana Hotel Groupc, 2024).

Após o 25 de abril de 1974, o Grupo foi severamente afetado devido à crise económica existente em Portugal. Em 1976, Dionisio assume a operação na Madeira, a convite do seu pai, conseguindo restabelecer a rentabilidade do hotel apesar das dificuldades económicas enfrentadas. De modo a ultrapassar a crise económica, na década de 80, Dionisio procurou formas inovadoras de financiamento, sendo o pioneiro na Europa com o negócio de *timeshare*, tendo como conceito a repartição de habitação em determinado(s) período(s) do ano com acesso às instalações e serviços do hotel (Pestana Hotel Groupb, 2024).

Na década de 90, o Grupo começa a intensificar a sua diversificação expandindo-se para o Algarve, de modo a reforçar os serviços de hospitalidade são desenvolvidas as áreas de negócio de *Real Estate* e *Golf*. Na Madeira, é adquirida a Madeira Beer Company (ob. cit.).

Em 2015 o Grupo Pestana passa por um processo de *rebranding*, ganhando uma nova identidade gráfica, reorganizando-se em marcas, Pestana Hotels & Resorts, Pestana Collection Hotels e Pestana Pousadas de Portugal (Pestana Hotel Groupc, 2024).

Atualmente, o Grupo Pestana está presente em 16 países, com mais de 100 unidades hoteleiras, sendo a maior cadeia hoteleira e de lazer de Portugal (Pestana Hotel Groupd, 2024). O Grupo está presente em diversos negócios além da hotelaria, nomeadamente, Pestana Vacation Club, Golf, Imobiliário, Casino, Cervejeira e outras bebidas, Real Estate e Serviços de gestão (Pestana Hotel Groupe, 2024).

3.1.2 Missão Visão e Valores

O Grupo Pestana defende que sua cultura é o que os diferencia, a maneira como interagem, se comportam e tomam decisões, quer no ambiente entre colaboradores quer com o cliente. Tendo assim como missão “proporcionar experiências memoráveis que criam valor aos nossos clientes”. O Grupo tem como visão transmitir confiança na escolha da marca, oferecendo experiências únicas que enriqueçam a estadia dos seus clientes (Pestana Hotel Groupa, 2024).

Por fim, no que diz respeito aos valores, estes são os princípios orientadores para todas as atividades se realizam no Grupo. Nestes princípios estão incluídos, o espírito colaborativo, que valoriza o desenvolvimento pessoal e profissional de cada membro, dando importância à diversidade e inclusão. Neste contexto, promove um ambiente de colaboração e comunicação transparente, de forma a alcançarem os melhores resultados. A paixão pelo trabalho e a identificação com o propósito do Grupo evidenciam-se na transmissão de confiança e no foco das necessidades do cliente, demonstrando-se através da criação de experiências únicas e marcantes, valorizando o ambiente familiar. O princípio da eficiência orienta-se pela concretização dos objetivos individuais e coletivos, mantendo os padrões de excelência e procurando métodos mais inovadores e eficientes de os manter. Reconhece-se ainda o contributo do *feedback* contínuo das equipas de modo a promover uma melhoria constante. O ser consciencioso, refere-se à importância de agir de forma consciente e sustentável, valorizando a história e a solidez financeira da marca, enquanto a comunidade do Grupo atribui um grande valor às questões ambientais, comprometendo-se a contribuir da melhor forma para um mundo mais sustentável, sendo estes pilares que sustentam o crescimento da marca. Por último, a agilidade reflete a capacidade de adaptação aos desafios diários do setor. O Grupo reconhece a importância da mobilidade e flexibilidade no trabalho, incentivando a inovação e valorização das diferentes formas de trabalhar e de estar (Pestana Hotel Groupa, 2024).

O Sr. Dionisio Pestana ressalta que ao longo da vida do Grupo pode ter havido muitas mudanças, mas os princípios do mesmo, mantém-se com os “valores familiares, empreendedorismo, resiliência, trabalho árduo, inovação e sustentabilidade” (Pestana Hotel Groupc, 2024).

4. Metodologia

O presente relatório descreve detalhadamente as atividades realizadas ao longo de quatro meses de estágio, bem como nos conhecimentos adquiridos durante esse período. O estágio foi realizado no Pestana Management – Serviços de Gestão S.A, no departamento de *Finance Global Reporting*, tendo como tema central “O Relato Financeiro Num Grupo Hoteleiro. Tarefas Operacionais E Desafios Estratégicos”.

Esta experiência tornou-se essencial para a aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do meu percurso académico, permitindo ter um primeiro

contacto com procedimentos empresariais reais e consolidar com novas competências na área financeira. De modo a recolher a informação necessária para elaboração deste trabalho final de mestrado, optou-se por métodos qualitativos. Neste âmbito, foram utilizadas técnicas como, diário de campo, observação, recolha e análise de documentos, de modo a realizar um estudo de caso.

A correta aplicação de uma metodologia pressupõe uma tomada de decisão criteriosa e abrangente, de modo a assegurar as conclusões (Vu, 2021). A investigação científica tem como objetivo descrever um fenómeno com rigor e fiabilidade, o que implica a recolha de um elevado volume de dados e informações. Neste contexto, a análise quantitativa revela-se fundamental, uma vez que fornece a base necessária para obter conclusões fundamentadas (Silva et al., 2010). Além disso, a metodologia quantitativa permite que haja um maior grau de credibilidade, dada a sua capacidade de síntese e de divulgação de resultados de forma objetiva, podendo ser um complemento de abordagens qualitativas (Cronk & Shapiro, 2021).

Na investigação em ciências sociais e humanas, a metodologia qualitativa fundamenta-se em dados não estatísticos e não numéricos, análise e produção de evidências, permitindo assim o estudo de fenómenos não quantificáveis (Bhangu et al., 2023). Ao explorar valores, significados, causalidade e generalização a pesquisa qualitativa revela-se adequada para investigar relações entre humanos, instituições sociais e o ambiente natural. (Caggiano & Weber, 2023), observando de forma detalhada pessoas, eventos e contextos específicos (Gerring, 2017). Em suma, os métodos qualitativos baseiam-se em evidências correlacionais e em intervenções de modo a estabelecer uma relação causal, enquanto a abordagem quantitativa define a causalidade derivada de diversas condições, recorrendo a modelos matemáticos e booleanos (Caggiano & Weber, 2023).

Como método qualitativo, a observação participante caracteriza-se pela inserção do investigador no ambiente de pesquisa por longos períodos, de modo participar nas atividades quotidianas. Esta imersão permite ao pesquisador adquirir conhecimentos partilhados pelos membros do ambiente, permitindo assim explicar os acontecimentos observados (Marietto, 2018). Na observação não participante o investigador não se insere no grupo como se fosse membro do mesmo, atuando exclusivamente como espectador, procurando registar o máximo de ocorrências e comportamentos para o seu trabalho (Campos et al., 2021).

De modo a registar as atividades desenvolvidas foi utilizado um diário de campo, de modo a poder registar observações e reflexões mais descritivas ou reflexivas advindas na investigação, assegurando a captura de toda a informação relevante (Simões & Sapeta, 2018).

Por fim, a análise documental tem como objetivo recolha de informação proveniente de diversos documentos de modo a obter a informação mais adequada de acordo com o tema ou problema de pesquisa (Junior et al., 2021).

5. Estágio: atividades desempenhadas e sua discussão

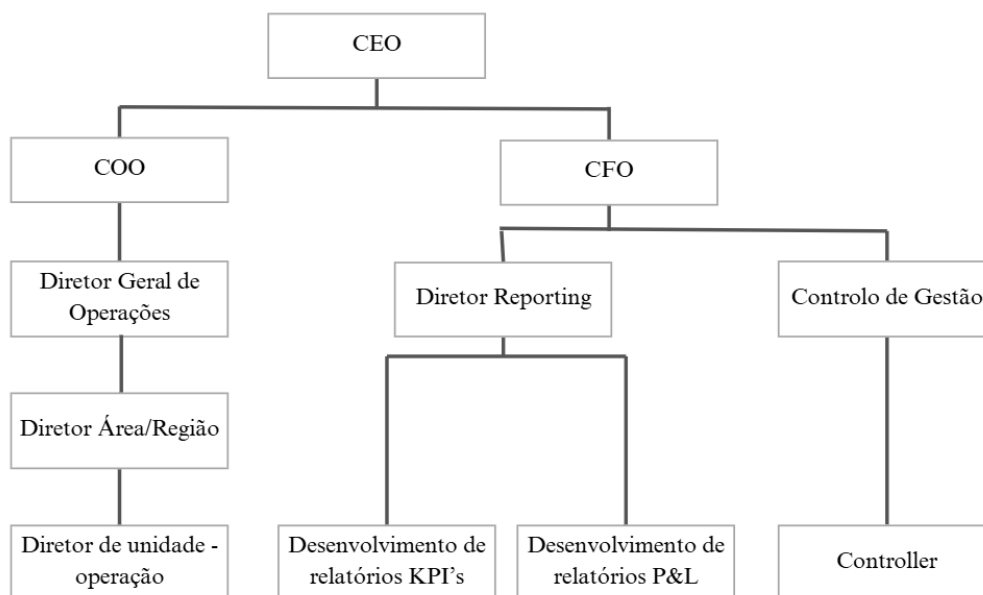
O estágio iniciou-se com o acolhimento e integração na empresa e à respetiva equipa, bem como a sua organização. Durante este período foram apresentados os diferentes negócios em que o grupo se insere, a sua estrutura e cultura, permitindo o conhecimento das diferentes atividades, bem como perceber a história e evolução que caracteriza a empresa até aos dias de hoje. Todo este processo foi essencial para uma melhor compreensão e integração da visão e valores da empresa, o que facilitou o envolvimento e o entendimento em cada função.

Após a integração, foi apresentado em maior detalhe o departamento onde iria realizar-se o estágio. Nesta fase foi ainda possibilitado o contacto com os diversos *softwares* utilizados no grupo, nomeadamente, SAP e os módulos que o integram. Foi igualmente realizada uma apresentação rigorosa dos *Profit and Loss Statement* (P&L), o que permitiu ter uma melhor compreensão da sua estrutura, importância e a sua relação intrínseca com a operação.

5.1 Organização do departamento

Com o objetivo de contextualizar o departamento de *Finance Global Reporting* na estrutura hierárquica da empresa e pormenorizar algumas das suas atividades, onde se pode visualizar nos organogramas respetivos.

Figura 2 - Organograma da empresa



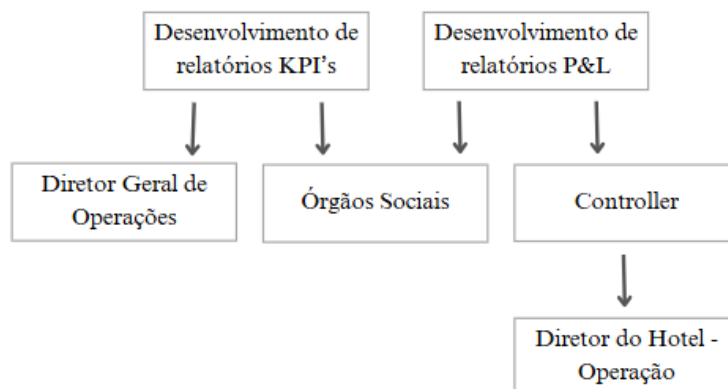
Fonte: Elaboração própria a partir da informação da empresa

No organograma da empresa (Figura 2) podemos ter uma perceção do enquadramento do departamento de *Finance Global Reporting (Reporting)* do Grupo Pestana.

O *Chief Executive Officer* (CEO) do Grupo Pestana assume a responsabilidade pela definição da visão estratégica global e pela tomada de decisões que orientam o futuro do Grupo. Sob supervisão direta do CEO, o *Chief Financial Officer* (CFO) reporta os assuntos dos quais é responsável, nomeadamente, por todas as funções financeiras, garantindo a estabilidade económica do Grupo e o alinhamento das práticas contabilísticas e de controlo de gestão de acordo com os objetivos previamente definidos.

Reportando ao CFO, o Diretor de *Reporting*, conduz o desenvolvimento de todos os relatórios financeiros do Grupo, de modo a serem utilizados internamente para a tomada de decisão. Sendo estes direcionados para três linhas principais, nomeadamente, Órgãos Sociais, Diretores Gerais de Operações e *Controllers*, que por sua vez transmitem essa informação aos Diretores de cada unidade, num fluxo de procedimentos ilustrado na Figura 3 – Fluxo de informação.

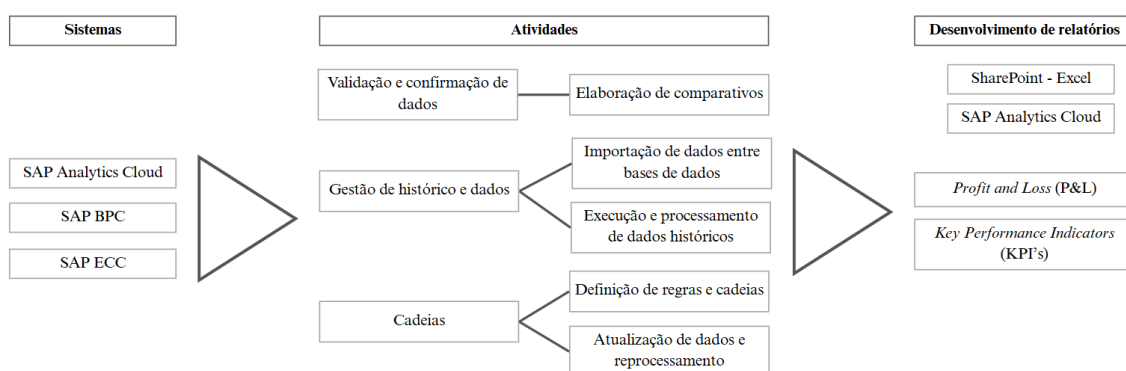
Figura 3 - Fluxo de informação



Fonte: Elaboração própria

É importante realçar que o departamento de *Finance Global Reporting* está correlacionado com os restantes departamentos, de modo a poder realizar os seus processos, assegurando que a informação divulgada nos relatórios é fiável e disponibilizada dentro dos prazos estabelecidos. Desta forma, o organograma estabelece a hierarquia formal, promovendo o rigor e agilidade na tomada de decisão, garantindo o alinhamento dos objetivos financeiros e operacionais do Grupo.

Figura 4 - Atividades desenvolvidas



Fonte: Elaboração própria

Na Figura 4 – Atividades desenvolvidas podemos ter uma melhor perceção da sequência das atividades realizadas no departamento. Podendo este dividir-se em duas grandes vertentes de atividades, ou seja, tarefas internas ao departamento de *Finance Global Reporting* e tarefas para outros departamentos, dentro da área financeira.

No que diz respeito às tarefas realizadas de modo a auxiliar os membros de outros departamentos, as atividades centram-se sobretudo no desenvolvimento de relatórios, recorrendo a ferramentas como *SAP Analytics Cloud (SAC)* e *Excel*. Estes relatórios têm como objetivo suportar a tomada de decisão e permitir uma análise detalhada do desempenho da atividade. Em simultâneo, são elaborados documentos explicativos que detalham processos específicos e as suas respetivas regras de execução, destinados a outros membros do Grupo (por exemplo, *controllers*) que tenham de realizar os mesmos. Adicionalmente, procede-se à atualização e reprocessamento de dados que alimentam os relatórios entregues, garantindo que a informação disponibilizada é a mais recente e fiável. Relativamente às tarefas internas do departamento, destaca-se a validação e confirmação de dados através da elaboração de comparativos entre as diferentes bases. Este processo inclui o tratamento e preparação de dados que irão alimentar os relatórios. Por último, procede-se ao processamento e consolidação dos dados históricos, assegurando a fiabilidade da informação financeira.

5.2 Descrição das atividades

O estágio iniciou-se em janeiro de 2025 o que coincidiu com o fecho de contas de 2024. Após a integração e contextualização começaram a desenvolver-se as tarefas propostas, nomeadamente a replicação e atualização de documentos para as diversas unidades do Grupo, de modo a disponibilizá-los posteriormente no *SharePoint*, ferramenta utilizada internamente para dar acesso aos relatórios produzidos. Houve também a oportunidade de trabalhar na edição e reestruturação de relatórios para apresentação, em SAC, garantindo que todos tivessem uma estrutura uniforme e fossem claros face ao pretendido.

Estes processos são essenciais para assegurar a organização e coesão da informação, permitindo aos *controllers* e diretores das unidades (hotéis, pousadas, ...) terem uma maior eficiência/eficácia no seu trabalho e aos administradores consultarem a informação mais atualizada. Ao utilizar o P&L como ferramenta de auxílio à tomada de decisão, os diretores e administradores, conseguem realizar previsões e adaptar o negócio às suas necessidades, sendo essencial ter uma estrutura flexível e variável para que tal aconteça. Ao analisar a receita, poderão procurar novos mercados para se inserir, incentivar as equipas comerciais a focar-se em áreas estratégicas e, em simultâneo, avaliar,

definir e gerir os custos de modo a entender o seu comportamento, permitindo implementar ciclos de otimização.

No âmbito do novo ano e da conclusão do processo de *Budget* em dezembro, foi necessário realizar alguns processos de modo a garantir a fiabilidade e coerência dos dados financeiros do Grupo. Neste sentido, foram realizadas tarefas de atualização das bases de dados de SAC e SAP *Business Planning and Consolidation* (SAP BPC), que alimentam os ficheiros que, posteriormente, foram validados.

Desta forma, garante-se a correta integração dos valores de *Budget*, o que permite identificar e corrigir divergências que, eventualmente, existiam. Adicionalmente, dada a importância dos montantes de *Capital Expenditures (CAPEX)* de cada unidade e a necessidade de acompanhamento ao longo dos anos, foi solicitado que consolidasse todos os valores de *CAPEX* num único mapa e efetuasse a validação em relação os dados já existentes. Para esse efeito, procedeu-se à recolha dos dados em SAP *ERP Central Component* (ECC) e elaborou-se um mapa que permitiu compará-los com os registos disponíveis, possibilitando assim detetar e retificar quaisquer inconsistências.

Para além disso, com a finalidade de assegurar a precisão e a atualidade dos dados, bem como a preservação dos dados históricos e facultar um arquivo organizado, procedi à atualização do mapa de incentivos e impostos referente ao segundo semestre de 2024 de todas as unidades do Grupo. Por fim, tendo a necessidade de identificar corretamente os destinatários dos relatórios, procedeu à atualização do ficheiro que consolida as informações dos Diretores de Área/Região, incluindo a respetiva associação às unidades sob a sua responsabilidade.

Em 2024, o Grupo decidiu implementar o modelo *Top-Down Reforecast*, semestralmente, tendo como objetivo a melhoria do processo de previsão e orçamento. Este começou por ser aplicado ao setor hoteleiro e posteriormente estendeu-se às restantes áreas de negócio do Grupo. O *Top-Down* refere-se à forma como são tomadas as decisões sobre os objetivos e orçamentos, ou seja, estes são definidos por membros com cargos superiores e subsequentemente transmitidos aos níveis inferiores. Em 2025, este processo passou a ser executado trimestralmente (anexo I), iniciando-se após o fecho do primeiro mês de cada trimestre. Este procedimento consiste na introdução dos dados em SAP BPC, com o propósito de permitir realizar uma análise comparativa entre os valores atuais/reais e os orçamentados. No âmbito do primeiro procedimento do ano, em janeiro, foi solicitado que procedesse à realização do mesmo em diversas unidades do Grupo.

Paralelamente às outras atividades, durante o período do estágio, integrei a equipa responsável pela implementação do Projeto *Wave5*. Este projeto envolvia a migração de dados de SAP ECC para SAC, permitindo o desenvolvimento de modelos de relato para outros negócios para além de Hotelaria, nomeadamente, Administração, Golf e *Top-Down*. Ao longo do projeto, tornou-se necessário proceder à elaboração de ficheiros comparativos que permitiam a realização da validação de valores entre as diferentes bases de dados, bem como os seus indicadores, uma vez que é fundamental para garantir que os mesmos fossem consistentes e precisos. Estes documentos permitiram, ainda, verificar as fórmulas utilizadas e confirmar que os valores eram extraídos das rubricas devidas. Assim, através deste processo, foi possível identificar e corrigir eventuais discrepâncias, assegurando a coesão e coerência dos dados.

No âmbito da integração deste projeto, foi necessário proceder ao desenvolvimento de novos modelos de P&L, em Excel, com uma visão mensal e anual, para posteriormente serem disponibilizados no *SharePoint*, complementando os relatórios já disponibilizados em SAP *Analytics Cloud* online (SAC-Web). Cada modelo foi concebido a partir dos dados extraídos de SAC, após a definição do *layout*, procedi à implementação das fórmulas adequadas para acederem à respetiva base de dados, considerando as três perspetivas de análise – visão de *actual* (reais), *budget* (orçamentado) e *forecast* (previsões). Após obter a aprovação dos modelos, procedi à replicação dos mesmos para cada uma das unidades do respetivo negócio.

No decorrer dos meses também foi possível participar no processo do fecho do mês, uma das principais funções do departamento de *Finance Global Reporting*. Este processo consiste em conferir as informações lançadas pelos *controllers* no decorrer do mês, em SAP ECC, foram registadas corretamente e se os dados migrados para as restantes bases estão coerentes com os dados lançados. Desta forma, foi solicitado que procedesse à atualização das bases que alimentam os ficheiros de validação, permitindo assim realizar uma rápida análise de forma a assegurar que as informações se encontravam em conformidade e, caso necessário, solicitar retificações aos *controllers*. Importa referir que este departamento é o último a executar tarefas na fase de fecho (assinalado a amarelo – Anexo II), pelo que após todas as validações e retificações, se procede à atualização dos relatórios para a apresentação de resultados aos diretores e administradores. Considerando que se trata de um processo manual, é necessário proceder à atualização das versões dos relatórios mensalmente em SAC-Web. Por exemplo, logo

após o fecho do mês de janeiro, os relatórios em versão de *open* (mês em aberto) devem ser atualizados de janeiro para fevereiro e os com a versão de *actual* (mês fechado) de dezembro para janeiro.

Face ao aumento progressivo do número de relatórios disponíveis em SAC-Web, constatou-se que os filtros de visualização não se encontravam coesos, tornando a navegação entre eles pouco intuitiva. Assim, foi-me solicitado que elaborasse uma proposta de reestruturação dos mesmos, e de seguida implementasse as alterações aprovadas.

Na fase final do estágio, já desempenhava as tarefas propostas com maior autonomia e liberdade crítica. Com o conhecimento adquirido sobre o negócio e o seu funcionamento, passei a ter uma maior perceção dos processos internos e de algumas necessidades operacionais. Neste contexto, e com o crescimento do número de projetos associados ao departamento, foi-me proposto que reestruturasse e desenvolvesse novos ficheiros, em Excel, adequados às novas necessidades.

Desta forma, foi elaborado um documento que reúne todas as informações referentes a *Revenue Management* e aos seus indicadores, provenientes de SAP BPC e organizado segundo o processo de *Top-Down*. Nos meses em que se realiza o processo de *Top-Down*, os dados devem ser inseridos pelo *Revenue Manager* nas respetivas rubricas (Anexo IV), permitindo que, após a atualização sejam carregados em SAP BPC de acordo com as alterações efetuadas. O relatório detalha os métodos de cálculo dos principais indicadores, como por exemplo o RevPAR, ARR, OCC, e especifica as rubricas que integram cada um. Este está estruturado em quatro secções principais – Geral, *Rooms*, *F&B* e *Minor* (Anexo V) – oferecendo assim uma visão organizada e de fácil consulta (Anexo III).

Com a introdução de novos projetos e a reestruturação da apresentação de dados, foram desenvolvidos novos relatórios anuais, fundamentados no P&L, que integravam diversas *key figures* (indicadores de performance) (Anexo VI e VII), permitindo assim efetuar a análise do desempenho dos negócios de cada unidade ao longo do ano e fazer uma comparação com os resultados do ano anterior, bem como os valores orçamentados (estrutura semelhante Anexo III). O novo *layout* permite ter uma visão mais clara, facilitando a leitura e análise dos dados para a tomada de decisão.

Dada a complexidade do processo de elaboração do orçamento, bem como alguns problemas detetados na sua última execução, foi identificada a necessidade de desenvolver um novo ficheiro. Tendo como referência a estrutura do ficheiro de *Revenue Management* elaborado anteriormente, este novo ficheiro de *budget* foi desenvolvido e adaptado às necessidades deste processo. O ficheiro desenvolvido tem como objetivo consolidar e apresentar a informação necessária para o processo, facilitando a sua visualização e permitindo um maior suporte na tomada de decisão dos valores a orçamentar, apoiado no histórico de cada unidade.

As unidades curriculares de Análise de Investimentos, Contabilidade e Controlo de Gestão, e Sistemas de Informação Empresarial foram essenciais para o desempenho das tarefas realizadas no período de estágio.

Os conhecimentos adquiridos nas unidades curriculares de Análise de Investimentos e Contabilidade e Controlo de Gestão, foram fundamentais para desenvolver uma análise crítica dos dados, permitindo interpretá-los e prepará-los para, posteriormente, servirem de apoio à decisão. Nestas unidades curriculares realçou-se a importância da análise financeira dos projetos, quer ao nível dos dados atuais, quer no que respeita a projeções futuras, reforçando a capacidade de lidar com a informação disponibilizada.

A unidade curricular de Sistemas de Informação Empresarial, permitiu compreender a importância dos sistemas de informação, nomeadamente na interligação entre processos, pessoas e a tecnologia. Tem-se, assim, uma melhor perceção dos fluxos de informação e dos ciclos de desenvolvimento de sistemas, o que contribuiu para uma melhor perceção do funcionamento dos sistemas de informação para gestão, por exemplo, no Projeto *Wave5*. A abordagem a diferentes *softwares*, *clouds* e princípios de cibersegurança realçaram a importância de garantir confidencialidade e disponibilidade/atribuição dos dados, em particular na atualização e partilhar de relatórios.

5.3 Asset-Light no Grupo Pestana

Nos últimos anos, a pandemia Covid-19 teve um impacto económico profundo, afetando em particular o setor do turismo e hoteleiro. Neste contexto, tornou-se pertinente

compreender como reagiram os diferentes grupos hoteleiros em função da sua alavancagem de *asset-light* num cenário adverso.

Pelo interesse desta questão, foi realizado um estudo, complementar às atividades desenvolvidas no estágio, mas perfeitamente integradas na área onde o mesmo decorreu. Assim, comparou-se o Grupo Pestana, que adota maioritariamente o modelo *asset-heavy*, com três grupos hoteleiros que adotam o modelo *asset-light*. A comparação centrou-se nos indicadores como, Total da receita, EBITDA, Ativos de propriedade Própria Receita total por empregado. Trata-se de um estudo comparativo de natureza exploratória

A seleção dos grupos hoteleiros, a comparar com o Grupo Pestana, teve por base dois critérios: a proximidade e a referência (*benchmark*): Assim, comparou-se o Grupo Pestana com um dos seus principais concorrentes – o Grupo *Mélia*; e com dois outros grupos hoteleiros que adotam o modelo de *asset-light* de forma mais significativa, e que constituem referência neste âmbito – o Grupo *ACCOR* e o Grupo *Marriott*.

Escolheram-se indicadores de performance, nomeadamente, RevPAR, OCC, ARR/ADR, similares entre Grupos de forma a garantir uma base comparável semelhante, permitindo posteriormente realizar uma análise fiável e com dados reais do impacto dos diferentes modelos no Total da receita e no EBITDA. No anexo VIII está um quadro resumo onde se podem confirmar a semelhança dos dados.

A análise dos indicadores de performance (RevPAR, OCC, ARR/ADR) como critério de seleção fundamenta-se na sua relevância para avaliação da eficiência operacional dos Grupos hoteleiros. Estes indicadores permitem aferir, respetivamente, a receita gerada por quarto disponível, a capacidade de atração e retenção de clientes, bem como o preço atribuído a cada quarto. A sua utilização torna-se ainda mais pertinente quando se pretende garantir uma base comparável entre grupos que adotam diferentes modelos, como referido anteriormente.

A escolha dos indicadores total da receita e o EBITDA para a análise comparativa da rentabilidade deve-se à sua capacidade de fornecer uma visão abrangente da evolução da performance financeira de cada grupo. Em particular, o EBITDA permite avaliar a rentabilidade operacional antes da influência de quaisquer fatores financeiros ou contabilísticos, assegurando assim uma maior consistência na comparação entre Grupos.

A análise incidiu sobre o período de 2019 a 2024, permitindo observar os efeitos do modelo *asset-light* nas contas das empresas num contexto anterior, durante e após crise

pandémica. Importa referir que os valores monetários foram todos convertidos para Euros, com base na taxa de cambio em vigor à data do fecho de contas do respetivo ano (Anexo XV).

Numa primeira análise, constata-se que o Grupo Pestana apresenta um número significativamente inferior de unidades hoteleiras em exploração e, consequentemente, um menor número de quartos, em comparação com os restantes grupos. Esta diferença está relacionada com facto de o Grupo Pestana adotar um modelo de *asset-heavy*, sendo uma média, nos últimos seis anos, de 92,60% dos seus ativos em exploração propriedade própria. Em contrates, os grupos *Meliá*, *ACCOR* e *Marriott*, ao adotarem o modelo *asset-light*, apresentam médias significativamente menores, 41,27%, 2,71% e 0,75%, respetivamente.

Nesta análise, tornou-se essencial entender qual o impacto da crise pandémica na redução da receita e de resultados e, posteriormente, perceber o tempo que as empresas levaram a recuperar níveis de atividade pré-pandémicos. De forma a facilitar esta comparação entre os diversos Grupos, considerou-se o ano de 2019 como a base, atribuindo-lhe o valor de 100%. Esta abordagem permitiu analisar o padrão de evolução do Total da receita e do EBITDA entre 2019 e 2024, sendo possível observar os diferentes ritmos de recuperação de acordo com o modelo adotado por cada grupo.

No que diz respeito ao Total da receita, podemos observar, na Tabela I e na Figura 5, que todos os grupos sofreram um acentuado decréscimo em 2020, superior a 50%, derivado do surgimento da pandemia. O Grupo Pestana registou uma redução para 43% das receitas comparativamente a 2019, tendo sido afetado de modo semelhante ao Grupo *Marriott* (46%) e ao *ACCOR* (40%), sendo o Grupo *Mélie* o que registou uma quebra de 71% da receita (29%).

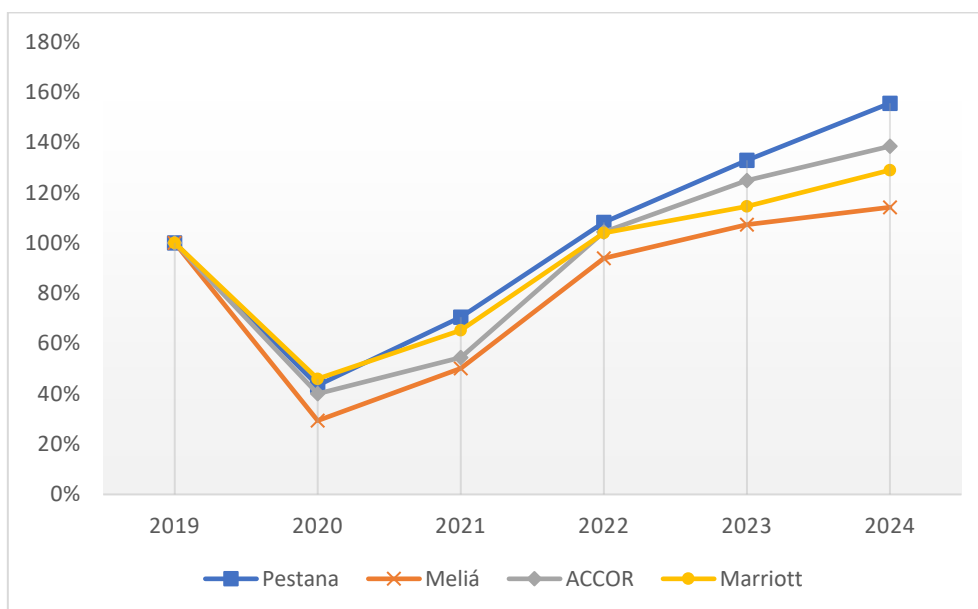
A recuperação revelou-se gradual. Em 2021, o Grupo Pestana e o *Marriott* destacaram-se dos restantes. Em 2022, à exceção do *Meliá* todos os grupos conseguiram igualar ou ultrapassar os níveis de faturação 2019, tendo-se destacando o Grupo Pestana com um crescimento de 8% face ao ano base (108%). Nos anos seguintes o Grupo Pestana manteve a liderança em termos de crescimento, atingindo, em 2024, um crescimento de 56% face a 2019. Os restantes grupos, embora tenham registado crescimentos significativos, eles não foram tão acentuados quanto os do Grupo Pestana. Esta evolução é demonstrada nos elementos gráficos seguintes, onde é possível observar com maior precisão a trajetória dos grupos.

Tabela I – Total da receita

Total da receita				
Anos	Pestana	Meliá	ACCOR	Marriott
2019	100%	100%	100%	100%
2020	43%	29%	40%	46%
2021	71%	50%	54%	65%
2022	108%	94%	104%	104%
2023	133%	107%	125%	115%
2024	156%	114%	138%	129%

Fonte: Elaboração própria com base em informação das empresas

Figura 5 - Total da receita



Fonte: Elaboração própria com base em informação das empresas

No que se refere ao EBITDA, como se apresenta na Tabela II e na Figura 6, também se verifica um decréscimo significativo em 2020, com os grupos *Meliá* e *ACCOR* a registarem valores negativos de 27% e 47%, respetivamente. Em contraste, os grupos *Pestana* e *Marriott* mantiveram o EBITDA positivo, demonstrando assim uma maior capacidade para controlo de custos durante este período. A recuperação tornou-se visível a partir de 2021, apesar de apresentar ritmos distintos para os diferentes grupos hoteleiros.

Em 2022, o Grupo *Pestana* e o Grupo *Marriott* recuperaram para valores pré-pandémicos. Em 2024, grupo *Marriott* destacou-se por ter atingido valores 72%

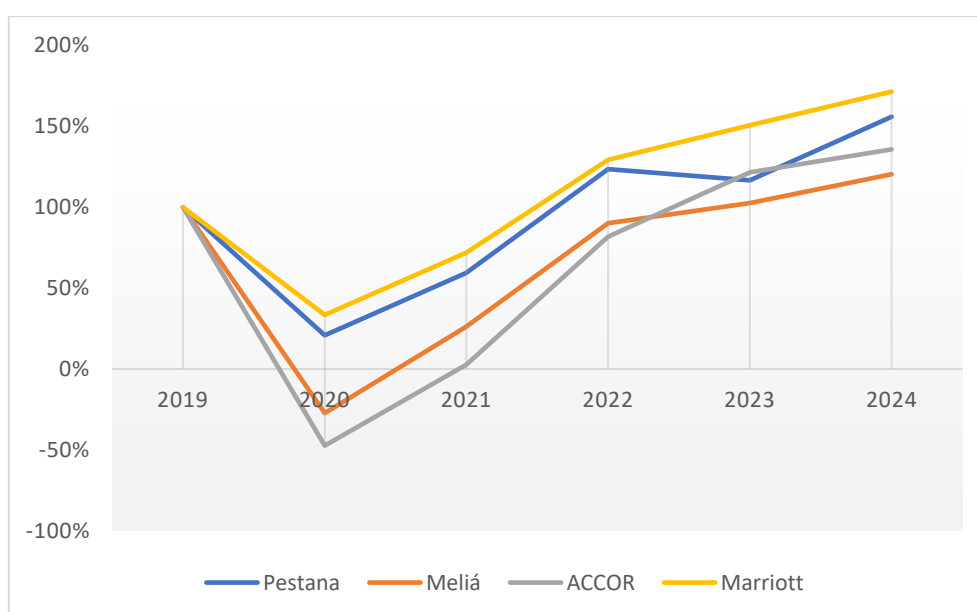
maiores, face a 2019. O Grupo Pestana também se destacou, apresentando uma recuperação de 156%, superando os valores do Grupo *Meliá* (120%) e do Grupo *ACCOR* (136%). Esta evolução está apresentada a seguir.

Tabela II - EBITDA

EBITDA				
Anos	Pestana	Meliá	ACCOR	Marriott
2019	100%	100%	100%	100%
2020	21%	-27%	-47%	33%
2021	59%	26%	3%	72%
2022	124%	90%	82%	129%
2023	117%	102%	122%	151%
2024	156%	120%	136%	172%

Fonte: Elaboração própria com base em informação das empresas

Figura 6 - EBITDA



Fonte: Elaboração própria com base em informação das empresas

No que se refere à propriedade própria (*Owned & Leased*), pode observar-se na Tabela III e na Figura 7, que o Grupo Pestana continua a adotar o modelo *asset-heavy*, sendo detentor de mais de 90% dos ativos que explora, apesar de nos últimos anos esta percentagem ter vindo a diminuir. O Grupo *Meliá* tem adotado um modelo híbrido, combinando o modelo *asset-heavy* e o *asset-light*, embora se observe também uma

redução da quantidade de propriedade própria em exploração. Por outro lado, o Grupo *ACCOR* e *Marriott*, adotam predominantemente o modelo *asset-light*, tendo percentagens de propriedade próprias reduzidas, inferiores a 5% e 1%, respetivamente, ao longo do período em análise.

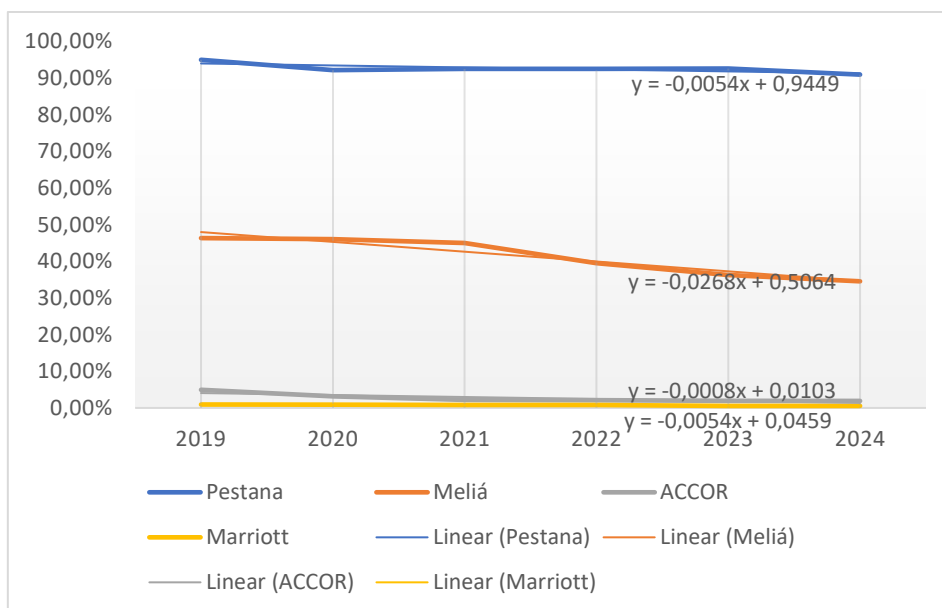
Através da análise da Figura 7, é possível observar com precisão, com auxílio das retas de regressão linear, que todos os grupos apresentam uma tendência decrescente no número de ativos ao longo do período em análise. Apesar dos diferentes ritmos de evolução, verifica-se uma diminuição na adoção do modelo *asset-heavy* e um aumento do peso relativo ao modelo *asset-light*.

Tabela III - Propriedade Própria

Propriedade Própria (Owned & Leased)				
Anos	Pestana	Meliá	ACCOR	Marriott
2019	94,95%	46,32%	4,94%	0,93%
2020	92,16%	46,06%	3,13%	0,86%
2021	92,52%	44,94%	2,21%	0,80%
2022	92,45%	39,48%	2,09%	0,77%
2023	92,59%	36,28%	1,97%	0,57%
2024	90,91%	34,53%	1,90%	0,54%

Fonte: Elaboração própria com base em informação das empresas

Figura 7 - Ativos de propriedade própria



Fonte: Elaboração própria com base em informação das empresas

Por fim, no que se refere à Receita total por empregado, observa-se um comportamento semelhante aos dos indicadores anteriormente apresentados. Com o surgimento da pandemia em 2020, verificou-se uma quebra significativa na receita por empregado, sendo que o Grupo *Meliá* e o *Marriott* foram os que conseguiram manter os valores relativos mais elevados durante esse período.

Em 2021, todos os Grupos, com a exceção do Grupo *ACCOR*, apresentaram sinais de recuperação e aproximaram-se dos níveis de atividade registados em 2019. No entanto, foi só em 2022 que houve uma recuperação total nos Grupos Pestana, *Meliá* e *ACCOR*. O Grupo *Marriott* registou uma quebra no mesmo ano, situação que contrasta com o que ocorre nos restantes indicadores. Este comportamento poderá refletir uma mudança estratégica na gestão do número de empregado, resultando numa redução significativa da produtividade média por empregado. Em 2024, os valores apresentados pelo Grupo *Marriott* permaneceram abaixo dos registados em 2019, com uma variação de apenas 54% da receita por empregado.

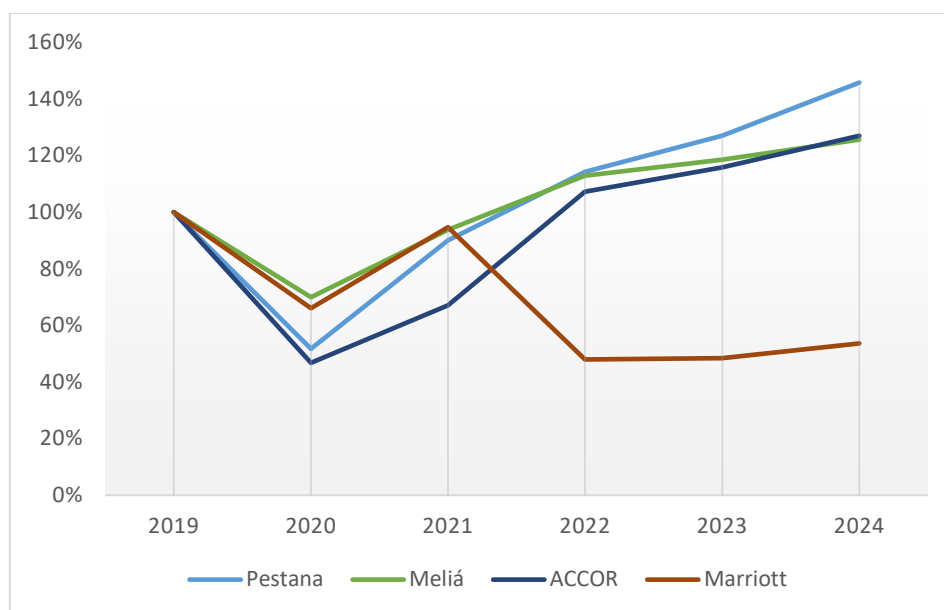
No que diz respeito aos restantes Grupos, nomeadamente Pestana, *Meliá* e *ACCOR*, mantiveram a estrutura de crescimento da receita por empregado. O Grupo Pestana destacou-se, apresentado uma variação de 146%, representado um aumento significativo na produtividade. Os Grupos *Meliá* e *ACCOR* também apresentaram evoluções positivas, embora mais graduais, alcançando 126% e 127%, respetivamente, em 2024.

Tabela IV - Receita por empregado

Receita por empregado				
Anos	Pestana	Meliá	ACCOR	Marriott
2019	100%	100%	100%	100%
2020	52%	70%	47%	66%
2021	90%	94%	67%	95%
2022	114%	113%	107%	48%
2023	127%	119%	116%	48%
2024	146%	126%	127%	54%

Fonte: Elaboração própria com base em informação das empresas

Figura 8 - Receita por empregado



Fonte: Elaboração própria com base em informação das empresas

O modelo *asset-light* permite às empresas ter maiores lucros com menor investimento de capital (Seo & Soh, 2019), centrando-se em contratos de gestão e *franchise*, o que reduz a sua exposição financeira ao mercado imobiliário (Rice, 2023). Neste contexto, o grupo *Marriott* valida o modelo, ao ter apresentado, no período em análise, uma média de apenas 0,75% de propriedade própria e o EBITDA mais elevado entre os quatros grupos em estudo. Por outro lado, os grupos *Meliá* e *ACCOR* detiveram uma recuperação do EBITDA inferior, o que poderá estar relacionado com a menor eficácia operacional e capacidade de gestão de recursos, sendo estes aspetos destacados como determinantes pelos autores Liang et al. (2023) e Seo et al. (2021).

A adoção do modelo *asset-heavy* por parte do Grupo Pestana não condicionou os seus resultados e crescimento após o período da crise. Pelo contrário, o grupo registou uma recuperação mais rápida em termos de receita que os restantes, e embora a recuperação do EBITDA não tenha sido a mais elevada, ficou apenas 5% abaixo do valor atingido pelo *Marriott*. A maior autonomia e controlo operacional que o Grupo Pestana tem poderão ter sido fatores para o seu desempenho na recuperação após a crise.

Ao analisarmos os dados não é possível concluir de forma inequívoca que os grupos que adotam o modelo *asset-light* tenham conseguido resistir e recuperar mais rapidamente da crise, uma vez que o Grupo Pestana, que adota maioritariamente outra

estratégia, teve um comportamento entre os melhores quer em *Total Revenue* quer em EBITDA. Este resultado poderá significar que a aplicação do modelo de *asset-light*, por si só, não garanta de resiliência nem capacidade de recuperação acelerada, em contextos de crise. Sendo importante ter em consideração os contratos que são estabelecidos e a forma como estão preparados para resistir a cenários de crise extrema. A existência de contratos no âmbito do modelo *asset-light*, onde estão estabelecidas rendas fixas rígidas, pode limitar a capacidade de adaptação em momentos de crise, dificultando a renegociação dos contratos e agravando a pressão financeira em momentos de quebra de receita.

Por outro lado, o desempenho do Grupo Pestana poderá ter beneficiado de um conjunto de ajudas governamentais, nomeadamente as moratórias e o pagamento de salários, que terão atenuado os efeitos da crise e permitido ultrapassar com maior facilidade esse período.

Assim, pode-se afirmar que a não adoção do modelo *asset-light* pelo Grupo Pestana não condiciona o sucesso numa primeira análise, ou seja, o desempenho não depende exclusivamente do modelo de negócios adotado, mas sim da qualidade da gestão, capacidade de reposta e controlo operacional em contextos de crise, bem como questões contratuais e contextuais. Embora o modelo *asset-light* não seja o escolhido pelo Grupo Pestana, continua a representar uma opção para promover um crescimento com maior agilidade como demonstrado pelo desempenho do grupo *Marriott*.

6. Considerações finais, limitações e proposta de investigação futuras

6.1 Considerações finais

O presente TFM descreve as atividades desenvolvidas ao longo de quatro meses de estágio curricular no departamento de *Finance Global Reporting* no Pestana Management – Serviços de Gestão S.A. Esta experiência permitiu iniciar o meu percurso profissional, proporcionando a oportunidade de aplicar, em contexto real, os conhecimentos adquiridos ao longo do meu percurso académico, bem como adquirir novas competências relacionadas com o setor hoteleiro e a sua gestão.

Ao longo do estágio, pude desenvolver diversas competências adquiridas ao durante do mestrado, o que contribuiu para ter um melhor desempenho e crescimento no

âmbito profissional. Tive também a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos nas unidades curriculares como Análise de Investimentos, Contabilidade e Controlo de Gestão, e Sistemas de Informação Empresarial.

A experiência permitiu-me desenvolver competências técnicas, através da análise e desenvolvimento de relatórios financeiros em diferentes bases de dados, como SAP BPC e SAC, bem como do trabalho com o *Excel*. O envolvimento nos diversos projetos de implementação tecnológica permitiram-me adquirir um maior conhecimento sobre o funcionamento dos processos de desenvolvimento de um departamento de *reporting* e dos sistemas de gestão e de controlo utilizados. Tive também a oportunidade de desenvolver algumas competências transversais, nomeadamente a capacidade de comunicação e exposição de ideias, organização, capacidade de adaptação, produtividade e sentido de responsabilidade, sendo estas essenciais para um ambiente de trabalho colaborativo.

A realização do estágio no departamento de *reporting* permitiu-me adquirir uma compreensão mais aprofundada do seu funcionamento e da sua importância transversal na organização. Revelando-se fundamental para o suporte de tomada de decisões, através do desenvolvimento de relatórios financeiros que asseguram uma visão estruturada e fiável do desempenho organizacional.

Em suma, no decorrer dos quatro meses de estágio no departamento de *Finance Global Reporting*, tive a oportunidade de consolidar a transição entre o contexto académico e o profissional. Esta experiência permitiu-me aplicar na prática os conhecimentos adquiridos no mestrado e desenvolver novas competências, as quais considero essenciais para o início do meu percurso profissional. Além disso, reforçou o meu interesse pela área financeira e aumentou a minha motivação para prosseguir na mesma, evidenciando a importância da base teórica para superar os desafios propostos.

6.2 Limitações

No decorrer dos quatro meses de estágio, existiram algumas limitações, sendo a principal a sua duração. Quando comecei a ter uma maior autonomia e conhecimento dos processos, o estágio aproximava-se do fim o que impossibilitou o acompanhamento e conclusão de alguns projetos nos quais estava envolvida, assim como acompanhar a implementação de novos sistemas nos quais ajudei na sua fase de preparação.

O início do estágio coincidiu com o início do ano e com o fecho de contas de 2024, o que impossibilitou o acompanhamento o processo de elaboração do orçamento, concluído em dezembro. A participação no mesmo teria sido relevante para melhor compreensão da análise comparativa dos valores reais com os orçamentados. Adicionalmente, o seguimento deste processo teria proporcionado uma precessão mais clara da dinâmica e complexidade de desenvolvimento num contexto real.

6.3 Proposta de investigação futuras

Para investigações futuras sobre a possível implementação do modelo *asset-light* no Grupo Pestana, seria pertinente aprofundar a análise de outros fatores que contribuem para o desempenho organizacional, como por exemplo, estratégia e estrutura dos custos, qualidade dos ativos, capital humano e gestão de contratos. Uma compreensão mais detalhada destes elementos permitirá perceber melhor como o Grupo conseguiu alcançar uma recuperação rápida, mesmo mantendo a adoção do modelo *asset-heavy*. Adicionalmente, seria relevante simular cenários em que houvesse uma maior adoção modelo *asset-light*, de modo a avaliar o impacto de uma eventual redução de propriedade própria e um aumento de contratos de gestão e de *franchising* nos resultados financeiros do Grupo Pestana.

Referências

- ACCOR. (s.d). ACCOR. <https://group.accor.com/en/finance/results-and-publications/financial-result>. Acedido a 28/05/2025
- Ahmed Mahdi Sahi, Alaa Mahdi Sahi, Alhamzah F. Abbas & Saleh F. A. Khatib (2022) Financial reporting quality of financial institutions: Literature review, *Cogent Business & Management*, 9:1, 2135210, DOI: 10.1080/23311975.2022.2135210
- Aithal, P. S., & Aithal, S., (2023). Key Performance Indicators (KPI) for Researchers at Different Levels & Strategies to Achieve it. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)*, 8(3), 294-325. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8302483>.
- Ali, B. J., Gardi, B., Othman, B. J., Ahmed, S. A., Ismael, N. B., Hamza, P. A., ... & Anwar, G. (2021). Hotel service quality: The impact of service quality on customer satisfaction in hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 14-28 <https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.3.2>
- An, J., Mikhaylov, A., & Jung, S. U. (2021). A linear programming approach for robust network revenue management in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 91, 101979. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101979>.
- Banco de Portugal, (s.d). Banco de Portugal. <https://www.bportugal.pt/page/conversor-de-moeda> . Acedido a 28/05/2025
- Bhangu, S., Provost, F., & Caduff, C. (2023). Introduction to qualitative research methods—Part I. Perspectives in clinical research, 14(1), 39-42. DOI: [10.4103/picr.picr.253.22](https://doi.org/10.4103/picr.picr.253.22)
- Božić, K., Bojagić, D., & Pavlović, K. (2024). Financial benchmarking in the hotel industry: analysis of the efficiency and performance of hotels in the context of the new economic reality. *Novi Ekonomist*, 18(35). DOI: [10.69781/NOE202435003](https://doi.org/10.69781/NOE202435003).
- Brito, B. R. (2021). Os impactos da pandemia covid-19 no turismo mundial. *Janus 2020-2021-As relações internacionais em contexto de pandemia*.
- Brotherton, B. (1999). Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(4), 165-173.

- Caggiano, H., & Weber, E. U. (2023). Advances in qualitative methods in environmental research. *Annual Review of Environment and Resources*, 48(1), 793-811. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-112321-080106>
- Campos, J. L., Silva, T. C., & Albuquerque, U. P. (2021). Observação participante e diário de campo: quando utilizar e como analisar. *Métodos de pesquisa qualitativa para etnobiologia*. Recife: Nupeea, 95-112.
- Cronk, R. J., & Shapiro, S. S. (2021). Quantitative privacy risk analysis. In *2021 IEEE European Symposium on Security and Privacy Workshops (EuroS&PW)* (pp. 340-350). IEEE. DOI: [10.1109/EuroSPW54576.2021.00043](https://doi.org/10.1109/EuroSPW54576.2021.00043)
- da Silva, A. C., & Wanderley, C. A. N. (2010). Utilização de ferramentas estatísticas em artigos sobre Contabilidade Financeira: um estudo quantitativo em três congressos realizados no país. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 7(14), 11-28.
- Deloitte. (2025). 2025 Global Human Capital Trends. *Deloitte Insights*. <https://www.deloitte.com/cz-sk/cs/services/consulting/research/human-capital-trends.html>
- Deng, F., & Zhou, C. (2022). Sustainable development of corporate governance in the hospitality and tourism industry: the evolution and the future. *Sustainability*, 14(7), 4286. <https://doi.org/10.3390/su14074286>
- Dobrea, R.C., Marin, A., Dima, C. and Moncea, M.I. (2023). The Relationship Between the Tourism Industry and Sustainable Development Goals – Word Cloud Analysis. *Amfiteatru Economic*, 25(17), pp. 1131-1148. DOI: <https://doi.org/10.24818/EA/2023/S17/1131>
- Dogru, T., Kizildag, M., Ozdemir, O., & Erdogan, A. (2020). Acquisitions and shareholders' returns in restaurant firms: The effects of free cash flow, growth opportunities, and franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102327. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102327>
- Elsharnouby, T. H., & Elbanna, S. (2021). Change or perish: Examining the role of human capital and dynamic marketing capabilities in the hospitality sector. *Tourism Management*, 82, 104184. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104184>

Fiori, A. M., & Foroni, I. (2020). Prediction accuracy for reservation-based forecasting methods applied in revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, 84(2), Article 102332. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102332>

Fyall, A., Legoherel, P., & Poutier, E. (Eds.). (2013). *Revenue management for hospitality and tourism*. Goodfellow Publishers Ltd.

García-Gómez, C. D., Demir, E., Díez-Esteban, J. M., & Bilan, Y. (2021). The impact of COVID-19 outbreak on hotels' value compared to previous diseases: the role of ALFO strategy. *Heliyon*, 7(8), pp. 266–281. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07836> .

Gerring, J. (2017). Qualitative methods. *Annual review of political science*, 20(1), 15-36. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-092415-024158>

Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., ... & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review. *Sustainability*, 14(5), 2885.

<https://doi.org/10.3390/su14052885>

Global Economic Prospects. *World Bank*. <https://www.worldbank.org/pt/publication/global-economic-prospects>. Acedido a 18/11/2024

Goll, I., & Rasheed, A. A. (2004). The moderating effect of environmental munificence and dynamism on the relationship between discretionary social responsibility and firm performance. *Journal of Business Ethics*, 49, 41-54. <https://doi.org/10.1023/b:busi.0000013862.14941.4e>.

Haryanto, T. (2020). COVID-19 pandemic and international tourism demand. *JDE (Journal of Developing Economies)*, 5(1), 1-5. <https://doi.org/10.20473/jde.v5i1.19767>

Hassan, O. A. G., & Marston, C. (2019). Corporate financial disclosure measurement in the empirical accounting literature: A review article. *International Journal of Accounting*, 54(2), 1950006. DOI: [10.1142/S1094406019500069](https://doi.org/10.1142/S1094406019500069)

Hayes, D. K., Hayes, J. D., & Hayes, P. A. (2021). *Revenue management for the hospitality industry*. John Wiley & Sons.

- Hemmington, N. (2007). *From service to experience: Understanding and defining the hospitality business*. *The Service Industries Journal*, 27(6), 747–755. <https://doi.org/10.1080/02642060701453221>
- Heo, C. Y. (2017). New performance indicators for restaurant revenue management: ProPASH and ProPASM. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 1-3. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.005>.
- Ishak, Z., Fong, S. L., & Shin, S. C. (2019). SMART KPI management system framework. In *2019 IEEE 9th International Conference on System Engineering and Technology (ICSET)* (pp. 172-177). IEEE. DOI: [10.1109/ICSEngT.2019.8906478](https://doi.org/10.1109/ICSEngT.2019.8906478).
- Junior, E. B. L., de Oliveira, G. S., dos Santos, A. C. O., & Schnekenberg, G. F. (2021). Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da FUCAMP*, 20(44).
- Kimes, S. E. (1989). The basics of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14–19.
- Li, G., Wu, D. C., Zhou, M., & Liu, A. (2019). The combination of interval forecasts in tourism. *Annals of Tourism Research*, 75 (3), 363–378. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.01.010>
- Li, Y., & Singal, M. (2019). Capital structure in the hospitality industry: The role of the asset-light and fee-oriented strategy. *Tourism Management*, 70, 124-133. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.08.004>.
- Liang, S., Yu, R., Liu, Z., Wang, W., Wu, L., & Hu, X. (2023). An empirical study on the asset-light operation and corporate performance of China's tourism listed companies. *Heliyon*, 9(2), e13391–e13391. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13391>
- Limna, P. (2022). *Artificial Intelligence (AI) in the hospitality industry: A review article*. *International Journal of Computing Sciences Research*, 7, 1306-1317. <https://doi.org/10.25147/ijcsr.2017.001.1.103>
- Lin, C. S., & Huang, C. P. (2011). Measuring competitive advantage with an asset-light valuation model. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5100.

- Marietto, M. L. (2018). Observação participante e não participante: contextualização teórica e sugestão de roteiro para aplicação dos métodos. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 17(4), 05-18. DOI: [10.5585/ijsm.v17i4.2717](https://doi.org/10.5585/ijsm.v17i4.2717)
- Marriott. (2019). *Marriott*. <https://marriott.gcs-web.com/static-files/178683c9-c9d9-47b0-b115-726588f43130>. Acedido a 28/05/2025
- Marriott. (2020). *Marriott*. <https://marriott.gcs-web.com/static-files/c5e1faef-f1e5-40e3-bd70-5efbbb929a7f>. Acedido a 28/05/2025
- Marriott. (2021). *Marriott*. <https://marriott.gcs-web.com/static-files/33ba0a19-8a68-4f3f-9f73-fef2c458c22e>. Acedido a 28/05/2025
- Marriott. (2022). *Marriott*. <https://marriott.gcs-web.com/static-files/c0fb865c-15b1-4166-9846-49b548da1ce4>. Acedido a 28/05/2025
- Marriott. (2023). *Marriott*. <https://marriott.gcs-web.com/static-files/ac930e85-f477-4fa8-b873-bf4d2e09ca33> . Acedido a 28/05/2025
- Marriott. (2024). *Marriott*. <https://marriott.gcs-web.com/static-files/12c6f44d-6f02-4c9d-b781-7dae4c1e4df8>. Acedido a 28/05/2025
- Meliá Hotel Internacional. (2019). *Meliá Hotel Internacional*. https://www.meliahotelsinternational.com/en/shareholdersAndInvestors/AnnualReportDocs/2019/DTT%20mhi_ccaa_ind_19_en.pdf. Acedido a 27/05/2025
- Meliá Hotel Internacional. (2020). *Meliá Hotel Internacional*. <https://www.meliahotelsinternational.com/en/shareholdersAndInvestors/AnnualReportDocs/2020/CCAA%20MELIA%20%20consolidado%20INGLES%202020.pdf>. Acedido a 27/05/2025
- Meliá Hotel Internacional. (2021). *Meliá Hotel Internacional*. <https://www.meliahotelsinternational.com/en/shareholdersAndInvestors/AnnualReportDocs/2021/Consolidated%20Mangement%20report%20and%20annual%20accounts%202021.pdf>. Acedido a 27/05/2025
- Meliá Hotel Internacional. (2022). *Meliá Hotel Internacional*. <https://www.meliahotelsinternational.com/en/shareholdersAndInvestors/AnnualReportDocs/2022/CCAA%20Individuales%20MHI%202022%20EN.pdf>. Acedido a 27/05/2025

Meliá Hotel Internacional. (2023). *Meliá Hotel Internacional*.
https://www.meliahotelsinternational.com/en/shareholdersAndInvestors/AnnualReportDocs/2023/Consolidated%20financial%20statements%20MHI%202023_EN.pdf.

Acedido a 27/05/2025

Meliá Hotel Internacional. (2024). *Meliá Hotel Internacional*.
<https://www.meliahotelsinternational.com/en/shareholdersAndInvestors/IntegratedRepDocs/ENG%20CCAA%20MHI%20indiv%202024%20con%20informe%20DTT.pdf> .

Acedido a 27/05/2025

Mujiani, S. (2023). Exploring the shift toward sustainable finance and financial reporting: An extensive analysis of emerging trends, research patterns, and implications for global sustainability. *West Science Accounting and Finance*, 1(02), 52-58. DOI: [10.58812/wsaf.v1i02.111](https://doi.org/10.58812/wsaf.v1i02.111).

Oliver, Lauren. (2025). *What Is Financial Reporting? Definition, Types and Importance*.
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-financial-reporting>.

Acedido a 05/05/2025

Pereira, L. N. (2016). An introduction to helpful forecasting methods for hotel revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, 58(2), 13–23.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.07.003>

Pestana Hotel Group – A. (2024). Careers.pestanagroup.com,
https://careers.pestanagroup.com/content/A-Nossa-Cultura/?locale=pt_PT. Acedido a 15/02/2025

Pestana Hotel Group– B. (2024). *Pestana Stories*, <https://stories.pestana.com/as-origens-da-familia-pestana/>. Acedido a 15/02/2025

Pestana Hotel Group– C. (2024). *Grupo Pestana*, <https://www.pestanagroup.com/pt-pt/pestana-group/founders/>. Acedido a 15/02/2025

Pestana Hotel Group– D. (2024). “Homepage.” *Grupo Pestana*,
www.pestanagroup.com/pt-pt/. Acedido a 15/02/2025

Pestana Hotel Group– E. (2024). *Grupo Pestana*, <https://www.pestanagroup.com/pt-pt/pestana-group/other-business-areas/>. Acedido a 15/02/2025

Pestana International Holdings S.A. (2021). *Grupo Pestana*.
<https://www.pestanagroup.com/wp->

[content/uploads/2019/09/PIH_Consolidated_Annual_Report_2020.pdf](#) . Acedido a 26/05/2025

Pestana International Holdings S.A. (2022). *Grupo Pestana*. <https://www.pestanagroup.com/wp-content/uploads/2019/09/PIH-Consolidated-Annual-Report-2021.pdf> . Acedido a 26/05/2025

Pestana International Holdings S.A. (2023). *Grupo Pestana*. <https://www.pestanagroup.com/wp-content/uploads/2019/09/Relatorio-e-Contas-PIH-Consolidado-2022.pdf.pdf> . Acedido a 26/05/2025

Pestana International Holdings S.A. (2024). *Grupo Pestana*. [https://www.pestanagroup.com/wp-content/uploads/2019/09/Relatorio-e-Contas-PIH-Consolidado-2023-1](https://www.pestanagroup.com/wp-content/uploads/2019/09/Relatorio-e-Contas-PIH-Consolidado-2023-1.pdf) .pdf. Acedido a 26/05/2025

Pestana International Holdings S.A. (2025). *Grupo Pestana*. <https://www.pestanagroup.com/wp-content/uploads/2019/09/Relatorio-e-Contas-PIH-Consolidado-2024.pdf> . Acedido a 26/05/2025

Pinnuck, M. (2012). A review of the role of financial reporting in the global financial crisis. *Australian Accounting Review*, 22(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2011.00155.x>.

Pizam, A. (2020). Hospitality as an organizational culture. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(3), 431-438. <https://doi.org/10.1177/1096348020901806>

Poretti, C., & Blal, I. (2020). The asset-light strategies and the dividend puzzle: international evidence from the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102639. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102639>

Poretti, C., & Heo, C. Y. (2022). Asset-light strategies and stock market reactions to COVID-19's pandemic announcement: The case of hospitality firms. *Tourism economics*, 28(6), 1692-1701. <https://doi.org/10.1177/13548166211005198>

Power, M. (2021). The financial reporting system—what is it?. *Accounting and Business Research*, 51(5), 459-480. <https://doi.org/10.1080/00014788.2021.1932253>.

Purnamawati, I. G. A. (2021). Sustainable finance for promoting inclusive growth. *JIA (Jurnal Ilmiah Akuntansi)*, 6(2), 435-454. DOI: 10.23887/jia.v6i2.39208

Remy, D., Chan, B. H. K., & Johansson, A. (2023). The benefits of total revenue management.

- REWARD Consulting. (2021). *A Importância do Reporting na gestão das Empresas*. <https://reward.pt/importancia-do-reporting-gestao-das-empresas/>. Acedido a 29/03/2025
- Rice, J., Raziq, M. M., Martin, N., Fieger, P., & Rice, B. (2023). The debt crisis and the adoption of Asset-Light and Fee-Orientated (ALFO) arrangements at Marriott: 1980-1995. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 9(1), 58-66. <http://doi.org/10.5281/zenodo.8054968>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>.
- Rochóñ, M. P. (2021). Measuring the impact of epidemic outbreaks on financial results. *Procedia Computer Science*, 192, 4063-4072. DOI: [10.1016/j.procs.2021.09.181](https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.181)
- Rosado-Serrano, A., & Paul, J. (2018). A new conceptual model for international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.024>
- Rubio, L., Gutiérrez-Rodríguez, A. J., & Forero, M. G. (2021). EBITDA index prediction using exponential smoothing and ARIMA model. *Mathematics*, 9(20), 2538. <https://doi.org/10.3390/math9202538>
- Santos, L. L., Malheiros, C., Gomes, C., & Guerra, T. (2020). TRevPAR as hotels performance evaluation indicator and influencing factors in Portugal. *EATSJ Euro-Asia Tourism Studies Journal*, 1(105). DOI: [10.58345/KQMJ7114](https://doi.org/10.58345/KQMJ7114).
- Schwartz, Z., Uysal, M., Webb, T., & Altin, M. (2016). Hotel daily occupancy forecasting with competitive sets: a recursive algorithm. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 267–285. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0507>
- Seo, K., & Soh, J. (2019). Asset-light business model: An examination of investment-cash flow sensitivities and return on invested capital. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.003> .
- Seo, K., Woo, L., Mun, S. G., & Soh, J. (2021). The asset-light business model and firm performance in complex and dynamic environments: The dynamic capabilities view. *Tourism Management*, 85, 104311. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104311>

- Sharida, N., Shaliza, A., & Syafiqah, W. N. (2023). The impact of tourism industry on local economy: case of Malaysia. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development*, 8(53). DOI: 10.55573/JISED.085331
- Simões, A. S. L., & Sapeta, A. P. G. A. (2018). Entrevista e observação: instrumentos científicos em investigação qualitativa. *Investigação Qualitativa*, 3(1), 45-57.
- Sohn, J., Tang, C. H. H., & Jang, S. S. (2013). Does the asset-light and fee-oriented strategy create value?. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 270-277. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.07.004>
- Sohn, J., Tang, C. H. H., & Jang, S. S. (2014). Asymmetric impacts of the asset-light and fee-oriented strategy: The business cycle matters!. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 100-108. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.03.007>
- Sunil, M. P., Suresh, G., & Shobharani, H. (2021). The influence of total quality management on star hotel performance. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol*, 27(2). DOI: [10.47750/cibg.2021.27.02.473](https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.02.473).
- Surdu, G. (2011). The internationalization process and the asset-light approach. *Romanian Economic and Business Review*, 6(1), 184.
- Tranter, K. A. (2014). *An introduction to revenue management for the hospitality industry: Principles and practices for the real world*. Pearson Education India.
- United Nations and World Tourism Organization. Statistical Division, (1994). *Recommendations on tourism statistics* (Vol. 83). New York: United Nations.
- Van Ryzin, G. J., & Talluri, K. T. (2005). An introduction to revenue management. In *Emerging theory, methods, and applications* (pp. 142-194). Informs. DOI: 10.1287/educ.1053.0019.
- Vinod, B. (2022). Revenue Management of Room Rates. In *Revenue Management in the Lodging Industry: Origins to the Last Frontier* (pp. 105-188). Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-14302-1>.
- Vu, T. T. N. (2021). Understanding validity and reliability from qualitative and quantitative research traditions. *VNU Journal of Foreign Studies*, 37(3). DOI: [10.25073/2525-2445/vnufs.4672](https://doi.org/10.25073/2525-2445/vnufs.4672)

- Wang, X., Hyndman, R. J., Li, F., & Kang, Y. (2023). Forecast combinations: An over 50-year review. *International Journal of Forecasting*, 39(4), 1518-1547. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2022.11.005>
- Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization science*, 12(6), 730-743. DOI: [10.1287/orsc.12.6.730.10084](https://doi.org/10.1287/orsc.12.6.730.10084)
- Wirtz, B. W. (2020). *Business model management: design-process-instruments*. Springer Nature. DOI: [10.1007/978-3-030-48017-2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48017-2)
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2021). *Services marketing: People, technology, strategy*. World Scientific. DOI: [10.1142/y0024](https://doi.org/10.1142/y0024)
- World Bank Group. (2024). Tourism Watch. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099730206272452324/pdf/IDU19d9161671d439144c9183981890811bb8b3e.pdf>. Acedido a 16/11/2024
- World Tourism Barometer (UNWTO) - A. (2025). *UNWTO*. https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2025-01/UNWTO_Barom25_01_January_EXCERPT_v3.pdf?VersionId=AzILN6U4VW.RbM2oMF2DBpGQreisL4Xa. Acedido a 23/04/2025
- World Tourism Barometer (UNWTO) – B. (2025). *UNWTO*. https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2025-05/World_Tourism%20Barometer_May25_en_excerpt.pdf?VersionId=iH4C5XPe7gpunRM_j.pSo7X5Ujd3LYIa. Acedido a 30/05/2025
- World Tourism Barometer (UNWTO). (2024). *UNWTO*. https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2024-09/UNWTO_Barom24_03_Sep_EXCERPT.pdf?VersionId=dZpzCBJfy7zZpRJkFf4A9h6uXKnuuuYC. Acedido a 19/11/2024
- World Travel & Tourism Council. (2022). *Wttc.org*. <https://wtcc.org/news/travel-and-tourism-could-grow-to-8-point-6-trillion-usd-in-2022-say-wttc>. Acedido a 24/04/2025
- World Travel & Tourism Council. (2024). *Wttc.org*. <https://wtcc.org/news/travel-and-tourism-set-to-break-all-records-in-2024-reveals-wttc>. Acedido a 24/04/2025

Anexos

Anexo I – Processo *Top-Down*

Top-Down janeiro 2025

jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
TD25_01	TD25_01	TD25_01	BUD	BUD	BUD	BUD	BUD	BUD	BUD	BUD	BUD

Top-Down abril 2025

jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
ACT	ACT	ACT	TD25_04	TD25_04	TD25_04	BUD	BUD	BUD	BUD	BUD	BUD

Top-Down julho 2025

jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
ACT	ACT	ACT	ACT	ACT	ACT	TD25_07	TD25_07	TD25_07	BUD	BUD	BUD

Top-Down outubro 2025

jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
ACT	ACT	ACT	ACT	ACT	ACT	ACT	ACT	ACT	REF	REF	REF

BUD - Budget
ACT - Actual
REF - Reforecast

Processo de orçamento está a ser executado pelo que é realizado o Reforecast e não o Top-Down

Anexo II – Calendário de fecho do mês

2025	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	
02 - Fevereiro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28										
03 - Março	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31							
04 - Abril				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
05 - Maio					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
06 - Junho		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
07 - Julho				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
08 - Agosto					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
09 - Setembro			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
10 - Outubro				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
11 - Novembro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30								
12 - Dezembro			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					

4 TR;AP;AR;MM 8 CO;AA (DRAFT) 11 GL 12 FR
10 CO;AA (FINAL) FR - Finance Reporting

Anexo III – Estrutura de apresentação de dados do ficheiro de *Revenue Management*

TOTAL REVENUE	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep
ACT 2025									
TD25_07									
ACT 2025 vs TD25_07									
%Δ ACT 2025 vs TD25_07									
Oct	Nov	Dec	Total	Jan - Mar	Apr - Jun	Jul - Sep	Oct - Dec		

Anexo IV – Input de dados dos meses de *Top-Down*

	E	F	G	H	Q	R	S	T	U	V	W	X
1												
7	Pestana Rio Atlântica	INDICE	DIRECT	CORPORATE	CONTRACTED	G BUSINESS	EXTRA REV	COMPLIM	F & B	MINOR		
9	Jan - Mar	TD25_01 FORECAST			ACT 2025			ACTUAL %				
13		Jan	Feb	Mar	Jan	Feb	Mar	Jan	Feb	Mar		
14					0	0	0	0%	0%	0%		
15	Nº Days of Operation				0	0	0	0%	0%	0%		
16	Nº Days of Calendar				0	0	0	0%	0%	0%		
17	Inventory				0	0	0	0%	0%	0%		
18	Rooms Available				0	0	0	0%	0%	0%		
19	Guests Adult						0	0%	0%	0%		
20	Guests Children						0	0%	0%	0%		
21	Extra Room Revenue				0	0	0	0%	0%	0%		
22	Room Nights out of use							0%	0%	0%		
23	Room Nights out of order							0%	0%	0%		
45												
46												
47												
48												
49												
50	DIRECT	Jan	Feb	Mar	Jan	Feb	Mar	Jan	Feb	Mar		
51	ROOM REVENUE						0	100%	100%	0%		
52	CONTACT CENTER						0			0%		
53	SITE				0	0	0	0%	0%	0%		
54	LOCAL RESERV						0	0%	0%	0%		
55	AFF. PROGRAMS				0	0	0	0%	0%	0%		
56	REG RESER OFFICE						0			0%		
57	PESTANA TRAVEL				0	0	0	0%	0%	0%		
58	PROF C RESERV OFFICE				0	0	0	0%	0%	0%		
59												
60	R/N						0	100%	100%	0%		
61	CONTACT CENTER						0			0%		
62	SITE						0			0%		
63	LOCAL RESERV						0			0%		
64	AFF. PROGRAMS				0	0	0	0%	0%	0%		
65	REG RESER OFFICE						0			0%		
66	PESTANA TRAVEL				0	0	0	0%	0%	0%		
67	PROF C RESERV OFFICE				0	0	0	0%	0%	0%		
68												
69	ARR						0,00					
70	CONTACT CENTER	0,00	0,00	0,00			0,00					
71	SITE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
72	LOCAL RESERV	0,00	0,00	0,00			0,00					
73	AFF. PROGRAMS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
74	REG RESER OFFICE	0,00	0,00	0,00			0,00					
75	PESTANA TRAVEL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
> INDICE MENU_SELECTIONS TD FORECAST TD BPC ACT BPC ACT OPC BPC ACT F&B BPC BPC TD segmento												

Anexo V – Índice relatório *Revenue Management*

G E R A L				
TOTAL REVENUE	INVENTORY	% OCC	> RESUMO	
T REVPAR	ROOMS AVAIL	ROOMS REV	ARR 2025	
T REVPOR	ROOMS OCC	ROOMS REVPAR	RN 2025	
T REV per CLIENT	ARR	CLIENTS	%RN 2025	
DAYS	ARR exc EXTRA	DOUBLE OCC		

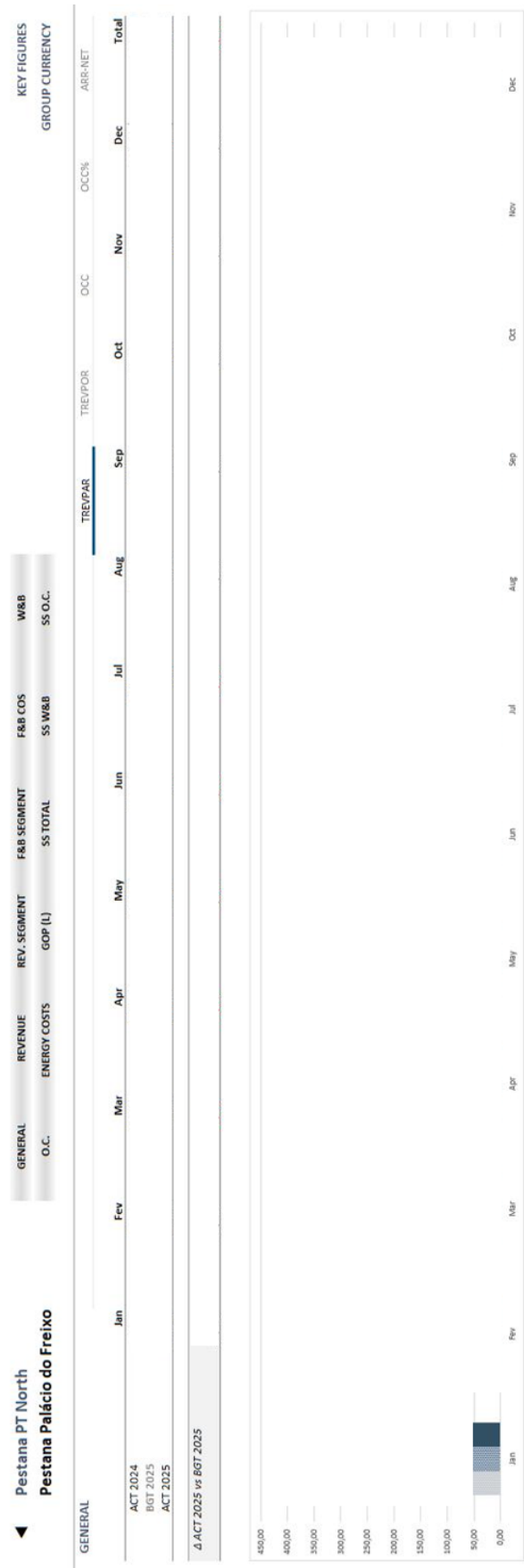
R O O M S				
DIRECT	CORPORATE	CONTRACTED	GROUP BUSINESS	
ROOM REVENUE	ROOM REVENUE	ROOM REVENUE	ROOM REVENUE	EXTRA RREV
R/N	R/N	R/N	R/N	
ARR	ARR	ARR	ARR	COMP R/N - TOTAL
CONTACT CENTER	STANDART	STANDART DMC	LEISURE	COMP R/N - SEGMENTS
SITE	NEGOCIATED	WEB BASED B2C	CONGRESS	
LOCAL RESERV	PVC	NEGOCIATED	MICE	
AFF. PROGRAMS	PESTANA CORPORATE	WEB BASED B2B	GROUP AFFILIATED	
REG RESER OFFICE	OVERBOOKING	SPECIALIST	TOUR SERIES	
PESTANA TRAVEL			AIRLINES	
PROF C RESERV OFFICE			LAYOVER / NIGHT STOP	
			SPEC INTEREST GROUPS	
			PESTANA CORPORATE	

F O O D & B E V E R A G E		M I N O R D E P A R T M E N T S	
F&B REVENUE	BREAKFAST	MINOR REV	
FOOD REVENUE	BANQUETS	TELEPHONE	BUSINESS CENTER
BEVERAGE REVENUE	OTHER OUTLETS	GUEST LAUNDRY	SHOPS
ROOM RENTAL REVENUE		POOL SPORTS	GUEST TRANSPORTATION
OTHER F&B REVENUE		HEALTH CLUB	GOLF
F&B DISCOUNTS		CAR PARK	NAUTICAL CENTER
F&B POR		SPACE RENTAL	OTHER

Anexo VI – Índice P&L para visão mensal

Pestana PT North Pestana Palácio do Freixo		PESTANA HOTELS & RESORTS GROUP CURRENCY											
12 MONTHS		M. L. - KEY FIGURES											
P&L													
MANAGER LETTER		M. L. - JAN	M. L. - FEB	M. L. - MAR	M. L. - APR	M. L. - MAY	M. L. - JUN	M. L. - JUL	M. L. - AUG	M. L. - SEP	M. L. - OCT	M. L. - NOV	M. L. - DEC
KEY FIGURES													
GENERAL	TREVPAR	TREVPAR	TREVPAR	TREVPAR	OCC	OCC%	ARR-NET						
REVENUE	Total Rev.	Total Rev.	Rooms Rev.	Rooms Rev.	F&B Rev.	OPC Rev.							
REV. SEGMENT	Direct	Direct	Corporate	Corporate	Contracted	Group Business	FIT Business						
F&B SEGMENT	Total F&B Rev.	Total F&B Rev.	Food Rev.	Food Rev.	Beverage Rev.	Other F&B Rev.							
F&B COS	Total F&B COS	Total F&B COS	Food COS	Food COS	Beverage COS	Other COS							
W&B	Total W&B	Total W&B	Rooms W&B	Rooms W&B	F&B W&B	OPC W&B	A&G W&B	S&M W&B	Maint. W&B				
Other Costs	Total O.C.	Total O.C.	Rooms O.C.	Rooms O.C.	F&B O.C.	OPC O.C.	A&G O.C.	S&M O.C.	Maint. O.C.	LCGS Rooms O.C.	LCGS-F&B O.C.		
ENERGY COSTS	Total Energy	Total Energy	Electricity - PAR	Electricity - PAR	Electricity - POR	Water - PAR	Water - POR	Gas - PAR	Gas - POR	Fuel - PAR	Fuel - POR		
GOP (L)	GOP (L)	GOP (L)	GOP %	GOP %	F.T	GOP PAR							
SS TOTAL	SS Reservations	SS Reservations	SS A&G	SS A&G	SS S&M	SS Maint.							
SS W&B	SS W&B Rooms	SS W&B Rooms	SS W&B A&G	SS W&B A&G	SS W&B S&M	SS W&B Maint.							
SS O.C.	SS O.C. Rooms	SS O.C. Rooms	SS O.C. A&G	SS O.C. A&G	SS O.C. S&M	SS O.C. Maint.							

Anexo VII – Key figures P&L para visão mensal



Anexo VIII – Indicadores de performance

Enquadramento dos Grupos	2024				2023			
	Pestana	Meliá	ACCOR	Marriott	Pestana	Meliá	ACCOR	Marriott
Número de Unidades	110	362	5 682	9 361	108	350	5 584	8 785
Quartos	11 653	93 982	850 285	1 706 331	11 763	92 057	821 518	1 597 380
Propriedade própria (Owned & Leased)	90,91%	34,53%	1,90%	0,54%	92,59%	36,28%	1,97%	0,57%
Total Revenue	651 500 000	2 056 300 000	5 606 000 000	24 160 256 000	556 700 000	1 932 200 000	5 056 000 000	21 459 790 740
RevPAR	106,74	119,45	75,00	123,93	97,62	107,40	73,00	112,85
OCC	69,90%	69,50%	66,70%	69,80%	67,70%	67,70%	66,00%	69,20%
ARR/ADR	152,70	171,93	113,00	176,71	144,20	158,60	110,00	163,11
EBITDA	252 300 000	575 400 000	1 120 000 000	4 794 511 360	188 800 000	489 800 000	1 003 000 000	4 213 586 880

	2022				2021			
	Pestana	Meliá	ACCOR	Marriott	Pestana	Meliá	ACCOR	Marriott
Número de Unidades	106	347	445	8 288	107	316	5 298	7 989
Quartos	11 775	90 916	802 269	1 525 407	12 212	83 772	777 714	1 479 179
Propriedade própria (Owned & Leased)	92,45%	39,48%	2,09%	0,77%	92,52%	44,94%	2,21%	0,80%
Total Revenue	453 100 000	1 692 000 000	4 224 000 000	19 475 933 880	295 400 000	902 400 000	2 204 000 000	12 234 622 440
RevPAR	84,02	69,80	62,00	103,73	50,38	48,70	33,00	65,92
OCC	63,80%	53,40%	59,80%	64,00%	47,80%	41,30%	42,30%	51,30%
ARR/ADR	131,70	130,80	103,00	162,06	105,40	117,90	78,00	128,52
EBITDA	200 000 000	430 800 000	675 000 000	3 612 418 680	96 200 000	125 500 000	22 000 000	2 011 291 760

	2020				2019			
	Pestana	Meliá	ACCOR	Marriott	Pestana	Meliá	ACCOR	Marriott
Número de Unidades	102	317	5 139	7 642	99	326	5 036	7 349
Quartos	11 489	82 576	753 344	1 423 044	11 382	83 778	739 537	1 380 921
Propriedade própria (Owned & Leased)	92,16%	46,06%	3,13%	0,86%	94,95%	46,32%	4,94%	0,93%
Total Revenue	181 700 000	528 400 000	1 621 000 000	8 614 625 030	418 800 000	1 800 700 000	4 049 000 000	18 736 804 240
RevPAR	34,97	110,20	24,00	37,71	70,31	86,90	64,00	120,25
OCC	40,80%	39,20%	32,10%	35,50%	68,20%	70,80%	69,30%	73,70%
ARR/ADR	85,70	43,20	73,00	106,27	103,10	122,80	92,00	163,14
EBITDA	33 700 000	-130 500 000	-391 000 000	934 724 710	161 800 000	477 910 000	825 000 000	2 795 511 180
Média de propriedade	92,60%	41,27%	2,71%	0,75%				

Anexo XV – Taxa de câmbio

Moeda \ Ano	2024	2023	2022	2021	2020	2019
	1\$:0,96€	1\$:0,90€	1\$:0,94€	1\$:0,88€	1\$:0,81€	1\$:0,89€
Dólar - euro	0,96256	0,90498	0,93756	0,88292	0,81493	0,89342