

**Estudo da implementação de *Revenue Management* em hotéis
de três, quatro e cinco estrelas localizados em Portugal**

Tetiana Synko

Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira

Estudo da implementação de *Revenue Management* em hotéis de três, quatro e cinco estrelas localizados em Portugal

Tetiana Synko

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

Dissertação realizada sob a orientação da Doutora Cátia Nunes Malheiros Ferreira, Professora da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Politécnico de Leiria e coorientação da Doutora Conceição Gomes, Professora da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Politécnico de Leiria.

Peniche, 2023

***Estudo da implementação de Revenue Management em hotéis de três,
quatro e cinco estrelas localizados em Portugal***

Copyright© Tetiana Synko

Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar

Politécnico de Leiria 2023

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

Agradecimentos

Na elaboração desta dissertação, houve diversas pessoas que me ajudaram e que, sem elas, teria sido uma tarefa mais difícil. Gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos a todas aquelas que contribuíram para este trabalho.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Cátia Nunes Malheiros Ferreira, e à minha coorientadora, Professora Doutora Conceição Gomes, por terem aceitado orientar o meu trabalho e por terem contribuído de forma significativa com as suas valiosas observações, orientações e apoio ao longo deste percurso.

Também gostaria de estender os meus agradecimentos a todos os Professores deste Mestrado pela partilha de conhecimentos e experiências. Além disso, quero agradecer aos meus colegas de Mestrado, que, com o seu apoio e colaboração, tornaram este percurso académico mais enriquecedor.

Um agradecimento especial deve ser dirigido aos hotéis que colaboraram comigo ao responderem aos questionários, dedicando o seu tempo e contribuindo de forma positiva para o enriquecimento desta pesquisa.

Quero também expressar a minha gratidão à Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Politécnico de Leiria.

Por último, quero agradecer aos meus familiares por todo o seu apoio, incentivo e compreensão ao longo deste percurso.

Resumo

Os hotéis enfrentam desafios na maximização das receitas devido à natureza imprevisível do mercado, sazonalidade, concorrência, e comportamentos do consumidor, tornando difícil planejar quantas unidades vender, a que preço e a quem. *Revenue Management* (RM) é uma ferramenta que ajuda os gestores de hotéis a tomar decisões informadas, utilizando sistemas de informação e técnicas de preços para alocar capacidade aos clientes certos, ao preço e no momento certo. Ao categorizar eficazmente os clientes e ajustar os preços com base na procura e na segmentação, os hotéis podem otimizar recursos e aumentar a rentabilidade. Os *revenue managers* (RMs) qualificados desempenham um papel crucial na implementação de práticas de RM e as suas funções e características são essenciais para que os hotéis tenham sucesso num mercado competitivo.

Os objetivos deste estudo englobam a avaliação da aplicação das práticas de RM em hotéis de três, quatro e cinco estrelas localizados em Portugal, com foco na identificação das ferramentas utilizadas. Além disso, a investigação visa verificar a existência de profissionais com formação específica em RM, explorando as funções e características mais importantes.

A abordagem metodológica escolhida é de natureza descritiva, empregando métodos quantitativos e questionário como instrumentos de recolha de dados. O estudo assenta numa revisão de literatura sobre o tema o que se revela fundamental para a elaboração do questionário.

Os resultados da pesquisa indicam uma ampla adoção do RM nos hotéis em estudo, com todos os estabelecimentos confirmando a implementação de práticas. As ferramentas mais comuns incluem análise da concorrência, *dynamic pricing* e previsões. A presença de RMs com formação específica é reconhecida como importante, sendo que as características essenciais de um RMr incluem formação específica em RM e habilidades analíticas. A gestão de tarifas é destacada como função crucial, juntamente com a previsão e de análise dos indicadores de desempenho para otimizar a rentabilidade hoteleira.

Palavras-chave: *Revenue Management*; *revenue manager*; hotelaria; turismo

Abstract

Hotels face challenges in maximizing revenues due to the unpredictable nature of the market, seasonality, competition, and consumer behavior, making it difficult to plan how many units to sell, at what price, and to whom. Revenue Management (RM) is a tool that assists hotel managers in making informed decisions by using information systems and pricing techniques to allocate capacity to the right customers, at the right price, and at the right time. By effectively categorizing customers and adjusting prices based on demand and segmentation, hotels can optimize resources and increase profitability. Qualified revenue managers (RMs) play a crucial role in implementing RM practices, and their functions and characteristics are essential for hotels to succeed in a competitive market.

The objectives of this study encompass evaluating the application of RM practices in three, four, and five-star hotels located in Portugal, with a focus on identifying the tools used. Additionally, the research aims to verify the presence of professionals with specific RM training, exploring their most important functions and characteristics.

The chosen methodological approach is descriptive in nature, employing quantitative methods and questionnaires as data collection instruments. The study is grounded in a literature review on the subject, which is fundamental for the development of the questionnaire.

The research results indicate widespread adoption of RM in the studied hotels, with all establishments confirming the implementation of RM practices. The most common tools include competitive analysis, dynamic pricing, and forecasting. The presence of RMs with specific training is recognized as important, with essential characteristics of an RMr being specific RM training and analytical skills. Tariff management is highlighted as a crucial function, along with forecasting and performance indicator analysis to optimize hotel profitability.

Keywords: Revenue Management; revenue manager; hospitality; tourism.

Índice

Agradecimentos.....	IV
Resumo.....	V
Abstract.....	VI
Índice de Figuras.....	IX
Índice de Tabelas	X
Índice de Gráficos	X
Siglas e Abreviaturas	XI
INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO 1 – HOTELARIA EM PORTUGAL	13
1.1 - Número de empreendimentos turísticos e estabelecimentos hoteleiros.....	13
1.2 - Dormidas nos empreendimentos turísticos e nos estabelecimentos hoteleiros.....	14
1.3 - Proveitos totais de empreendimentos turísticos e dos estabelecimentos hoteleiros	15
1.4 - Impacto da pandemia Covid-19	16
CAPÍTULO 2 – REVENUE MANAGEMENT	18
2.1– Introdução ao RM.....	18
2.2- Condições para aplicação do <i>Revenue Management</i>	19
2.2.1 - Heterogeneidade do cliente	20
2.2.2 - Mercado variável e incerto	20
2.2.3 - Inflexibilidade da produção	20
2.2.4 - Utilização de sistemas de dados e informação	20
2.3 - Funções do <i>Revenue Manager</i>	21
2.4 - Sistemas Informáticos de Apoio ao <i>Revenue Management</i>	23
2.5 - Métricas de <i>Revenue Management</i>	24
2.6 - Pilares de <i>Revenue Management</i>	25
2.6.1 - Previsão	26
2.6.2 - Segmentação	28

2.6.3 - Distribuição.....	30
2.6.4 - <i>Pricing</i>	32
2.6.5 - Controlo do Inventário	35
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	37
3.1 - Metodologia de Investigação.....	37
3.2 - Objetivos do Estudo	39
3.3 - Descrição de Questionário	39
3.4 - População, amostra e análise de dados	42
3.5 - Análise dos Resultados.....	44
3.6 - Análise de cruzamento de variáveis.....	56
3.6.1 - Classificação da unidade hoteleira face ao tempo em que aplicam as práticas <i>de Revenue Management</i>	56
3.6.2 - Classificação da unidade hoteleira face à existência de um <i>revenue manager</i> com formação específica	58
3.6.3 - Existência de formação específica na área de RM face à necessidade de adquirir formação na área de RM.....	59
3.6.4 - Importância que atribuí a função de um <i>revenue manager</i> face às s principais características que um bom <i>revenue manager</i> deve ter	61
3.6.5 - Importância que atribuí a função de um <i>revenue manager</i> face às funções mais importantes de um <i>revenue manager</i>	63
3.7 - Discussão dos resultados de acordo com os objetivos específicos.....	64
3.7.1- Ferramentas de RM utilizadas nos hotéis	65
3.7.2- Revenue manager com formação específica e suas principais características e funções	67
CAPÍTULO 4 - CONCLUSÃO.....	70
BIBLIOGRAFIA.....	73
Apêndices	80

Índice de Figuras

Figura 1 - Limites de overbooking e reservas ao longo do tempo.....	36
Figura 2 - Género dos inquiridos.....	43
Figura 3 - Faixa etária dos inquiridos.....	44
Figura 4 - Nível de habilitações literárias dos inquiridos.....	44
Figura 5 - Representação dos departamentos dos inquiridos.....	45
Figura 6 - Classificação da unidade hoteleira.....	46
Figura 7 - Dimensão do estabelecimento hoteleiro.....	46
Figura 8 - Localização das unidades hoteleiras.....	47
Figura 9 - Tempo de utilização das práticas de <i>revenue management</i>	48
Figura 10 - Áreas de aplicação das práticas de <i>revenue management</i>	48
Figura 11 - Importância das ferramentas de RM na maximização do lucro.....	49
Figura 12 - Importância das práticas de RM na minimização dos danos provocados pela pandemia covid-19.....	49
Figura 13 - Ferramentas de RM mais utilizadas.....	50
Figura 14 - PMS utilizado nas unidades hoteleiras.....	51
Figura 15 - <i>Channel Manager</i> utilizado nas unidades hoteleiras.....	51
Figura 16 - <i>Revenue Management System</i> utilizado nas unidades hoteleiras.....	52
Figura 17 - Nível de importância de um <i>revenue manager</i>	53
Figura 18 - Nível de formação específica na área de rm.....	53
Figura 19 - Necessidade de adquirir formação na área de rm.....	54
Figura 20 - As principais características de um bom <i>revenue manager</i>	55
Figura 21 - Funções mais importantes de um <i>revenue manager</i>	55

Índice de Tabelas

Tabela 1- Ligação das questões de investigação com revisão bibliográfica	41
Tabela 2 – Respostas mais representativas da secção 1	45
Tabela 3 - Respostas mais representativas da secção 2.....	47
Tabela 4- Respostas mais representativas da secção 3.....	52
Tabela 5 - Respostas mais representativas da secção 4.....	56
Tabela 6 - Representação do nível de importância que atribuí ao RMr face as características mais importantes do mesmo.....	62
Tabela 7 - Representação de nível de importância que atribuí ao RMr face as funções mais importantes do mesmo	64

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Número de empreendimentos turísticos (total e hotelaria)	14
Gráfico 2 - Número de dormidas em empreendimentos turísticos (total e hotelaria) 15	
Gráfico 3 - Rendimentos de empreendimentos turísticos (total e hotelaria).....	16
Gráfico 4 - Chegadas Turísticas Internacionais, Mundo e Regiões.....	17
Gráfico 5 - Representação da classificação do hotel face ao tempo que aplicam as práticas de RM.....	57
Gráfico 6 - Representação da classificação do hotel face a existência de um RMr com formação específica.....	59
Gráfico 7 - Representação da existência de formação específica em RM face a necessidade de adquirir formação	60

Siglas e Abreviaturas

ADR – *Average Daily Rate*

F&B – *Food and Beverage*

Covid-19 – *Corona Virus Disease 19*

CM – *Channel Manager*

GOPPAR – *Gross Operating Profit per Available Room*

GDS – *Global Destination System*

INE – *Instituto Nacional de Estadísticas*

MAD – *Mean Absolute Deviation*

MAPE – *Mean Absolute Percentage Error*

OTA – *Online Travel Agencies*

PIB – *Produto Interno Bruto*

PMS – *Property Management System*

RM – *Revenue Management*

RMr/RMs – *Revenue manager/ Revenue Managers*

RevPAR – *Revenue per Available Rate*

RevPOR – *Revenue per Occupied Room*

RMS – *Revenue Management System*

UNWTO – *United Nations World Tourism Organization*

Introdução

A dissertação desenvolvida no presente documento, cuja temática abordada se relaciona com um estudo da implementação de *Revenue Management* (RM) em hotéis de três, quatro e cinco estrelas localizados em Portugal enquadra-se no âmbito do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Politécnico de Leiria.

A maximização das receitas representa um objetivo que os estabelecimentos hoteleiros procuram ao longo da sua existência, sendo que os hotéis operam num mercado altamente instável, composto por condições de funcionamento em que não é fácil proceder a um planeamento do negócio que defina com alguma certeza quantas unidades de produto a vender, a que preço e a quem vender, de forma a atingir a maximização dos lucros ou do volume de negócios. Se considerarmos então que muitos dos hotéis operam em condições sazonais, a atividade de planeamento de gestão torna-se ainda mais complexo. Neste sentido, existe uma procura constante por parte dos gestores pelas ferramentas cada vez mais sofisticadas para apoiar a tomada de decisão, uma dessas ferramentas é o *Revenue Management*.

Kimes e Wirtz (2003), evidenciam que RM envolve a utilização de sistemas de informação e técnicas de precificação para fornecer a capacidade apropriada ao cliente adequado, ao preço certo e no momento ideal. Kimes e Anderson (2015), acrescentam que RM centra-se na capacidade de um hotel categorizar os seus clientes definindo de forma eficaz os preços e gerir disponibilidade de quartos com base nestes segmentos, aplicando alguma forma de discriminação de preços. Portanto, utilizando técnicas de RM, os hotéis podem otimizar os seus recursos limitados e gerar maiores receitas e rentabilidade, ajustando dinamicamente os preços com base em fatores como a procura, padrões de reserva e segmentação de clientes.

O RM conta com vários sistemas de apoio à decisão que oferecem inúmeras vantagens, no entanto, não é uma tarefa mecânica, mas sim uma abordagem de gestão que depende de um *revenue manager* (RMr) qualificado Emeksiz et al., (2006). A crescente procura de pessoal qualificado chamou atenção para as práticas de RM, destacando a importância de identificar as principais atividades e determinar o desenvolvimento necessário para que os *revenue managers* (RMs) possam efetivamente realizar estas atividades (Beck et al., 2011). Consequentemente, RMs

desempenham um papel crucial na indústria hoteleira, pois são responsáveis por maximizar as receitas e a rentabilidade através de várias técnicas. A sua experiência e conhecimentos estratégicos são vitais para que os hotéis tenham sucesso num mercado competitivo.

Segundo estas reflexões, este trabalho pretende atingir dois objetivos: em primeiro lugar, através de uma revisão abrangente da literatura e de um estudo empírico realizado em hotéis de três, quatro e cinco estrelas localizados em Portugal, procura compreender a implementação de RM nesses estabelecimentos. Em segundo lugar, pretende explorar a presença de RMs com formação específica nos hotéis estudados, bem como as suas principais funções e características. A lógica subjacente à seleção deste tema decorre do papel significativo da indústria hoteleira em Portugal e do impacto fundamental de RM e dos RMr neste contexto. A fim de fornecer uma base sólida para o tema escolhido, foi realizada uma revisão da literatura, com base em estudos de vários autores. Adicionalmente, foi realizado um estudo empírico para recolher dados diretamente dos hotéis em Portugal.

A presente dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos distintos. O primeiro capítulo inicia-se com um enquadramento teórico, o qual compreende uma revisão de literatura que fornece caracterização da indústria hoteleira em Portugal e o impacto resultante da pandemia de Covid-19. O segundo capítulo apresenta revisão de literatura relacionada com o *Revenue Management*, que englobam tópicos como as condições necessárias para a aplicação do RM, as funções desempenhadas por um *revenue manager*, sistemas informáticos de apoio ao RM, as métricas utilizadas no âmbito do RM, bem como uma exploração dos pilares de RM, incluindo previsão, segmentação, distribuição, *pricing*, e controlo de inventário. Passando para o terceiro capítulo, descreve a metodologia empregada no estudo, incluindo os objetivos e a descrição do questionário. O capítulo também abrange uma análise descritiva dos dados recolhidos e uma análise de cruzamento de variáveis. Por fim, é apresentada uma discussão dos resultados obtidos em relação aos objetivos da pesquisa. No quarto e último capítulo, o estudo conclui com um resumo dos resultados e suas implicações.

Esta estrutura garante uma abordagem abrangente da dissertação, começando pela fundamentação teórica e progredindo sucessivamente até à metodologia, análise e conclusões. A inclusão de uma revisão da literatura, análise descritiva e análise de variáveis cruzadas aprimora a pesquisa, fornecendo uma base sólida para o estudo e uma análise cuidada dos dados recolhidos. Por fim, apresentação das conclusões oferece uma compreensão clara dos resultados do estudo.

Capítulo 1 – Hotelaria em Portugal

O objetivo principal deste capítulo passa por fornecer uma caracterização do setor hoteleiro em Portugal analisando os resultados da oferta de empreendimentos turísticos¹, as dormidas e os proveitos totais, destacando o papel dos estabelecimentos hoteleiros². Adicionalmente, será abordado o impacto da pandemia de Covid-19.

1.1 – Número de empreendimentos turísticos e estabelecimentos hoteleiros

O setor turístico tem um papel importante na economia nacional, no ano 2022 as receitas turísticas contribuíram 18,0% para o Produto Interno Bruto (PIB) nacional, assim como o emprego ligado ao turismo representou 7,5% da totalidade de empregos nacionais (Turismo de Portugal, 2023). No que diz respeito ao número de empreendimentos turísticos, ao analisar o Gráfico 1, podemos observar que em Portugal, em 2015, havia 4339 alojamentos turísticos em atividade, dos quais 1591 eram estabelecimentos hoteleiros (INE, 2016). No ano de 2019, esse número aumentou para 6833 alojamentos turísticos, sendo 1923 estabelecimentos hoteleiros, o que indica que houve um crescimento constante ao longo dos anos, indicando um setor em expansão e uma oferta cada vez maior de opções de acomodação para os visitantes (INE, 2020).

No entanto, a pandemia de Covid-19 teve um impacto negativo, resultando em uma queda temporária no número de estabelecimentos em atividade, nos anos de 2020 e 2021, com 5183 alojamentos turísticos em atividade em 2020 (incluindo 1569 estabelecimentos hoteleiros) e 6271 em 2021 (com 1829 estabelecimentos hoteleiros), (INE, 2021; INE, 2022)

Apesar dos desafios colocados pela pandemia, há sinais de recuperação no setor, visto que em 2022, registou-se um aumento notável no número de alojamentos turísticos em atividade (7095), incluindo 2025 estabelecimentos hoteleiros, indicando

¹ Consideram-se empreendimentos turísticos os estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo, para o seu funcionamento, de um conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares, incluindo, estabelecimentos hoteleiros; aldeamentos turísticos; apartamentos turísticos; conjuntos turísticos (resorts); empreendimentos de turismo de habitação; empreendimentos de turismo no espaço rural; parques de campismo e de caravanismo (Diário da República n.º 48/2008, Série I, Artigo 4.º, 2008).

² São estabelecimentos hoteleiros os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária. Os estabelecimentos hoteleiros podem ser, hotéis, hotéis-apartamentos e pousadas (Diário da República n.º 48/2008, Série III, Artigo 11.º, 2008)

uma recuperação positiva. Isto demonstra que a indústria está gradualmente a recuperar dos efeitos da pandemia e a recuperar a sua trajetória de crescimento (INE, 2023).

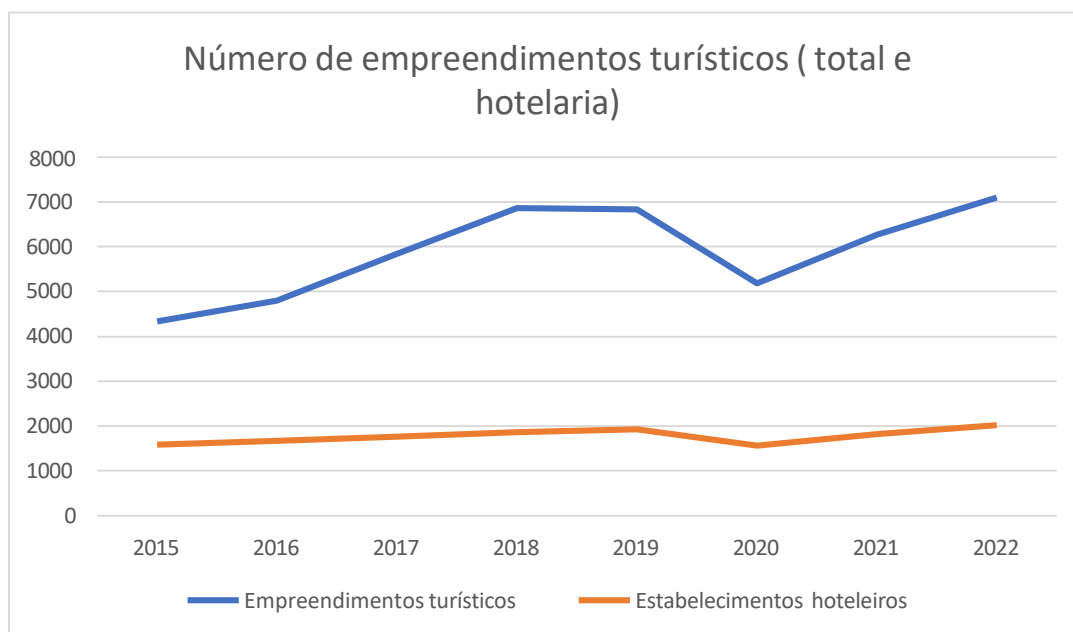


Gráfico 1 - Número de empreendimentos turísticos (total e hotelaria)

Fonte: Elaboração Própria, (INE, 2023)

1.2 - Dormidas nos empreendimentos turísticos e nos estabelecimentos hoteleiros

Ao analisar o Gráfico 2, evidencia-se que têm ocorrido mudanças no número de dormidas registadas nos estabelecimentos de alojamento turístico em Portugal. Em 2015, registaram-se um total de 53,2 milhões de dormidas, sendo que os estabelecimentos hoteleiros representaram 46,5 milhões delas (INE, 2016). Em 2019, este número aumentou para 77,8 milhões de dormidas, com a hotelaria a contribuir com 59,0 milhões para o total (INE, 2020). Portanto, registou-se um crescimento consistente do número de dormidas em estabelecimentos de alojamento turístico em Portugal entre 2015 e 2019, indicando uma indústria turística próspera. Os estabelecimentos hoteleiros desempenharam um papel crucial no número global de dormidas, representando consistentemente uma parte significativa das dormidas registadas ao longo dos anos, o que destaca a importância do setor hoteleiro na indústria do turismo.

No entanto, a pandemia de Covid-19 teve um impacto significativo, resultando num declínio acentuado em 2020, com apenas 30,3 milhões de dormidas registadas, incluindo 20,9 milhões em estabelecimentos hoteleiros (INE, 2021). Em 2021, registou-se uma recuperação parcial com 42,6 milhões de dormidas, das quais 30,2 milhões em

hotelaria (INE, 2022). Por último, em 2022, registou-se um aumento assinalável, com 77,2 milhões de dormidas em alojamento turístico, sendo que os estabelecimentos hoteleiros representaram 57,2 milhões (INE, 2023). Os dados demonstram que o setor do turismo em Portugal registou crescimento e resiliência antes da pandemia, seguido de um período desafiante devido à COVID-19, no entanto, existem sinais positivos de recuperação nos últimos anos, particularmente no sector hoteleiro.

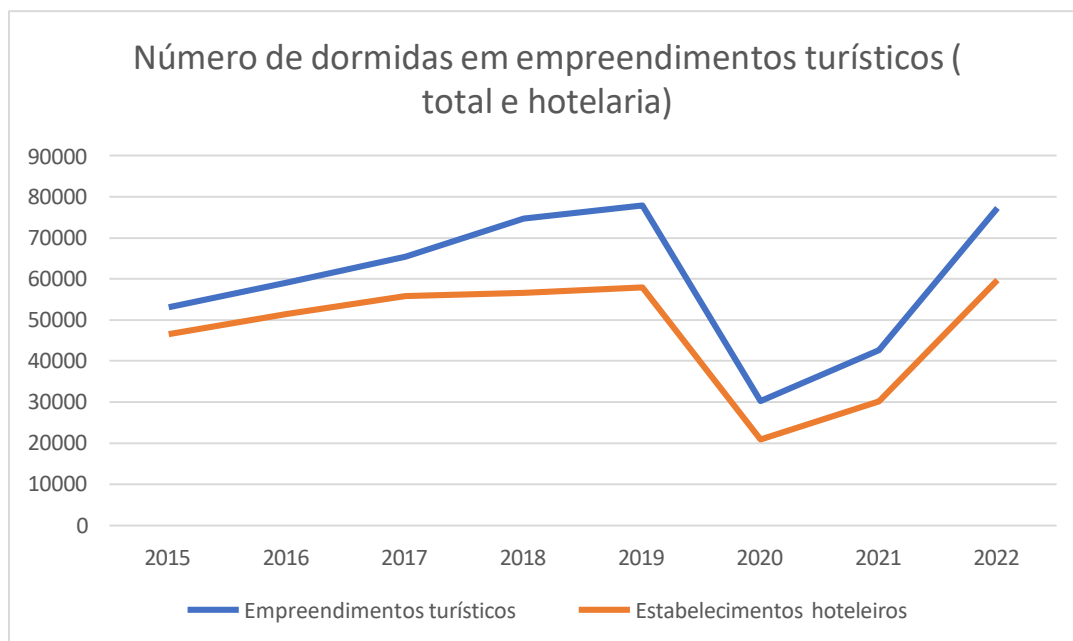


Gráfico 2 - Número de dormidas em empreendimentos turísticos (total e hotelaria)

Fonte: Elaboração Própria, (INE, 2023)

1.3 – Proveitos totais de empreendimentos turísticos e dos estabelecimentos hoteleiros

Os dados apresentados no Gráfico 3, revelam informações sobre a evolução dos rendimentos totais de alojamentos turísticos em Portugal. No ano de 2015 os estabelecimentos de alojamentos turísticos registaram 2,6 mil milhões de euros em proveitos totais, sendo que os estabelecimentos hoteleiros contribuíram com 2,3 mil milhões de euros (INE, 2016). Enquanto em 2019, os proveitos totais foram de 4,3 mil milhões de euros nos estabelecimentos de alojamento turístico, com a hotelaria contribuindo com 3,7 mil milhões de euros, portanto observa-se um crescimento consistente ao longo dos anos (INE, 2020).

No ano 2020 houve uma queda acentuada, contando com 1,4 mil milhões de euros em proveitos totais nos estabelecimentos de alojamento turístico, incluindo 1,2 mil milhões de euros em estabelecimentos hoteleiros (INE, 2021). O ano de 2021 registou uma recuperação parcial, com as receitas totais a atingirem os 2,3 mil milhões de euros e os hotéis a contribuírem com 2,0 mil milhões de euros (INE, 2022). No ano seguinte, em 2022, registou-se uma recuperação notável, à medida que as receitas totais dos estabelecimentos de alojamento turístico aumentaram para 5,0 mil milhões de euros, com a hotelaria a desempenhar um papel substancial ao gerar 4,3 mil milhões de euros. É importante destacar que a hotelaria continua a ser uma fonte importante de lucro, demonstrando a sua importância no setor e a necessidade de medidas de apoio específicas para garantir sua sobrevivência e recuperação (INE, 2023).

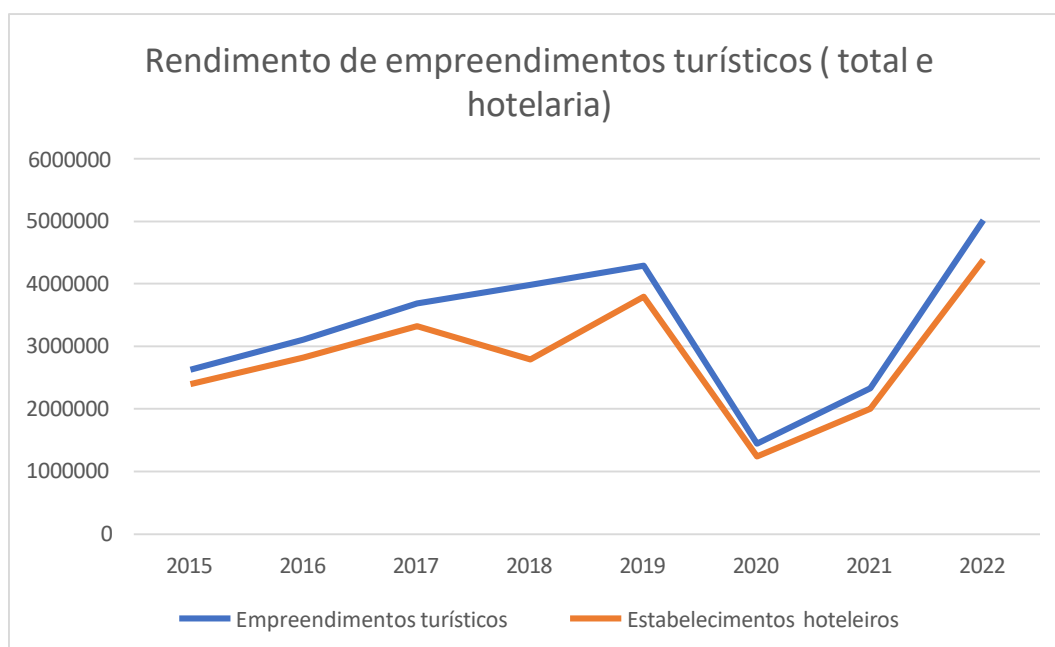


Gráfico 3 - Rendimentos de empreendimentos turísticos (total e hotelaria)

Fonte: Elaboração Própria, (INE, 2023)

1.4 - Impacto da pandemia Covid-19

Dube et al. (2020), afirmam que a pandemia Covid-19 provocou grandes impactos sociais, psicológicos e económicos a nível mundial, todas as indústrias foram atingidas, principalmente o turismo e a hotelaria. Gössling et al., (2020), acrescentam que a escala e o rápido início resultaram em restrições de viagens internacionais, regionais e locais, fecho das fronteiras e quarentena tiveram impactos devastadores no setor turístico. Como pode ser verificado no Gráfico 4, a política de isolamento e proibição de

circulação originaram a redução drástica do turismo mundial. Se for feita uma comparação entre o ano 2021 e 2019, verifica-se que houve uma variação negativa de 69% nas chegadas de turistas mundiais (The World Tourism Organization, 2023).

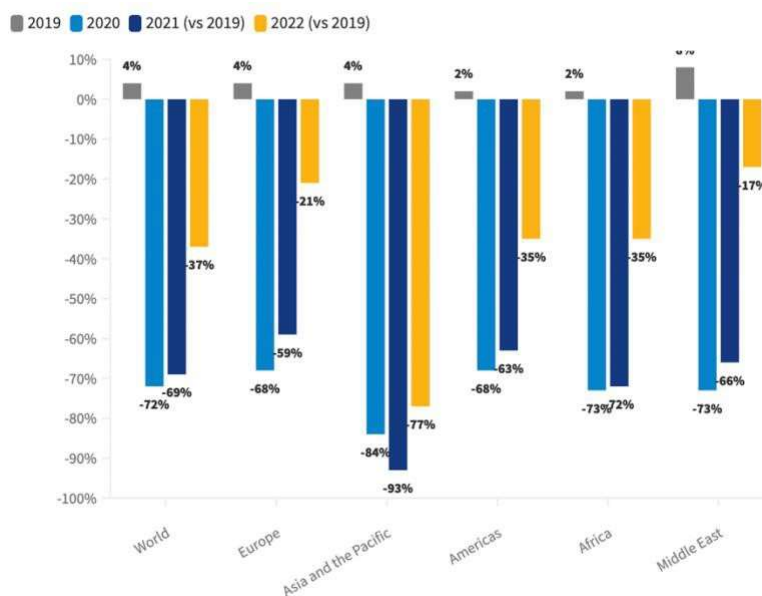


Gráfico 4 - Chegadas Turísticas Internacionais, Mundo e Regiões

Fonte: UNWTO, 2023

Durante a pandemia Covid-19, foram observadas mudanças no comportamento dos viajantes, segundo UNWTO (2021), o turismo doméstico começou a mostrar sinais positivos em muitos mercados, devido ao surgimento de novas preocupações dos consumidores em relação à saúde, medidas de segurança e políticas de cancelamento de viagens. Também houve uma mudança na demografia, os viajantes mais jovens manifestaram como os mais resilientes e a recuperação das viagens apresentou-se mais forte neste segmento de mercado. Os turistas têm demonstrado mais ênfase na procura de autenticidade e sustentabilidade, demonstrando um impacto positivo nas comunidades locais. Por último, as reservas de última hora aumentaram devido à instabilidade dos eventos relacionados com pandemia e com restrições de viagens. O turismo rural e as viagens rodoviárias revelaram-se como as escolhas mais populares devido às restrições de viagens e à procura de experiências ao ar livre (UNWTO, 2021). O mesmo foi verificado em Portugal, de acordo com o estudo realizado por Marques et al., (2021), durante o verão 2020 o turismo nas áreas rurais aumentou.

Capítulo 2 – Revenue Management

Neste capítulo, serão apresentadas revisões de literatura abordando o tema de RM. Estas revisões abrangem diversos tópicos, como, as condições necessárias para a aplicação do RM, as funções desempenhadas por um RMr, os sistemas informáticos de apoio, as métricas utilizadas no âmbito do RM, bem como uma exploração das ferramentas, incluindo previsão, segmentação, distribuição, *pricing* e controlo de inventário

2.1 – Introdução ao RM

Kimes (1989), destaca-se pelas contribuições significativas na investigação da área de RM, no seu trabalho *The Basics of Yield Management* refere que o setor aéreo é reconhecido como o pioneiro no conceito de *Revenue Management*. No final da década de 1970 a competição aumentou e as companhias aéreas procuraram maximizar a ocupação dos seus aviões e, simultaneamente, combater a guerra de preços que surgiu após a desregulamentação do setor da aviação nos Estados Unidos. O RM foi um dos métodos desenvolvidos, de modo a aumentar a receita (Legohérel et al., 2013). De acordo com Huefner (2014), em 1985 começaram a surgir as primeiras empresas aéreas de baixo custo o que apresentou uma ameaça competitiva para as companhias aéreas que dominavam o setor. A *American Airlines* desenvolveu estratégias para baixar as suas tarifas de forma muito seletiva apenas em algumas rotas e horários, com o objetivo de preservar ao máximo possível as suas tarifas sem desconto. Essa técnica de preços é bastante utilizada porque é uma forma de aumentar o lucro vendendo lugares que, caso contrário, podiam estar vazios. Dado que os custos de um voo de avião são na sua maioria fixos, e que um lugar vago não pode ser vendido posteriormente. O maior desafio era preservar o negócio com as tarifas sem desconto e ao mesmo tempo obter receita extra através dos descontos em determinados lugares (Huefner, 2014).

Para Smith et al., (1992), RM é uma ferramenta sofisticada de gestão de oferta e procura que atua simultaneamente nos preços e na capacidade disponível. É o processo pelo qual o melhor serviço é destinado ao melhor cliente, ao melhor preço e no melhor prazo (Smith et al., 1992). Essa abordagem específica da gestão dinâmica de preços permite uma melhor gestão da capacidade de maximização de receita, assim definindo o RM como um conjunto de técnicas que atendem a um princípio: gestão da capacidade levando à maximização da receita de uma empresa que oferece serviços (Legohérel et al., 2013).

Segundo Kimes (1989), no caso dos hotéis a preocupação central deve-se ao número de quartos que devem ser vendidos a vários níveis de tarifas. O objetivo principal passa por vender todos os quartos pelo maior preço possível, no entanto, essa política pode resultar em quartos não vendidos e perda da receita. Por outro lado, se uma unidade hoteleira vender todos os quartos pelas taxas mais baixas, a receita que poderia ser obtida com taxas mais altas será perdida, neste sentido, o objetivo do RM passa por definir os preços que devem ser aplicados (Kimes, 1989). De acordo com Lieberman (1993), RM é a prática de maximizar o lucro na venda de ativos perecíveis, como quartos de hotel, por meio do controlo de preços, gestão do inventário e melhoria do atendimento. Varini et al., (2003) acrescentam que RM foi reconhecido na indústria hoteleira, pois aumentou as receitas a um ritmo mais rápido em comparação com outras estratégias.

Os sistemas de RM estimulam a procura em diferentes períodos (época baixa ou época alta) e de diferentes segmentos de clientes (viajantes de negócios, viajantes de lazer e segmentos de grupos) Varini et al., (2003). Para, Abranja et al., (2020), RM é o modelo fundamental de gestão estratégica de rendimento, que se baseia no desenvolvimento de uma relação próxima com o cliente hoteleiro, permitindo desta forma a avaliação do seu valor acrescentado dentro da unidade hoteleira e rentabilizá-lo ao máximo, de uma forma criativa, inovadora e empreendedora. Ivanov (2014), define o RM como a totalidade dos elementos estruturais, processuais e pessoais que são usados para atingir os objetivos da receita do hotel. De acordo com Cross (1997), por um lado RM concentra os gestores em observar com maior atenção o comportamento de compra dos clientes, de forma a realizar ajustes de preços e disponibilidade de produtos para obter ganhos significativos de receita. Por outro lado, com ajuda de alta tecnologia, o RM é um processo disciplinado que permite às empresas usar grandes quantidades de dados do cliente para prever o comportamento do mesmo, e desta forma, vender o produto certo ao cliente certo, na hora certa, pelo preço certo, maximizando a receita. Kimes e Anderson (2015), destacam que para a gestão hoteleira é necessário perceber o processo de RM e sua influência no negócio, organização da estratégia e avaliação dos resultados, o correto acompanhamento das operações levará a unidade hoteleira ao seu potencial de receita.

2.2 - Condições para aplicação do *Revenue Management*

A implementação de RM requer a existência de determinadas condições e fatores para o seu sucesso que podem variar dependendo do setor e da organização. De acordo

com vários autores as principais condições são: heterogeneidade do cliente; mercado variável e incerto; inflexibilidade da produção; utilização de sistemas de dados e informação.

2.2.1 - Heterogeneidade do cliente

A possibilidade de segmentar os clientes permite aumentar a receita, sendo que a partir da segmentação é possível compreender diferentes comportamentos de compra com o principal objetivo de criar o produto mais específico de acordo com as preferências. Se todos os clientes mostrassem o comportamento de compra idêntico e avaliassem um produto da mesma forma, certamente não iria ser possível explorar as diferentes preferências de produtos (Talluri & Ryzin, 2004). Os gestores precisam primeiro ser capazes de identificar esses diferentes segmentos e depois adaptar os produtos e o preço às necessidades específicas do segmento (Kimes & Wirtz, 2015)

2.2.2 - Mercado variável e incerto

A procura pode ser dividida em dois componentes: o momento da procura e a duração da experiência do cliente. Esses níveis de procura podem variar de acordo com a sazonalidade, época do ano, dia da semana e hora do dia (Kimes & Wirtz, 2015). Sendo que é difícil prever a procura, é necessário aplicar ferramentas sofisticadas que permitam decidir qual a estratégia de gestão da procura deve ser aplicada (Talluri & Ryzin, 2004).

2.2.3- Inflexibilidade da produção

Os quartos de um hotel é o principal produto oferecido pela indústria hoteleira, se uma empresa hoteleira não conseguir vender um quarto por uma noite, essa receita potencial será perdida para sempre, pois não é possível armazenar o produto para venda posterior (Kimes 1989; Weatherford & Bodily, 1992). Neste sentido RM é um instrumento importante, uma vez que esta inflexibilidade origina a necessidade de gestão do serviço entre diferentes segmentos de clientes, pontos no tempo, produtos e canais de distribuição (Talluri & Ryzin, 2004).

2.2.4- Utilização de sistemas de dados e informação

A qualidade e integridade dos dados desempenham um papel crucial na implementação eficaz do RM, uma vez que as organizações necessitam de acesso a dados precisos e oportunos, como histórico de vendas, tendências de mercado,

comportamento do cliente e outras fontes de dados relevantes (Bitran & Caldentey, 2003). Também são necessários sistemas para armazenar os dados, implementar e monitorar as decisões em tempo real, para isso, é indispensável a utilização do determinado software (Talluri & Ryzin, 2004).

2.3 - Funções do Revenue Manager

A função de um RMr é crucial para o sucesso financeiro de uma empresa, exigindo um profissional competente com habilidades matemáticas, estatísticas e interpessoais, capaz de tomar decisões estratégicas que impactam diretamente nos lucros da organização (Helmold, 2020). Beck et al., (2011), acrescentam que devido a contribuição para o aumento de lucro da empresa que um bom RMr pode proporcionar é necessário conhecer e investigar as qualidades que o mesmo deve ter.

Conforme Skugge (2003), para que a implementação do RM seja bem-sucedida, um bom RMr deve possuir as competências e habilidades necessárias, ser criativo, ter um conhecimento profundo das bases de RM, deve ser capaz de gerir fatores externos inesperados, como mudanças nas estratégias de preços dos concorrentes, mudanças de calendários, conflitos e outros aspetos que possam surgir, deve também interagir com as tecnologias e sistemas que ajudam a controlar a situação de forma otimizada e contribuem para a tomada de decisões mais apropriadas. Consequentemente, deve ser capaz de assumir grandes responsabilidades, tomar decisões certas e ter sempre a consciência dos prejuízos que ações impróprias podem causar a empresa (Skugge, 2003). Legohérel et al., (2013) acrescentam que RMr deve possuir de habilidades profissionais que se referem ao conjunto de conhecimentos gerais ou especializados necessários para desempenho de uma atividade. Habilidades de gestão, que se referem ao domínio de ferramentas e métodos necessários para a realização de uma atividade e habilidades interpessoais que dizem respeito às competências e comportamentos no trabalho, dado que está em contacto permanente com os restantes colaboradores da empresa (Legohérel et al., 2013).

Cross et al., (2009) destacam que um RMr qualificado deve ter capacidades suficientes para:

- Compreender os hábitos de compra dos clientes, o valor que eles dão a um certo serviço ou produto, entender o preço que eles estão dispostos a pagar, com isto é possível otimizar as taxas para todo o tipo de clientes (Cross et al., 2009).
- Determinar estratégias de preço, distribuição e comunicação. RMr deve definir os preços dos produtos que vai vender, utilizando para esse fim modelos analíticos (Kimes S., 2010). Ao tomar decisões de preços, RMs consideram

fatores como as condições económicas do mercado, sazonalidade ou eventos (Kim et al., 2016).

- Trabalhar em conjunto com o departamento de vendas, desenvolvendo estratégias para atender aos objetivos dos clientes aumentando a receita da empresa (Cross et al., 2009). A comunicação entre departamentos de marketing, vendas e RM proporciona maior ênfase na gestão estratégica do RM e é reconhecida como um fator importante para um desempenho bem-sucedido (Beck et al., 2011).

De acordo com Legohérel et al., (2013) a missão dos RMs pode ser resumida em três etapas, ou seja, estabelecimento de diagnóstico, análise e procura de melhores resultados. Na primeira etapa é feito um diagnóstico geral do hotel, que é fundamental para definição do orçamento, renovação de contratos e estabelecimento de preços. O diagnóstico pode ser feito a partir de cálculos da taxa de ocupação, preço médio, *RevPar*³ ou *RevPor*,⁴ as características específicas de cada hotel devem ser sempre consideradas. Na segunda etapa, é realizada a análise com base nos indicadores de desempenho do hotel, essa análise permite que sejam identificados os pontos fracos ou pontos que devem ser melhorados. Na última etapa, os gestores necessitam de definir objetivos anuais de otimização e gestão da receita. Alguns resultados podem ser visíveis rapidamente, enquanto outros podem trazer melhorias ao longo prazo, isso depende das estratégias escolhidas (Legohérel et al.,).

Ivanov (2014), esclarece que o RMr pode utilizar software que proporciona recomendações sobre a aplicação das diferentes ferramentas de RM, que ajudam nas decisões sobre os tópicos que se seguem:

- Datas para abertura e fecho de venda a todos os segmentos de mercado.
- Abertura e fecho de determinados níveis de preço para reservas para todos ou específicos segmentos de mercado.
- Alterações nos limites de overbooking para datas específicas.
- Confirmar ou recusar pedidos de reserva específicos.
- Alteração dos níveis de preços por canal de distribuição.

³ RevPar – (*Revenue Per Available Room*), é uma métrica que calcula a receita média gerada por cada quarto disponível em um hotel durante um período de tempo específico. É calculado dividindo a receita total dos quartos pelo número total de quartos disponíveis para venda durante o período (Abranja et al., 2020).

⁴ O RevPor (*Revenue per Occupied Room*), é uma métrica que se concentra na receita média gerada por cada quarto ocupado em um hotel durante um período de tempo específico. Para calculá-lo, é necessário dividir a receita total dos quartos pelo número total de quartos ocupados durante o período (Abranja et al., 2020).

- Alteração das condições de reserva por canal de distribuição.
- Definir e alterar os requisitos de duração mínima da estadia.

2.4 - Sistemas Informáticos de Apoio ao *Revenue Management*

Para os profissionais da indústria hoteleira a disponibilidade e acessibilidade dos dados são fatores fundamentais para o bom funcionamento, visto que este setor requer um grande volume de dados para executar as operações comerciais diárias e obter uma excelente prestação de serviços (Pucciani & Murphy, 2011). De acordo com Tranter et al., (2014), *Property Management System* (PMS) é um sistema de gestão da propriedade computadorizado, quando um cliente faz *check-in* todos os dados do mesmo são inseridos neste sistema. PMS dispõe de inúmeras funcionalidades, entre quais o controlo de reservas, serviços adicionais, capacidade do hotel, preços dos quartos, dados do cliente, faturação e registos dos funcionários (Talluri & Ryzin, 2004).

O sistema informático *Channel Manager* (CM) assegura a gestão do inventário de quartos, preços, reservas e disponibilidade em vários canais de distribuição online, normalmente interligados com um PMS, os autores Hayes e Miller (2011) e Tranter et al., (2014), destacam que algumas das vantagens desde sistema são:

- Gestão e distribuição eficientes: um CM permite gestão e a distribuição eficientes do inventário do hotel em vários canais *on-line*, resultando em maior eficiência operacional e visibilidade no mercado;
- Atualizações em tempo real e otimização de preços: os hotéis podem realizar atualizações em tempo real sobre preços, disponibilidade e restrições de quartos em vários canais. Isto permite a otimização dinâmica dos preços com base na procura e nas condições do mercado;
- Oportunidades de crescimento de receitas: ao gerir eficazmente as tarifas e a disponibilidade através de um CM, os hotéis podem aproveitar as oportunidades de crescimento de receitas, oferecendo o preço certo ao cliente certo, no momento certo.

Revenue Management System (RMS), o principal objetivo desde sistema passa por analisar e garantir o crescimento do volume de negócios e otimização do hotel, os RMR devem realizar uma verificação através das seguintes três divisões: segmentos de clientes, níveis de preço e níveis de RM para o setor hoteleiro. Alguns dos benefícios deste sistema são o conhecimento das medidas que devem ser tomadas diariamente, ajustamento das estratégias, perceção do valor do segmento de clientes e possessão

de principais portfólios de reserva da área geográfica para a indústria hoteleira (Legohérel et al., 2013).

2.5 - Métricas de Revenue Management

Como foi referido anteriormente, os principais objetivos do RM estão diretamente relacionados com a maximização da receita do hotel, este processo requer monitoramento contínuo e comparação com os objetivos definidos inicialmente. Para este propósito são utilizadas métricas de gestão que são fundamentais para medir a evolução dos resultados financeiros alcançados pelo hotel, como também avaliar a eficácia das estratégias de RM aplicadas previamente (Hayes & Miller, 2011; Ivanov, 2014).

- *Average Daily Rate (ADR)*, ou seja, o preço médio dos quartos vendidos em um determinado dia, semana, mês ou ano. É o indicador essencial para verificar o desempenho operacional do hotel (Abranja et al., 2020). Este dado deve ser considerado em conjunto com a taxa de ocupação porque não tem em conta os quartos que ficaram por vender e conseqüentemente as receitas perdidas

$$ADR = \frac{\text{Total da receita em alojamento}}{\text{Total de quartos vendidos}}$$

- *Average Room Rate (ARR)*, representa o preço médio por quarto. É um indicador que ajuda a definir se os preços estão elevados e carecem de ajustes financeiros ou se estão em concordância com os objetivos da empresa (Abranja et al., 2020).

$$ARR = \frac{\text{Total da receita em alojamento}}{\text{Total de quartos vendidos}}$$

- Taxa de ocupação, é o número de quartos vendidos durante um período específico, expresso como uma percentagem de todos os quartos disponíveis para venda durante o mesmo período. O resultado possibilita aos gestores realizar uma comparação do número de hóspedes, assim como avaliar a produtividade da empresa e verificar as previsões definidas anteriormente (Abranja et al., 2020).

$$\text{Taxa de ocupação} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de quartos vendidos}}{\text{N}^{\circ} \text{ de quartos do hotel}} \times 100$$

- *Revenue per Available Room (RevPAR)*, é a receita média gerada por cada quarto disponível durante um período de tempo. Este indicador é um dos mais

importantes, pois combina o ADR e a Taxa de ocupação em um único valor, o que permite avaliar tanto a utilização da capacidade da estrutura quanto o desempenho do preço médio de venda (Amat & Campa, 2011).

$$RevPar = \frac{Receita\ do\ alojamento}{N^{\circ}\ de\ quartos\ dispon\u00edveis\ no\ hotel}$$

Ou $RevPar = Taxa\ de\ ocupa\u00e7\u00e3o \times ADR$

- *Revenue per Occupied Room (RevPor)*, é o indicador utilizado para identificar a receita média gerada por cada quarto ocupado durante um período de tempo específico, este indicador considera todas as fontes de receita (Amat & Campa, 2011).

$$RevPor = \frac{Total\ da\ receita\ (todos\ os\ quartos)}{N^{\circ}\ de\ quartos\ ocupados\ do\ hotel}$$

- *Gross Operation profit per available room (GOPPAR)*, resultado operacional bruto por quarto disponível, avalia com maior aprofundamento o desempenho de um hotel, já que considera todas as receitas geradas. Esta métrica inclui todas as receitas operacionais do hotel, como as provenientes dos quartos, F&B, aluguer e outros serviços (Amat & Campa, 2011).

$$GOPPAR = \frac{Resultado\ operacional\ bruto}{N^{\circ}\ de\ quartos\ dispon\u00edveis}$$

ADR e a Taxa de ocupação variam de acordo com diferentes circunstâncias, sendo as mesmas: dia da semana, período do ano, tipos de clientes, eventos especiais, ações de marketing do hotel e dos seus concorrentes e negociações no momento da reserva (Ivanov, 2014).

2.6 - Pilares de Revenue Management

O RM é sustentado por vários pilares principais que formam a base para estratégias de otimização de receitas (Helmold, 2020; Hayes & Miller, 2011). Nos próximos parágrafos, serão apresentados os pilares que incluem previsão, segmentação, distribuição, *pricing* e controlo de inventário.

2.6.1 - Previsão

Na indústria hoteleira, os hotéis podem aumentar a receita combinando procura com os quartos disponíveis usando as previsões do histórico de dados. Da mesma forma que as companhias aéreas, os hotéis devem decidir se aceitam ou recusam um pedido de reserva, dependente da duração da estadia, data de chegada e tarifa diária do quarto do cliente (Vinod B., 2004). A previsão é fundamental, é uma das maneiras de aumentar a previsibilidade da duração do uso, sendo que nos hotéis a duração é definida como o tempo da estadia do cliente (Weatherford et al., 2001). As previsões podem ser de longo, médio e curto prazo. A previsão de longo prazo difere do orçamento porque este tem uma componente de planeamento, avaliação de aspetos estratégicos, e abrange pelo menos entre 12 e 24 meses (Schmidgall & DeFranco, 1998). Como apontado recentemente por Li et al., (2019), a aplicação de previsões pontuais pode ajudar os gestores de hotéis a identificar oportunidades de receita e tomar decisões mais informadas sobre preços, alocação de quartos e estratégias ideais de *overbooking*. *“A revenue management system requires forecasts of quantities such as demand, price sensitivity, and cancellation probabilities, and its performance depends critically on the quality of these forecasts.” One estimate suggests that a 20% reduction of forecast error could translate into a 1% increase in revenue generated by the revenue management system (Pölt, 1998 citado em Talluri & Ryzin, 2004, p. 407).*

Previsão é uma atividade fundamental que requer bastante tempo em termos de desenvolvimento e implementação, no sistema de RM previsões são necessárias para prever a procura, reajuste dos valores praticados e probabilidades de cancelamento. No setor hoteleiro, um dado essencial é a data em que a reserva foi feita comparando com o dia em que o serviço será realizado. Para os hotéis que aplicam técnicas de RM existem vários modelos para fazer previsões, ao implementar esses modelos, a empresa deve partir de algumas escolhas básicas (Weatherford & Kimes, 2003):

A escolha do objeto de previsão é uma das primeiras decisões a serem tomadas. Os RMs dão prioridade aos objetos de previsão que possuem um efeito relevante na geração de receita, como produtos e serviços de alta procura ou segmentos de clientes de alto valor (Bitran & Caldentey, 2003). Sendo que, os sistemas mais sofisticados baseiam-se em previsões de chegadas de hóspedes, são consideradas como mais adequadas uma vez que o tipo de controlo de tarifa e de disponibilidade normalmente são aplicadas aos hóspedes que chegam em uma determinada noite. Uma vez calculadas as chegadas, é fácil obter uma estimativa do número de noites de estadia com base na informação sobre a duração das estadias (Weatherford & Kimes, 2003).

Em seguida é necessário escolher o nível de agregação da previsão que segundo Talluri e Ryzin (2004), a decisão é afetada pela disponibilidade de dados e pela capacidade de processamento da organização. Muitos modelos de gestão baseiam-se em previsões de chegadas detalhadas onde as informações estão disponíveis subdivididas por categorias de tarifas, duração da estadia e, às vezes, por tipo de quarto (Weatherford & Kimes, 2003). Os RMs devem ponderar a eficiência na aquisição, análise e processamento de dados em diversos níveis de agregação (Talluri & Ryzin, 2004). Algumas pesquisas afirmam que as previsões desagregadas têm resultados mais confiáveis do que outros modelos baseados em um princípio de agregação. (Weatherford & Kimes, 2003). Depois é necessário calcular tanto a previsão restrita quanto a irrestrita, a previsão restrita concentra-se principalmente em fatores internos, como dados históricos de vendas e padrões de reserva (Talluri & Ryzin, 2004). Tende a ser mais direta e fácil de implementar, no entanto, pode resultar de previsões menos precisas, especialmente quando fatores externos tem um grande impacto na procura sendo que a capacidade máxima do hotel limita o número de quartos a vender e a duração da estadia (Bitran & Caldentey, 2003). Enquanto a previsão irrestrita inclui fatores externos, como condições económicas, sazonalidade e tendências do setor (Talluri & Ryzin, 2004). Oferece mais flexibilidade e adaptabilidade as mudanças nas condições de mercado, originando previsões da procura potencialmente mais precisas (Bitran & Caldentey, 2003). É sempre necessário definir o número de períodos a ter em consideração, a maioria dos hotéis costuma ter um alto nível de sazonalidade, portanto, considerar períodos limitados corre o risco de limitar as previsões, porque esse fenómeno não seria destacado. Muitas vezes, nesse sentido, costuma-se fazer previsões de curto prazo (geralmente na semana seguinte), médio prazo (no mês seguinte) e longo prazo (no ano seguinte) (Weatherford & Kimes, 2003).

De seguida é necessário identificar *outlier*, é a denominação usada para indicar uma excecionalidade nos dados registados, ou seja, um evento extraordinário como feriados, eventos especiais como festivais e feiras, nos quais é provável que haja um aumento particular da procura do hotel. Se estes foram incluídos durante o processamento da previsão, é provável que o resultado irá conter erros, o mesmo aconteceria se dias “normais” fossem usados para fazer previsões para dias especiais, por isso é aconselhável usar alguns métodos para identificar os *outliers* e usar os dados disponíveis corretamente. E por último, é necessário medir o impacto da precisão do modelo de previsão nas decisões tomadas e nos resultados financeiros deve ser sempre considerado (Weatherford & Kimes, 2003). De acordo com Kimes e Wirtz, (2003), as previsões precisas permitem que os hotéis tomem decisões informadas sobre os preços,

alocação de stock e estratégias de marketing. Normalmente os hotéis atualizam a previsão diariamente para as datas de ocupação em um futuro próximo (1 a 2 semanas), enquanto para datas mais distantes (2 a 8 semanas) são baseados em dados semanais. As ferramentas para calcular a precisão do modelo são o *MAD* e o *MAPE*, ou seja, o desvio médio absoluto e o erro percentual médio absoluto: eles calculam a média dos desvios dos dados obtidos do modelo de previsão utilizando os dos dados atuais (Weatherford & Kimes, 2003).

Ivanov (2014), destaca que é aconselhável que um hotel implemente previsões no seguinte nível:

- Estratégico, destina-se para prever a competitividade do destino e da própria estrutura, baseia-se em estimular a evolução a longo prazo das características do destino como oferta de quartos, atratividade, acessibilidade, inclui também previsões sobre os resultados do hotel medidos com métricas específicas (Ivanov, 2014).
- Tático, consiste em prever o volume da procura associada ao hotel, estruturar a mesma por segmento de clientes, tempo de permanência e ações de concorrência. O objetivo desta atividade passa por identificação de períodos de alta e baixa procura, a fim de maximizar as receitas potenciais. Ao analisar as previsões da procura, as empresas podem definir estratégias dinâmicas de preços (Talluri & Ryzin, 2004).
- Operativo – é o tipo de previsão com um horizonte mais curto, trata-se de estimar as métricas de RM (principalmente *ADR* e de ocupação), de segmentos de mercado, tipos de quartos, e canal de distribuição, irão demonstrar a necessidade de utilização de promoções de última hora (Ivanov, 2014).

2.6.2 - Segmentação

O autor Berry 1995, afirma que a segmentação de mercado é uma ferramenta poderosa usada por empresas de sucesso durante muitos anos, deve ajudar às empresas a alcançar, construir e manter relacionamentos benéficos. A segmentação é o processo em que os clientes são agrupados de acordo com as necessidades e requisitos de procura que compartilham (Ivanov, 2014). Cravens e Piercy (2013), acrescentam que a segmentação identifica grupos de clientes dentro de um mercado de produtos, sendo que cada um contém compradores com requisitos de valor semelhantes em relação a atributos específicos de produtos ou marcas. A segmentação divide o mercado em parcelas bem definidas de consumidores cujas necessidades são

similares, os critérios de segmentação mais utilizados são os geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais (Kotler & Keller, 2016).

No setor hoteleiro, que é bastante competitivo a segmentação de mercado tem papel fundamental para o sucesso (Dolnicar, 2002). Sendo que o principal objetivo neste setor, é aumentar o lucro (Nicholls & Sydney, 1989). Para Wu et al., (2012), segmentação de clientes na hotelaria é a estratégia essencial de mudança de preços ao longo do tempo, entre clientes e situações. Um bom conhecimento do mercado e sua segmentação são elementos fundamentais para o funcionamento do sistema de RM (Anderson & Carroll, 2007).

Cravens e Piercy (2013), afirmam que os consumidores sujeitos à segmentação de mercado podem ser caracterizados em dois tipos principais, o primeiro são geográficas e demográficas e o segundo são psicográficas (estilo de vida e personalidade). A localização geográfica é mais útil para segmentar mercados de produtos, no entanto, na indústria hoteleira, a segmentação do mercado tende a ocorrer com base nas necessidades do cliente. Os hotéis, vendem uma experiência e, portanto, a segmentação do mercado é baseada nas expectativas do serviço, o que significa que qualquer segmentação estratégica do mercado definida pelos profissionais de marketing e pela equipe de gestão também tem um impacto direto nas operações (Cravens & Piercy, 2013). Talluri e Ryzin (2004), acrescentam que a segmentação de RM é baseada em quantidade e tem algumas características únicas: as preferências dos clientes não são necessariamente baseadas no produto em si, mas sim nas condições de compra (como restrições de compra antecipada e não reembolso). O segmento de mercado na indústria hoteleira pode ser descrito em quatro tipos principais: (Bowie & Buttle, 2004)

1. Viajantes de negócios que inclui todas as viagens que são realizadas com o propósito de reuniões com clientes, realização e participação em eventos, conferências e seminários. As viagens de negócio não incluem as viagens diárias que as pessoas fazem quando se deslocam para o trabalho.
2. Viagens de lazer, inclui viagens realizadas para longe de casa, com o objetivo de relaxamento, diversão ou entretenimento, por exemplo feriados, fins de semana ou visitas no mesmo dia.
3. Mercado de viagens domésticas englobe todas as viagens geradas dentro de um país por pessoas residentes.
4. Mercado de viagens internacionais, contém todas as viagens geradas para um país por pessoas que vivem em outros países.

Alguns tipos de viagem não se enquadram facilmente nessas amplas categorias. Muitas vezes as pessoas combinam negócios e férias na mesma viagem. No entanto, essas são descrições convenientes que as organizações turísticas e hoteleiras utilizam (Bowie & Buttle, 2004).

Segundo Donaghy e McMahon (1995), a eficácia do sistema de RM está relacionada com a correta segmentação do mercado e este objetivo só pode ser alcançado relacionando as atividades do RM com a função de marketing, neste sentido os autores propuseram cinco princípios focados no mercado que devem ser seguidos para uma maior eficácia. Desta forma, o primeiro princípio consiste em identificação de uma base de clientes, utilizando para isso uma estratégia detalhada de segmentação, que por sua vez consiga permitir o fornecimento de um produto ou serviço que atenda com maior precisão as necessidades de diferentes grupos de hóspedes. Também será necessário redefinir o resultado do aumento da receita, deslocando o foco para a maximização do lucro dentro de cada segmento de mercado. O segundo princípio consiste em determinação das necessidades e expectativas do cliente, algumas das mudanças decorrentes da aplicação do sistema RM têm o potencial de afetar de forma contrária o cliente, particularmente nas áreas de variação do preço do quarto e *overbooking*. De seguida é necessário determinar a estimativa da elasticidade de preço por segmento de mercado, ou seja, dentro de cada segmento de mercado o produto hoteleiro combina diferentes tarifas, e neste sentido devem ser implementadas estratégias. A conscientização da organização das condições de mercado é o quarto princípio definido pelos autores, e que consiste em adaptação do hotel às mudanças das condições de mercado. O último princípio fundamenta-se em análise correta da procura histórica combinada com um método de segmentação consistente (Donaghy & McMahon, 1995).

2.6.3 - Distribuição

A distribuição é uma das áreas componentes do RM, que envolve selecionar e utilizar vários canais *online* e *offline* para a distribuição de stock com o objetivo de maximização da receita no curto e longo prazo (Guillet & Mohammed, 2015). Na indústria hoteleira, a gestão dos canais de distribuição tem sido considerada como uma ferramenta de marketing, e os custos geralmente são vistos como inflexíveis, devida dedicação aos canais de distribuição pode implicar um grande aumento no lucro do hotel (Choi & Kimes, 2002).

Hayes e Miller (2011), definem a gestão dos canais de distribuição como um processo pelo qual RMs selecionam os clientes, promovendo a venda de quartos o que

se resulta em otimização da receita. Gestão de canais de distribuição combina dois tópicos, preços dinâmicos e gestão do stock, seria ideal se os hotéis conseguissem vender quartos apenas através do seu próprio *website*, por telefone e com *walk-ins*, não utilizando canais que cobram pela distribuição, no então existem poucos hotéis que podem fazer isso (Hayes & Miller, 2011).

A escolha de canais de distribuição depende de vários fatores, entre os mais importantes estão as características específicas da unidade hoteleira e a sua tipologia, as características do público-alvo, das estratégias de marketing utilizadas e as estratégias aplicadas pela concorrência (Hayes & Miller, 2011). Existem dois tipos de canais de distribuição, diretos que são utilizados sem intermediário, onde os exemplos mais comuns são as reservas diretamente com os clientes através de e-mail, *website* do hotel ou telefone. Os canais indiretos, fundamentam-se na presença de intermediários, os mais utilizados são (Ivanov, 2014):

- *Global Distribution System* (GDS), são plataformas eletrônicas que conectam as instalações hoteleiras com outros intermediários, onde os hotéis inserem os quartos disponíveis com os respectivos preços e condições de venda no GDS, posteriormente, as agências de viagens ou outras empresas com acesso à plataforma podem efetuar reserva (Ivanov, 2014). O GDS oferece uma plataforma centralizada para reservas de viagens, desta forma, tornando mais fácil e eficiente para os agentes de viagens e clientes pesquisar, comparar e reservar serviços de viagens, resulta em um processo de reserva mais simplificado é (Buhalisa & Lawb, 2008). A desvantagem consiste em flexibilidade limitada, sendo que as plataformas GDS são contruídas para proporcionar uma ampla gama de serviços de viagens, o resultando em uma capacidade limitada de adaptar o processo de reserva as necessidades individuais (Buhalisa & Lawb, 2008). Por outro lado, GDSs aumentaram significativamente o alcance de hotéis individuais, o que por sua vez estimulou a indústria global de viagens e turismo (Thakran & Verma, 2013).
- Operadores turísticos e agências de viagens, dependendo da sua licença, operam de maneiras diferentes. Os primeiros geralmente negociam o número de quartos diretamente com os hotéis, pagando as tarifas líquidas estabelecidas e adicionam uma margem de lucro quando vendem quartos aos hóspedes, sendo que hotel recebe o pagamento do operador turístico. Por outro lado, as agências de viagens, vendem os quartos ao consumidor final a preços determinados pelo hotel. Neste caso, o hotel é obrigado a pagar uma comissão as agências de viagens, que é calculada como uma percentagem da tarifa cobrada ao cliente (Ivanov, 2014).

- *Online Travel Agency* (OTA), são agências de viagens que trabalham exclusivamente *online*, por meio do seu próprio *website*. Uma característica única dessas agências é a capacidade de oferecer aos hotéis a flexibilidade de ajustar os preços com frequência (Ivanov, 2014). Stangla et., al (2016), acrescentam que as vantagens económicas das OTAs passam principalmente por capacidade de gerir grandes volumes, utilizar técnicas de dados de forma eficaz e implementar diversos modelos de negócios. Uma desvantagem é que as comissões que são cobradas através deste canal costumam elevadas (Ivanov, 2014). Atualmente, OTAs disponibilizam uma oferta avançada aos turistas digitais e adquiriram as habilidades essenciais para estabelecer conexões com os clientes, sendo assim, são capazes de atingir níveis elevados de satisfação (Stangla at., al 2016).

Os canais de distribuição *online* expandiram-se exponencialmente e continuamente se alteram, combinam e contornam uns aos outros enquanto colaboram e competem (O'Connor & Frew, 2002). Embora mudanças significativas tenham ocorrido neste cenário competitivo e tecnológico em distribuição e RM desde o seu início, prevê-se que as mudanças na próxima década continuem em ritmo acelerado para atender aos vários desafios lançados pelos consumidores (Vinod, 2009).

2.6.4- Pricing

O sistema de RM é fundamentado na precificação baseada no mercado, aplicando, pelo menos teoricamente, preços diferentes para cada cliente. O sistema permite que as empresas obtenham receitas, por um lado, aumentando os preços para clientes menos sensíveis a preços nos períodos de maior procura. Por outro lado, preços com desconto para clientes sensíveis a preço quando a procura diminui, assim podem estimular mais clientes a aumentar as receitas ao alocar toda a capacidade disponível (Heo et al., 2013). Kimes e Wirtz, (2015), acrescentam que a precificação em uma empresa que implementa estratégias de RM é influenciada pela presença de alta procura, devido a esse elemento, é possível identificar e selecionar os clientes com maior disposição a pagar pelos produtos da empresa. De acordo com Phillips (2005), o principal objetivo da precificação é otimização de receita e conseguir o preço certo, para todos os produtos, para cada segmento de mercado e em cada canal de distribuição, atualizando-os constantemente em resposta às mudanças nas condições do mercado. As estratégias de preço são extremamente importantes para as empresas hoteleiras, visto que influenciam de forma direta a rentabilidade do negócio hoteleiro (Abranja, et

al., 2020). As mesmas devem ser estabelecidas de forma analítica, sistemática e ótima para atender às expectativas dos clientes (Helmold, 2020).

Os critérios de diferenciação de preços no setor hoteleiro podem fundamentar-se em tipos de serviço utilizado (vista do quarto, tipologia do mesmo, pensão escolhida), condições de venda que são diferenciados conforme o tipo de pagamento (antecipado, reservas sem reembolso, canal de distribuição utilizado) e características do cliente (nacionalidade, recém-casados, grupos) (Ivanov, 2014). Hayes e Miller (2011), distinguem entre duas abordagens amplas de precificação, ou seja, preços baseados em custos e preços baseados no mercado. A precificação baseada no custo envolve a determinação do preço de um produto ou serviço com base no seu custo de produção. Isso implica calcular todas as despesas associadas à produção de uma unidade e, em seguida, adicionar uma margem de lucro ou margem de lucro para estabelecer o preço de venda final. Por outro lado, o preço baseado no mercado se alinha com os princípios de oferta e procura. O preço é determinado pelas condições de mercado predominantes e cenário competitivo. Embora a maioria dos hotéis normalmente adote preços baseados no mercado, é importante observar que os princípios de oferta e procura só são válidos enquanto o preço de venda exceder o custo real de produção (Hayes & Miller, 2011).

Rate Parity é uma técnica que visa manter preços consistentes nos canais de distribuição, ao definir tarifas consistentes em todos os canais de distribuição, um hotel pode garantir aos seus clientes que não existem tarifas mais baratas em nenhum outro lugar. Essa prática garante transparência e gera confiança com os clientes, pois eles podem reservar com segurança diretamente com o hotel, sabendo que estão a receber a melhor tarifa disponível (Gazzoli et., al, 2008). *Rate parity* representa um desafio significativo para os RMs dos hotéis devido à necessidade de manter preços consistentes em vários canais de distribuição. Para garantir um fornecimento ideal dos seus produtos, as empresas hoteleiras muitas vezes estabelecem controles e implementam políticas para enfrentar este desafio (Rashek & Mihailescu, 2016).

Upselling é outra estratégia de vendas que visa aumentar as receitas, convencendo o comprador a comprar um item com preço mais alto do que o originalmente pretendido ou aumentando a quantidade de itens comprados (Hayes & Miller, 2011). *Upsells* geralmente implicam um custo e tempo adicional desempenhando um papel crucial nas estratégias de venda. Quando um *upsell* é oferecido, os clientes devem tomar a decisão de aceitar ou recusar imediatamente. Alternativamente, os clientes podem ser convidados a conceder ao vendedor a opção de atualizá-los para um produto de qualidade superior a um preço determinado no futuro. Se o acordo for

feito, os clientes serão notificados e cobrados pelo valor adicional quando a atualização ocorrer (Gallego & Stefanescu, 2009).

Hanks et al., (2002), referem que *rate fences* é uma das práticas utilizadas no RM que permite justificar porquê diferentes compradores pagam preços diferentes, segmentando-os com base na sua disposição a pagar, comportamentos e necessidades individuais. As restrições podem ser classificadas em duas categorias: físicas e não físicas, sendo que as primeiras se referem a diferenças tangíveis de produtos associadas a preços variáveis (tamanho e a mobília de um quarto de hotel ou o pacote de produtos oferecidos). Por outro lado, as restrições não físicas referem-se ao consumo ou às características do comprador, enquanto fornecem o mesmo serviço fundamental. Por exemplo, não há disparidade na qualidade dos assentos ou no serviço entre uma passagem em classe económica com grandes descontos e uma passagem com preço integral (Kimes & Wirtz, 2015). Restrições de preços bem desenvolvidas permitem que os hotéis otimizem as taxas dos quartos para melhor atender às necessidades dos clientes e, ao mesmo tempo, maximizar a receita dos quartos, no entanto, para serem eficazes, as restrições de preços devem ser facilmente comunicadas e transparentes para os clientes (Kimes & Wirtz, 2002).

Nos últimos anos houve uma grande evolução no que diz respeito às estratégias de preço, *dynamic pricing* é uma das mais recentes técnicas utilizadas para alterar de forma tática o nível de preços e as restrições de vendas, de uma forma flexível para vários segmentos de público-alvo. É uma abordagem sistemática para otimizar as receitas de quartos por meio do ajuste das tarifas de quartos oferecidas aos clientes, considerando a procura prevista e a oferta disponível (Legohérel et al., 2013). Para essa finalidade devem ser utilizadas ferramentas de tecnologias de informação altamente inteligentes (Talluri & Ryzin, 2004). *Dynamic pricing* pertence às ferramentas de decisão mais populares para aumentar a rentabilidade, um hotel consegue oferecer preços que se correlacionam com o atual nível de procura e ocupação, desta forma respondendo às mudanças do mercado (Palmer & Beattie, 2008).

As características do *dynamic pricing* consistem em elevada elasticidade e capacidade rápida de adaptação às mudanças do mercado, constante análise de preços da concorrência em tempo real, as previsões meteorológicas e a sua incidência na zona de prestação do serviço, personalização do preço para cada cliente e também é realizado o registo do número de vezes que um cliente retorna para utilizar o serviço (Talluri & Ryzin, 2004).

2.6.5 - Controlo do Inventário

No setor hoteleiro, os quartos são o principal item a ser vendido, por isso os RMs procuram otimizar a receita do hotel por meio da gestão ativa dos quartos (Hayes & Miller, 2011). Em contexto do RM na indústria hoteleira, a capacidade de uma empresa hoteleira refere-se apenas à capacidade de divisão dos quartos. Por outras palavras, a quantidade total de noites que a hotelaria pode vender em um determinado dia. A capacidade de suporte, por outro lado, corresponde ao uso ideal da instalação física. Um terceiro termo comum na literatura de RM é flexibilidade de capacidade, que se relaciona com a capacidade de uma organização de contrabalançar variações da procura, modificando a sua capacidade (Ivanov & Zhechev, 2012). Uma das técnicas utilizadas para a gestão do inventário fundamenta-se em controlar a capacidade, que consiste em definição de limites para o número de salas ou lugar disponível para produto ou serviço. Ao controlar a capacidade, os hotéis podem criar escassez e aumentar a procura, permitindo-lhes cobrar preços mais elevados (Talluri & Ryzin, 2004). O agrupamento e *packaging* também é uma das estratégias utilizadas para o controlo de inventário, que permite combinação de vários produtos e serviços como acomodação, refeições e comodidades adicionais em um único pacote, ao fazer o agrupamento os hotéis podem o aumentar o valor percebido pelos clientes e gerar receitas mais altas (Bitran & Caldentey, 2003).

Outra técnica utilizada para o fim de otimização da venda dos quartos do hotel é o *overbooking* que consiste em colocar à venda capacidade superior à capacidade efetivamente disponível com o intuito de antecipar os efeitos de *no-shows* e cancelamentos (Legohérel et al., 2013).

A gestão da compensação e seleção do cliente em caso de *overbooking* tem um forte impacto nos custos que possam incorrer pelo serviço negado ao cliente (Talluri & Ryzin, 2004). Do ponto de vista do cliente, o serviço negado como resultado de aplicação do *overbooking* pode ser considerado como uma falha na prestação do serviço (Wangenheim & Bayón, 2007). A prática desta técnica entra em conflito direto com o cumprimento da missão de atender às necessidades dos clientes e atender às expectativas dos mesmos, sendo que um quarto prometido é a necessidade mais importante dos clientes ao solicitar os serviços de um hotel (Enghagen, 1996). Por estas razões é importante fornecer uma compensação adequada aos hóspedes, sendo que o pagamento em dinheiro não é considerado como o mais adequado nesta situação (Talluri & Ryzin, 2004).

Para lidar com os problemas provocadas pela ocorrência deste tipo de situações, alguns estabelecimentos hoteleiros contam com o uso de *overbooking* controlado. Com

base de um estudo aprofundado das previsões da procura e histórico de *no-shows* e cancelamentos ocorridos no passado, é possível chegar a um determinado número de reservas que excedem a restrição de capacidade. Com reservas acima do limite é possível compensar as não comparências e os cancelamentos previstos. Na Figura 1, (limites de *overbooking* e reservas ao longo do tempo) é possível observar como ambas as curvas de reservas seguem uma tendência ascendente no início e depois uma queda acentuada próxima à data, que representa o período de chegada dos cancelamentos. A partir desta figura, é evidente que nos casos em que a capacidade máxima é excedida, não é aplicada uma política de *overbooking*, na sequência de cancelamentos e não comparências inesperadas, a estrutura poderá detetar uma ocupação inferior à capacidade disponível (Talluri & Ryzin, 2004).

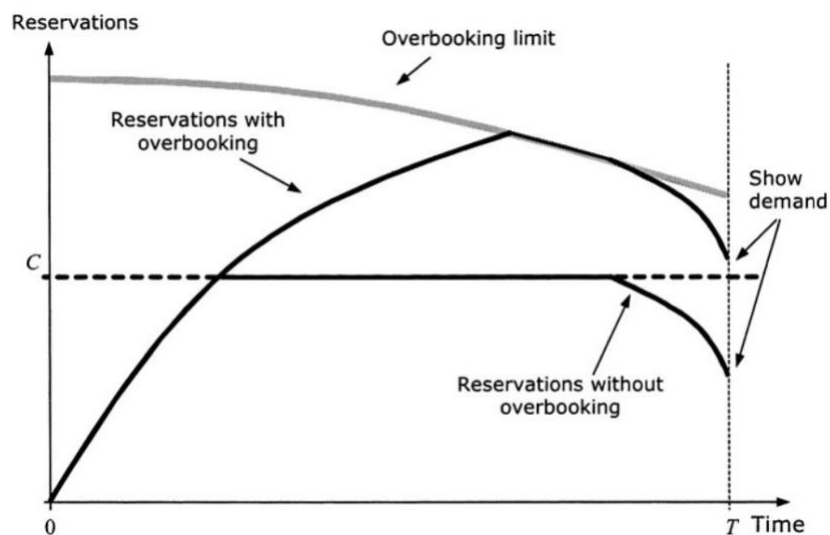


Figura 1 - Limites de *overbooking* e reservas ao longo do tempo

Fonte: (Talluri & Ryzin, 2004)

Embora o *overbooking* seja uma técnica bastante utilizada para otimizar a utilização da capacidade restrita de um hotel entre hotéis urbanos de tamanho considerável, sendo que a sua aplicação é limitada apenas a *resorts* ou empreendimentos hoteleiros de pequeno e médio porte, contudo, no caso dos *resorts* a taxa de *no show* é bastante baixa (Hayes & Miller, 2011).

Capítulo 3 – Metodologia

Neste capítulo, será abordada a forma como a investigação foi conduzida, os objetivos específicos do estudo, a explicação do questionário utilizado, a análise dos resultados obtidos, a análise de como as diferentes variáveis se relacionam entre si e, por fim, a discussão dos resultados com base nos objetivos específicos do estudo.

3.1 - Metodologia de Investigação

O alvo desta investigação são os hotéis classificados com três, quatro e cinco estrelas que se encontram localizados em Portugal. A presente investigação tem um carácter descritivo que recorre ao método quantitativo e ao questionário como instrumento de recolha de informação. Com o propósito de suportar o estudo, fez-se o enquadramento teórico e conceptual sobre o tema a investigar, o que possibilitou definir os objetivos e auxiliar na investigação empírica, neste sentido, com base na literatura recolhida sobre a temática foi possível estruturar um inquérito por questionário (Apêndice I).

De acordo com Pearce (2012), no método de investigação quantitativo, a partir de números, opiniões, informações, comportamentos e outros dados, são aplicadas técnicas estatísticas operacionalizadas que posteriormente serão testadas, facilitando assim a análise e interpretação dos resultados. Günther (2006), esclarece que a metodologia de pesquisa quantitativa com características como neutralidade e objetividade, existe uma análise dos dados em que a matemática é a linguagem utilizada para a interpretação dos resultados obtidos, para fazer a correlação da realidade empírica com a teoria em que se baseia o estudo. Minayo e Sanches (1993) acrescentam que a linguagem matemática tem demonstrado ser capaz de descrever, representar ou interpretar a multidiversidade de seres vivos, as pesquisas quantitativas atuam em níveis de realidade, onde os dados se apresentam aos sentidos observáveis.

No âmbito desta investigação optou-se por utilizar inquérito por questionário visto que é a técnica adequada aos objetivos do estudo uma vez que um questionário permite que as respostas sejam recolhidas em grande número e de forma mais rápida (Vaus, 2002). Saunders et al., (2012), acrescentam que o questionário é uma das ferramentas mais populares de recolha de dados que poderá ser utilizado como instrumento único ou como um instrumento complementar, a maior vantagem é que permitem recolher informação de grandes amostras da população.

A realização do questionário ocorreu entre os meses de janeiro e março de 2023, o mesmo foi enviado via *e-mail* disponibilizado no *website* de cada hotel. Durante o primeiro mês apenas foram obtidas 14 respostas de 200 pedidos, por isso, em fevereiro optou-se por reenviar o mesmo e assim foi possível recolher 36 respostas, apesar de ter tentado obter um número de respostas superior, tal não foi possível, todas as 36 respostas foram consideradas como válidas não tendo nenhuma eliminada.

A escala utilizada no questionário foi cuidadosamente selecionada para fornecer uma medição clara e significativa das opiniões e percepções dos respondentes. Conforme sugerido por Hill e Hill (2002), ao medir opiniões, atitudes ou satisfações, é importante utilizar perguntas com uma forma neutra, evitando influenciar uma resposta positiva ou negativa. Portanto, optou-se por uma escala de 1 a 5, que oferece respostas variadas, incluindo opções positivas, negativas e neutras. Além disso, Dawes (2008), também destacou a importância de uma escala mais ampla, como a de 1 a 5, pois ela permite aos participantes maior independência na escolha da resposta que melhor representa suas preferências ou opiniões. Essa flexibilidade é preferível em comparação com uma escala mais restrita, que poderia limitar as opções disponíveis.

Neste sentido, na secção 3, foi escolhida a escala de 1 a 5 para avaliar a opinião dos entrevistados sobre o papel do RM na maximização das receitas do hotel e na minimização do impacto da pandemia de Covid-19. Esta escala permite uma variedade de respostas: (1) “Discordo plenamente”, (2) “discordo parcialmente”, (3) “não concordo, nem discordo”, (4) “concordo parcialmente”, (5) “concordo plenamente”. Ao oferecer cinco opções distintas, fornece granularidade suficiente para capturar os vários graus de concordância ou discordância com as afirmações, permitindo uma análise e interpretação mais precisa dos dados.

Na secção 4, foi utilizada a escala de 1 a 5 para avaliar o nível de importância atribuído à função de um RMr. Esta escala oferece uma progressão de “nada importante” (1), “pouco importante” (2), “neutro” (3), “importante” (4), “muito importante” (5). Esta escala fornece uma gama equilibrada de opções que abrange toda a visão de importância, permitindo uma compreensão abrangente do valor percebido da função de um RMr.

Além disso, na mesma secção, foi utilizada a escala de 1 a 5 para avaliar o nível de formação específica em RM dos entrevistados e a sua necessidade percebida de formação adicional. Esta escala oferece uma gama de opções: “nenhuma” (1), “pouca” (2), “neutra” (3), “alguma” (4), “muita” (5). A escala oferece uma progressão clara de opções que abrange os diferentes níveis de formação e necessidades, facilitando uma

análise abrangente do histórico de formação dos entrevistados e do seu desejo de maior desenvolvimento.

3.2 - Objetivos do Estudo

Objetivo geral do presente estudo passa por investigar a implementação de RM em hotéis de três, quatro e cinco estrelas localizados em Portugal, concentrando-se em dois objetivos específicos:

- Avaliar a adoção de ferramentas de RM

Verificar se os hotéis estudados estão a aplicar as práticas de RM, identificar quais ferramentas são mais frequentemente utilizadas nesses estabelecimentos. Este objetivo tem como finalidade avaliar o grau de implementação das técnicas de RM, proporcionando informações que permitem compreender o nível de desenvolvimento desta prática no mercado hoteleiro em Portugal.

- Analisar a presença, funções e características do RMr

Investigar a presença de profissionais com formação específica em RM nos hotéis sob estudo, identificando as principais características e funções desempenhadas por esses profissionais. Este objetivo concentra-se na figura do RMr, que desempenha um papel crucial na implementação bem-sucedida de estratégias de RM.

As questões levantadas tornam-se importantes porque através das respostas é possível conseguir uma melhor compreensão da utilização das ferramentas de RM e as funções de um RMr nos hotéis em Portugal.

3.3 - Descrição de Questionário

Como é possível observar no Apêndice 1, o questionário tem 24 perguntas e está dividido em 4 secções, sendo que a primeira secção corresponde a um conjunto de questões referentes aos dados sociodemográficos dos inquiridos, ou seja, género, idade, habilitações literárias e o departamento em qual trabalham. A segunda secção é composta por cinco perguntas e tem como o objetivo de caracterizar o hotel, sendo assim, foi pedido identificar o tipo de estabelecimento hoteleiro, a classificação, a dimensão, a região em que se localiza e, por último foi pedido identificar se é uma unidade independente ou se é integrada num grupo hoteleiro.

A terceira secção do questionário é composta por nove perguntas que visam investigar a existência de aplicação de ferramentas de RM nas unidades hoteleiras em questão. Na hipótese de aplicabilidade das mesmas, a meta foi perceber quais são as ferramentas utilizadas, as áreas em quais são aplicadas, há quanto tempo, foi importante perceber se as práticas de RM ajudam a aumentar as receitas do hotel, que

tipo de sistemas informáticos de apoio utilizam, como também perceber se as práticas de RM ajudam a minimizar os danos no setor hoteleiro provocados pela pandemia Covid-19.

Esta secção do questionário está alinhada com o primeiro objetivo específico do estudo, que passa por verificar se os hotéis utilizam ferramentas de RM e identificá-las, para atingir esses objetivos, foram formuladas as seguintes questões: “Na sua unidade hoteleira são aplicadas práticas de RM? “; “Há quantos anos aplicam as práticas de RM na sua unidade hoteleira?”; “Quais ferramentas são utilizadas para aumentar a receita na sua unidade hoteleira? “; “Em que área são aplicadas as práticas de RM na sua unidade hoteleira?”; “Qual *Property Management System* (PMS) é utilizado na sua unidade hoteleira?”; “Qual é o *Channel Manager* utilizado na sua unidade hoteleira?”; “Qual *Revenue Management System* (RMS) é utilizado na sua unidade hoteleira?”.

Em conclusão, a secção quatro é composta por seis perguntas que visam entender a opinião dos inquiridos sobre a importância de um RMr, neste sentido, inicialmente foi necessário perceber se existe um RMr com formação específica nas unidades hoteleiras em questão. De seguida, optou-se por investigar o grau da importância da função de um RMr, perceber se os inquiridos possuem de alguma formação específica nesta área e se tem vindo a sentir necessidade de adquirir formação. Também, optou-se por estudar as principais características que um bom RMr deve ter, como também as funções mais importantes do mesmo. Esta secção do questionário está relacionada com o segundo objetivo específico do estudo, que consiste em compreender se existe um profissional com formação específica em RM nas unidades hoteleiras em análise, bem como identificar as principais características e funções do mesmo. Para alcançar esses objetivos, foram elaboradas as seguintes questões: “A sua unidade hoteleira possui um RMr com formação específica?”; “Na sua opinião, quais são as principais características que um bom RMr deve ter?”; “Na sua opinião, quais são as funções mais importantes de um RMr”. A Tabela 1, apresenta os autores utilizados como referência para a criação das questões dos temas abordados.

Tabela 1- Ligação das questões de investigação com revisão bibliográfica

Fonte: Elaboração Própria

Temas abordados nas questões de investigação	Autores
<i>Revenue Management</i>	Kimes S. E., (1989); Legohérel et al., (2013); Huefner (2014); Smith et al., (1992); Lieberman, (1993); Varini et al., (2003); Abranja et al., (2020); Ivanov (2014); Cross R. (1997);Kimes e Anderson (2015); Kimes e Wirtz (2003);
Aplicação do RM	Talluri e Ryzin,(2004); Kimes e Wirtz, (2015); Kimes (1989); Weatherforde Bodily, (1992); Bitran e Caldentey, (2003);
Sistemas informáticos de apoio ao RM	Ivanov (2014); Talluri e Ryzin, (2004); Pucciani e Murphy, (2011); Tranter et al., (2014); Hayes e Miller (2011); Legohérel et al., (2013).
Métricas de RM	Hayes e Miller (2011); Ivanov (2014); Abranja et al., (2020);
Previsão	Vinod B.,(2004); Wearherford et al., (2001); Schmidgall e DeFranco, (1998); Li et al., (2019); Bitran e Caldentey, (2003); Talluri e Ryzin, (2004); Weatherford e Kimes, (2003); Kimes e Wirtz, (2003); Ivanov (2014);
Segmentação	Ivanov (2014); Cravens e Piercy (2013); Kotler e Keller,(2016); Dolnicar, (2002); Wu, et al., (2012); Anderson e Carroll, (2007); Nicholls e Sydney, (1989); Bowie e Buttle, (2004); Donaghy e McMahon (1995).
Distribuição	Guillet e Mohammed, (2015); Choi e Kimes, (2002); Buhalisa e Lawb, (2008); Hayes e Miller (2011); Ivanov (2014); Thakran e Verma, (2013); Stangla et., al

	(2016); O'Connor e Frew, (2002); Vinod, (2009).;
<i>Pricing</i>	Heo et al., (2013). Kimes e Wirtz, (2015); Phillips (2005); Helmold, 2(020); Gazzoli et., al, (2008); Rashek e Mihailescu, (2016); Gallego e Stefanescu, (2009); Hanks et al., (2002); Palmer e Beattie, (2008); Ivanov (2014); Abranja, et al., (2020); Hayes e Miller (2011); Kimes & Wirtz, (2002); Talluri e Ryzin, (2004).
Controlo do inventário	Hayes e Miller (2011); Talluri e Ryzin, (2004); Bitran e Caldentey, (2003); Ivanov e Zhechev, (2012); Legohérel et al., (2013); Wangenheim e Bayón, (2007); Enghagen, (1996);
Características de um RMr	Emeksiz et al., (2006); Helmold, (2020); Beck et al., (2011); Skugge (2003); Legohérel et al., (2013); Cross et al., (2009); Kim et al., (2016);
Funções de um RMr	Skugge (2003); Cross et al., 2009; Kimes (2010); Kim et al., (2016); Ivanov (2014);

3.4 - População, amostra e análise de dados

A população deste estudo é constituída por hotéis de três, quatro e cinco estrelas localizados em Portugal, dos questionários efetuados, durante o primeiro mês apenas foram obtidas 14 respostas de 200 pedidos, por isso, no mês seguinte optou-se por reenviar o mesmo e assim foi possível recolher 36 respostas. A Figura 2, caracteriza a amostra por género, sendo possível observar que 55,6% das respostas dos inquiridos representam o sexo masculino, enquanto 44,4% sexo feminino.

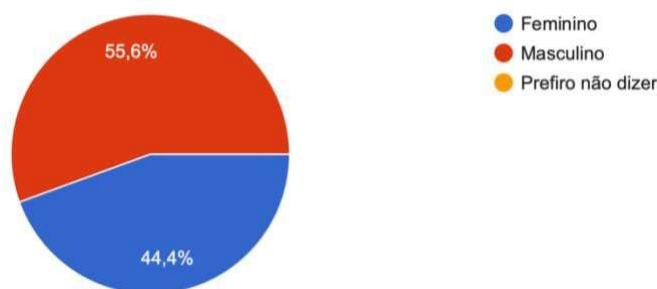


Figura 2 - Gênero dos Inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Os dados recolhidos através dos questionários foram estudados estatisticamente, tendo sido realizada uma análise descritiva que incluiu a análise de frequências e representações gráficas.

Conforme mencionado por Hair et al., (2009) o cruzamento de variáveis desempenha um papel crucial na análise de dados, pois permite identificar associações entre diferentes variáveis e explorar relações complexas. Essa abordagem é essencial para obter uma análise mais abrangente e uma compreensão mais profunda dos temas em estudo. Com o intuito de realizar uma análise mais completa e detalhada, foi realizado o cruzamento de variáveis, focando em cinco temas relevantes que serão relacionados com as respostas obtidas: classificação da unidade hoteleira face à existência de um RMr com formação específica; classificação da unidade hoteleira face ao tempo em que aplicam as práticas de RM; existência de formação específica na área de RM face à necessidade de adquirir formação na área de RM; importância que atribuí a função de um RMr face às principais características que um bom RMr deve ter; importância que atribuí a função de um RMr face às funções mais importantes de um RMr.

Para realizar este cruzamento além das percentagens calculadas, foram utilizados testes estatísticos para analisar a associação entre variáveis e a sua significância. Para os dois primeiros cruzamentos foi utilizado o teste do Qui-quadrado (Pestana & Gageiro, 2008), visto estarmos na presença de duas variáveis nominais. Em relação ao terceiro cruzamento foi utilizado o Ró de Spearman, visto estudarmos a associação entre duas variáveis nominais (Pestana & Gageiro, 2008). O teste de Kruskal-Wallis foi utilizado para os dois últimos cruzamentos, em que comparamos os grupos formados de acordo com as principais características de um RMr e das funções importantes de um RMr (Pestana & Gageiro, 2008). Um nível de significância de 5% foi

considerado em todos os testes estatísticos, e os testes estatísticos foram efetuados com recurso ao software IBM SPSS Statistics, Versão 28.

3.5 - Análise dos Resultados

Por uma questão operacional criaram-se quatro grupos etários apresentados na Figura 3, no qual se consta que o escalão etário com maior representação de respostas é “21-34 anos” com 58,3%, seguindo do escalão etário dos “35-44 anos” com 33,3%, depois o escalão com “45-64 anos” com 5,6%, e por fim o grupo etário “até 20 anos”, com apenas 2,8% das respostas totais.

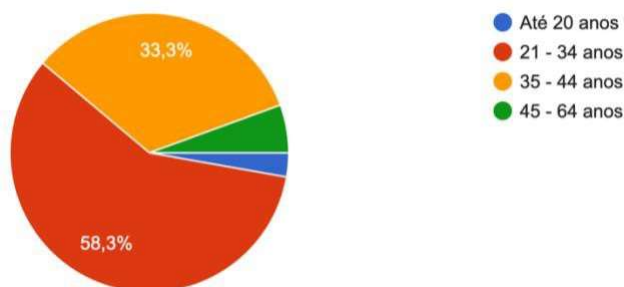


Figura 3 - Faixa Etária dos Inquiridos

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao nível das habilitações literárias (Figura 4), verifica-se que maioria dos inquiridos possui de Licenciatura 47,2%, seguindo Pós-Graduação e Mestrado, ambos com 19,4% e apenas 13,9% com Curso Profissional Superior/Técnico.

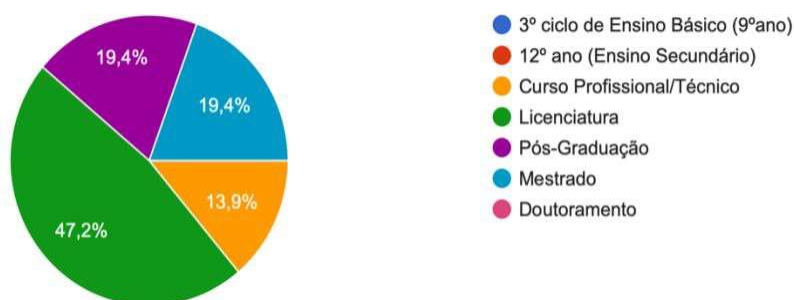


Figura 4 - Nível de Habilitações Literárias dos Inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 5, podemos observar que na amostra existem profissionais de diversos departamentos, sendo que a maioria pertence ao departamento de Direção/ Administração correspondendo a 44,4% de totalidade, seguindo-se por departamento de *Revenue Management* contando com 19,4%, de seguida o departamento de Reservas & Vendas com 11,1%, Receção/*Front Office* e o departamento Comercial ambos com 8,3%, de seguida departamento de Recursos Humanos com 5,6% e por fim, departamento de Marketing com 2,8%.

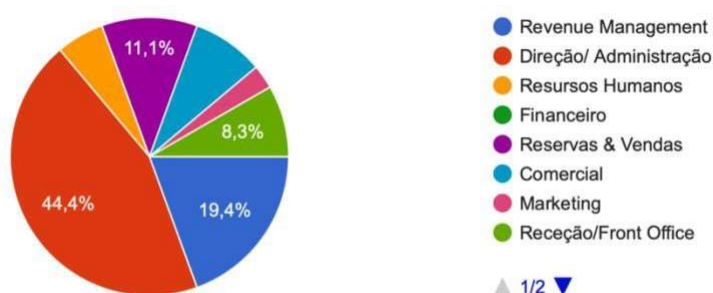


Figura 5 - Representação dos Departamentos dos Inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Resumidamente, a primeira secção do questionário foi elaborada com perguntas de carácter sociodemográfico com o principal objetivo de caracterizar a amostra em estudo, na Tabela 2, estão apresentados os principais resultados desta divisão.

Tabela 2 – Respostas mais representativas da secção 1

Fonte: Elaboração própria

Dados Demográficos		36 Inquiridos
Género	Masculino	20 (55,6%)
Idade	21-34 anos	21 (58,3%)
Habilitações Literárias	Licenciatura	17 (47,2%)
Departamento	Direção/ Administração	16 (44,4%)

A segunda secção é composta por cinco perguntas e tem como o objetivo caracterizar o estabelecimento hoteleiro em que os inquiridos exercem as suas funções, sendo que na primeira pergunta “Em que tipo de estabelecimento hoteleiro trabalha”, todos (100%) responderam que trabalham em “Hotel”. No que diz respeito a classificação das unidades hoteleiras representativas de cada inquirido, é possível

verificar na Figura 6, que a maioria das respostas 61,1% representa hotéis de 4 estrelas, sendo que hotéis de 5 estrelas e de 3 estrelas representam 19,4% cada.

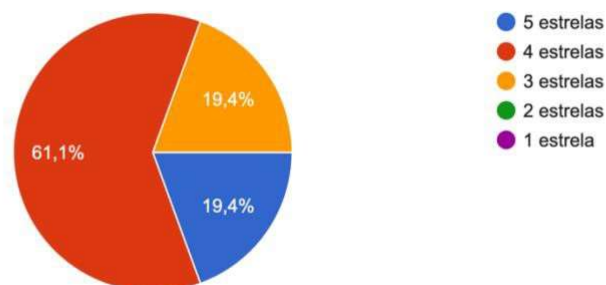


Figura 6 - Classificação da Unidade Hoteleira

Fonte: Elaboração própria

Em termos de dimensão da unidade hoteleira, foi possível verificar na Figura 7, que 33,3% das respostas correspondem aos hotéis que dispõem entre 101 a 150 unidades de alojamento, 27,8% entre 50 a 100 unidades de alojamento, seguindo-se de hotéis com mais de 150 UA representando 25%, e por fim, 13,9% de hotéis com menos de 50 UA.

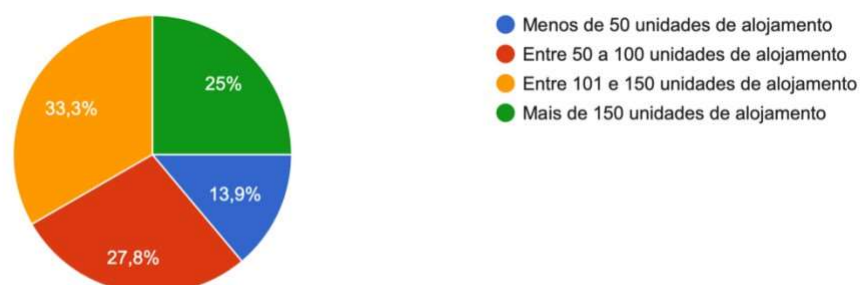


Figura 7 - Dimensão do Estabelecimento Hoteleiro

Fonte: Elaboração própria

Relativamente a questão seguinte, tentou-se perceber se a unidade hoteleira está integrada num grupo hoteleiro ou se é independente, assim sendo, 52,8% dos inquiridos responderam que estão integrados num grupo hoteleiro, e por sua vez 47,2% correspondem aos hotéis independentes. A localização das unidades hoteleiras é também uma característica a ter em conta, desta forma, é possível verificar na Figura 8, que 27,8% pertencem a Região Norte, 19,4% Área Metropolitana de Lisboa e Algarve,

seguinto-se por região Centro que representa 16,7%, depois Alentejo com 11,1% e Região Autónoma da Madeira e Região Autónoma de Açores, ambas com 2,8%.

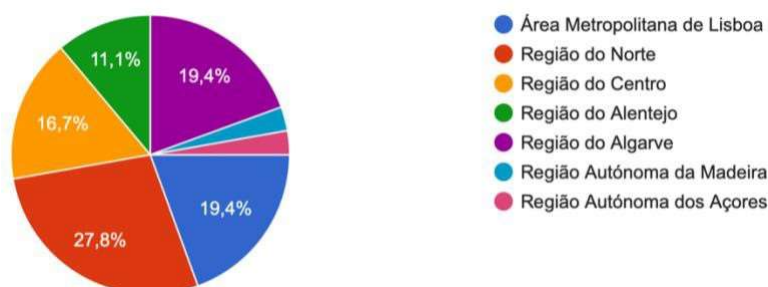


Figura 8 - Localização das unidades hoteleiras

Fonte: Elaboração Própria

Assim sendo, a segunda secção é composta por cinco perguntas e tem como o objetivo caracterizar o estabelecimento hoteleiro em qual os inquiridos exercem as suas funções, na Tabela 3, foram resumidos os principais resultados.

Tabela 3 - Respostas mais representativas da secção 2

Fonte: Elaboração própria

Caracterização das Unidade Hoteleira		36 inquiridos
Tipo de Estabelecimento	Hotel	100%
Classificação	4 estrelas	61,1%
Dimensão	Entre 101 e 150 ua	33,3%
Afiliação em cadeia	Grupo Hoteleiro	52,8%
Localização	Região Norte	27,8%

A terceira secção que é composta por nove questões com o principal objetivo de investigar a existência de aplicação de ferramentas de RM nas unidades hoteleiras, identificar as ferramentas mais utilizadas, as áreas em quais são aplicadas, o período de tempo, as principais práticas, a influência das mesmas no combate aos danos provocados pela pandemia, como também perceber quais são os sistemas informáticos de apoio ao RM mais utilizadas.

Neste sentido, a primeira questão consiste em perceber se as unidades hoteleiras em estudo aplicam as práticas de RM, a partir da análise dos dados obtidos, chegou-se a conclusão de que todos (100%) estabelecimentos hoteleiros em estudo aplicam as práticas. No que diz respeito ao tempo que essas práticas são aplicadas, é

possível verificar na Figura 9, que 66,7% dos inquiridos responder que “entre 5 a 10 anos”, seguindo-se por 33,3% dos inquiridos que responderam “mais de 10 anos”.

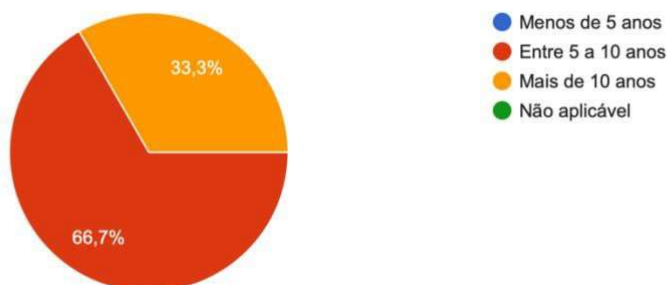


Figura 9 - Tempo de utilização das práticas de Revenue Management

Fonte: Elaboração própria

Na questão seguinte foram analisadas as áreas de aplicação das práticas de RM nas unidades hoteleiras, observou-se que todos os inquiridos (100%) responderam “alojamento”, sendo que 33,3% “Food and Beverage”, 8,3% “SPA”, 8,3 % “Golf” e apenas 2,8% “Health Club”, (Figura 10).

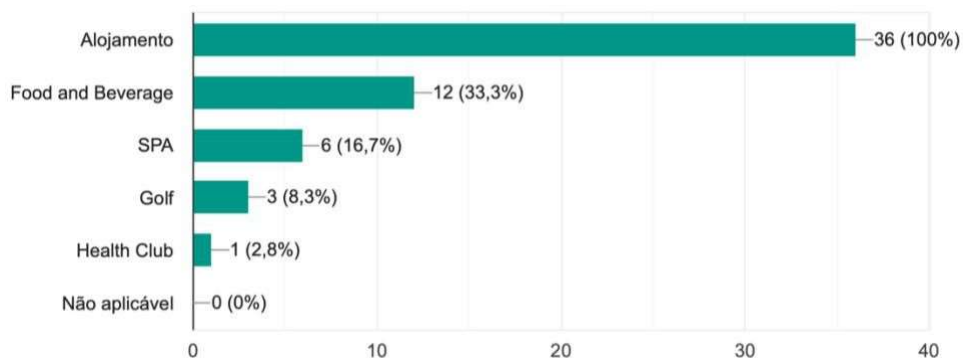


Figura 10 - Áreas de aplicação das práticas de Revenue Management

Fonte: Elaboração própria

De seguida, decidiu-se perceber a opinião dos inquiridos sobre a importância das ferramentas de RM no que diz respeito ao aumento das receitas nas unidades hoteleiras. Nesta questão, os inquiridos tinham de identificar o nível da importância das ferramentas, escolhendo entre: (1) “discordo plenamente”, (2) “discordo parcialmente”, (3) “não concordo, nem discordo”, (4) “concordo parcialmente”, (5) “concordo plenamente. Maioria dos inquiridos (94,4%) atribuíram o nível máximo (nível 5) de importância da utilização de ferramentas de RM com o objetivo de maximização do

lucro, os restantes inquiridos (5,6%) atribuíram o nível “4”, demonstrando assim, um alto nível de importância (Figura 11).

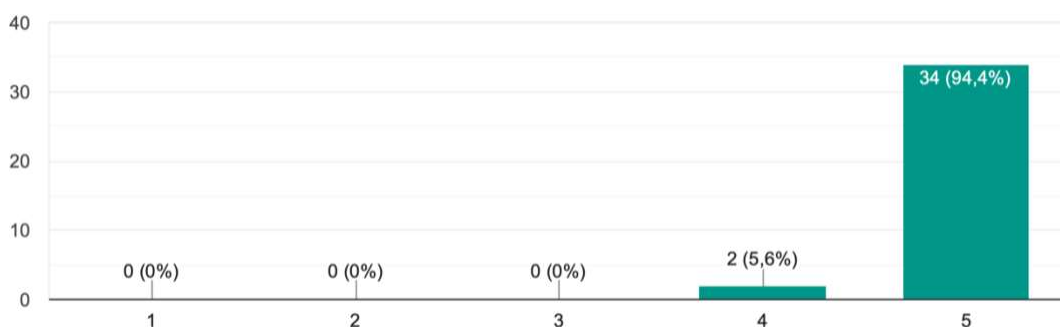


Figura 11 - Importância das ferramentas de RM na maximização do lucro

Fonte: Elaboração Própria

Devido aos danos provocados pela pandemia Covid-19 no setor hoteleiro em Portugal, optou-se por questionar aos inquiridos a opinião sobre o papel das práticas de RM no que diz respeito a minimização dos danos oriundos da pandemia. Ao responder à questão “Na sua opinião as práticas de *Revenue Management* ajudam a minimizar os danos no setor hoteleiro provocados pela pandemia Covid-19?”, os inquiridos tinham de identificar o nível de concordância: (1) “discordo plenamente”, (2) “discordo parcialmente”, (3) “não concordo, nem discordo”, (4) “concordo parcialmente”, (5) “concordo plenamente”. Como é possível observar na Figura 12, a maior parte dos inquiridos (75%) distribuíram o maior nível (nível 5) de concordância, seguindo -se por nível 4 com 22,2% e nível 3 com 2,8%.

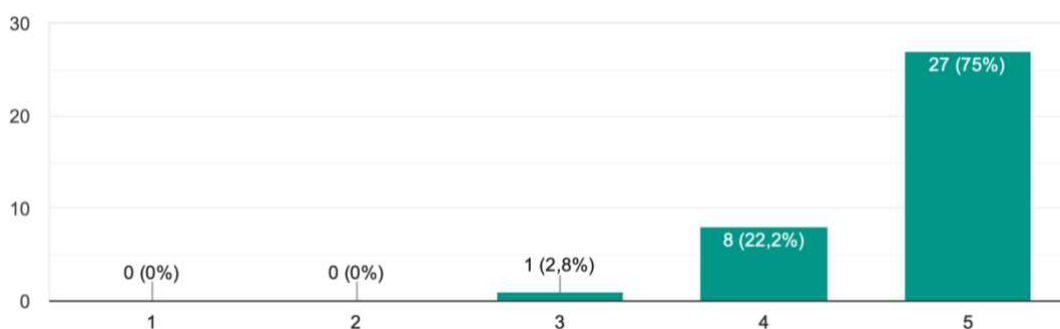


Figura 12 - Importância das práticas de RM na minimização dos danos provocados pela pandemia Covid-19

Fonte: Elaboração própria

Após a investigação da importância das ferramentas de RM, optou-se por estudar as ferramentas mais utilizadas pelas unidades hoteleiras, nesta questão os inquiridos tinham que escolher entre oito ferramentas de RM (análise da concorrência, segmentação de mercado, aumento dos canais de distribuição, restrições de estadia, previsões, gestão de tarifas, *dynamic pricing*, *overbooking*) , ou caso não se aplique existia a opção de “Nenhuma”, como também foi colocada a opção de os próprios inquiridos apresentarem ferramentas que não estão na lista. A partir desta questão foi possível identificar que as ferramentas de RM mais utilizadas pelas unidades hoteleiras em estudo são análise da concorrência (86,1%), *dynamic pricing* (75%), previsões (66,7%), gestão das tarifas (61,1%), segmentação de mercado (52,8%), aumentos dos canais de distribuição (30,6%), restrições de estadia (16,7%), *overbooking* (11,1%), visto que anteriormente foi identificado que todos os hotéis em estudo aplica ferramentas de RM, nenhum dos inquiridos escolheu a opção “ nenhuma” (Figura 13).

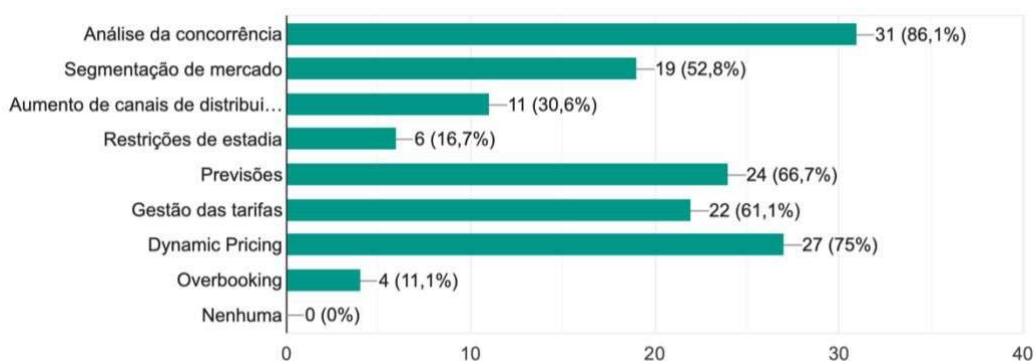


Figura 13 - Ferramentas de RM mais utilizadas

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito aos sistemas informáticos de apoio ao RM, optou-se por investigar quais são *Property Management System* (PMS) mais utilizados nas unidades hoteleiras, na Figura 14, é possível observar que todos os hotéis utilizam PMS, sendo que o mais utilizado é o “New Hotel” que conta com 38,9%, de seguida “Opera” e “Host” ambos com 30,6%.

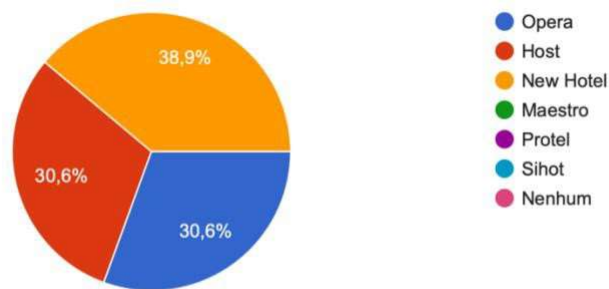


Figura 14 - PMS utilizado nas unidades hoteleiras

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao sistema *Channel Manager*, verificou-se que 22,2% dos inquiridos responderam que nas unidades hoteleiras em quais trabalham não utilizam nenhum *Channel Manager*, no entanto o sistema mais utilizado é o “Site Minder” que conta com 30,6%, seguindo-se por “AvailPro” 27,8%, “E-GDS” 11,1%, e “GuestCentric”, “Sinergy” e “Synexis” todos com 2,8% das respostas totais (Figura 15).

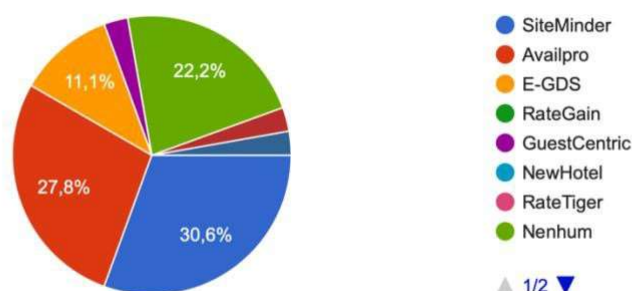


Figura 15 - Channel Manager utilizado nas unidades hoteleiras

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito a ferramenta específica de *Revenue Management*, é possível observar na Figura 16, que existe uma fraca utilização nas unidades hoteleiras em estudo, 66,7% dos inquiridos responderam que não utilizam, 16,7% referiram que utilizam o sistema “Climber”, 5,6% utilizam “Duetto” e “BookingSuite” e por fim, 2,8% dos inquiridos utilizam “Synexis” e “Opera”.

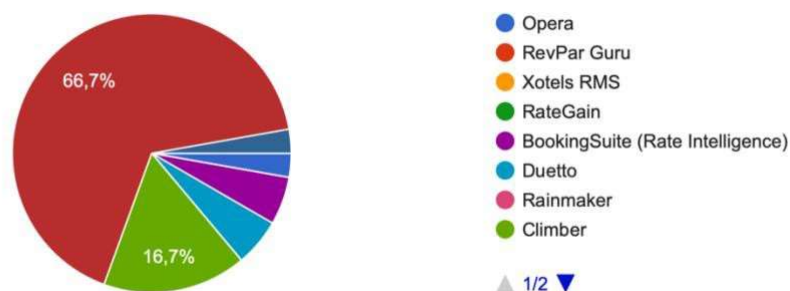


Figura 16 - Revenue Management System utilizado nas unidades hoteleiras

Fonte: Elaboração própria

Em conclusão, na Tabela 4, estão apresentadas as respostas mais representativas da terceira secção do questionário composta por nove perguntas que visam investigar a existência de aplicação de ferramentas de RM nas unidades hoteleiras em questão.

Tabela 4- Respostas mais representativas da secção 3

Fonte: Elaboração própria

Importância do Revenue Management	Resposta	36 inquiridos
Aplicação das práticas de RM	Sim	100%
Anos de aplicação das práticas	Entre 5 a 10	66,7%
Áreas de aplicação	Alojamento	100%
Importância do RM para aumento da receita	Concordo plenamente	94,4%
Importância do RM no combate aos danos da pandemia	Concordo plenamente	75%
Ferramentas mais utilizadas	Análise da concorrência	86,1%
PMS mais utilizado	New Hotel	38,9%
Channel Manager mais utilizado	SiteMinder	30,6%
Revenue Manager System mais utilizado	Nenhum	66,7%

Por fim, a secção quatro que é composta por seis perguntas que visam investigar a opinião dos inquiridos sobre a importância de um *revenue manager*. O objetivo da

primeira questão passa por perceber se as unidades hoteleiras em estudo possuem um RMr *com* formação específica, sendo que 66,7% dos inquiridos respondera que “Sim”, e 33,3% responderam que “Não”. A questão seguinte tinha como objetivo perceber a importância que os inquiridos atribuem a função de um RMr, por isso, optou-se por criar uma escala por níveis: “nada importante” (1), “pouco importante” (2), “neutro” (3), “importante” (4), “muito importante” (5). Na Figura 17, é possível observar que 91,7% dos respondentes atribuíram o nível “5” (muito importante) e 8,3% atribuíram o nível “4”.

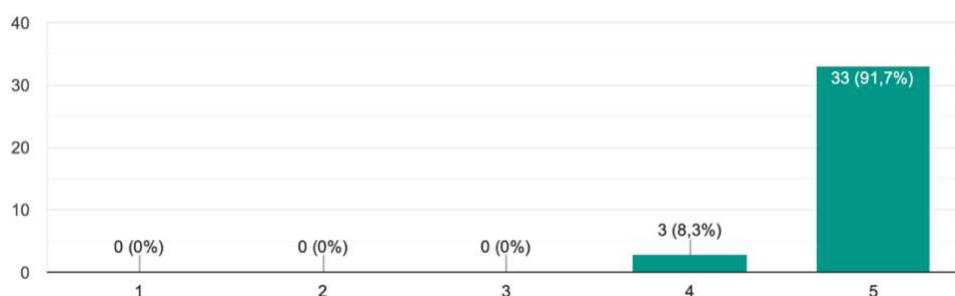


Figura 17 - Nível de importância de um revenue manager

Fonte: Elaboração própria

Uma vez que, o questionário destina-se aos RMs ou aos outros colaboradores que executam funções de RMs, optou-se por investigar o nível de formação dos inquiridos na área de RM. Foi pedido que os respondentes avaliassem o nível da sua formação específica na área escolhendo entre: “nenhuma” (1), “pouca” (2), “neutra” (3), “alguma” (4), “muita” (5). Na Figura 18, estão apresentados os resultados, sendo que a maioria dos respondentes 30,6% atribuíram o nível “pouca” (2), o que demonstra um baixo nível de formação, de seguida, 27,8% atribuíram o nível “neutra” (3), 19,4% o nível “nenhuma” (1), e os níveis “alguma” (4) e “muita” (5) cada um obtiveram 11,1% de respostas totais.

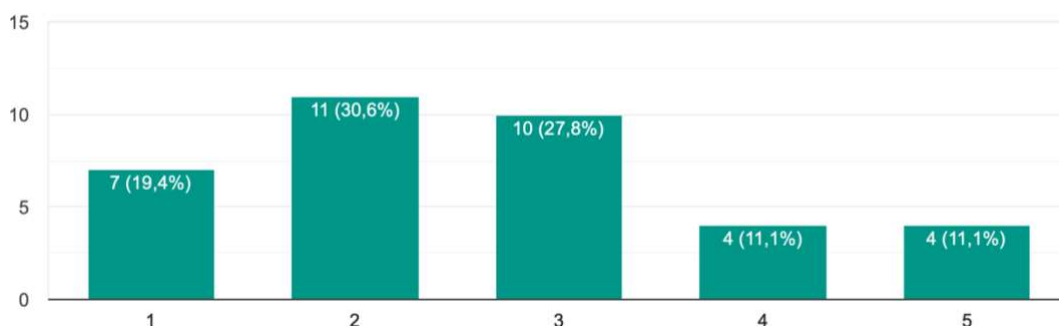


Figura 18 - Nível de formação específica na área de RM

Fonte: Elaboração própria

Tentou-se ainda perceber se os inquiridos tem estado a sentir necessidade de adquirir formação na área de RM. Por isso, mais uma vez optou-se por definir níveis de: “nenhuma” (1), “pouca” (2), “neutra” (3), “alguma” (4), “muita” (5), é possível verificar na Figura 19, maioria dos inquiridos (25%) tem sentido muita necessidade de adquirir formação na área, visto que atribuíram o nível “muita” (5). Seguindo-se o nível “pouca” (2) e o nível “alguma” (4), ambos com 22,2%, 16,3% atribuíram o nível “nenhuma” (1) e 13,9% o nível “neutra” (3).

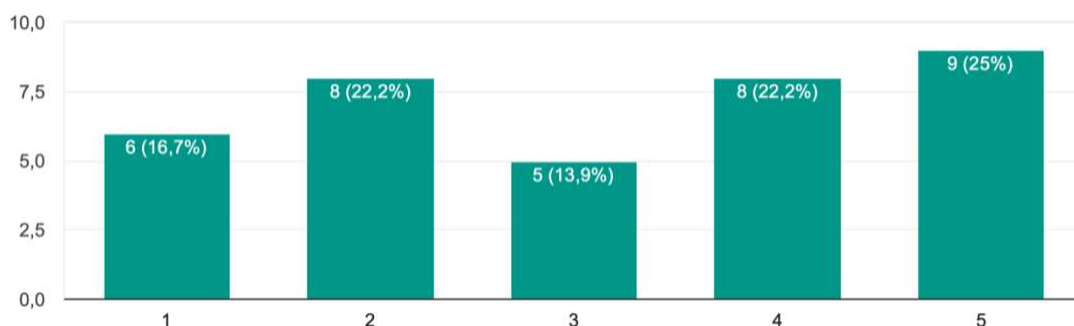


Figura 19 - Necessidade de adquirir formação na área de RM

Fonte: Elaboração própria

Maioria dos inquiridos atribuíram um alto nível de importância a existência de um RMr, ainda se optou por identificar as principais características que um bom RMr deve ter. Nesta questão, os inquiridos tinham que escolher entre seis características, para perceber quais são as mais importantes, sendo as mesmas: “ Formação específica de Revenue Management”, “Elevada capacidade analítica”, “Elevada capacidade de comunicação”, “Elevada capacidade de negociações”, “Elevada capacidade de liderança”, “Conhecimento de sistemas informáticos de apoio ao Revenue Management “ , como também existiu a opção de os próprios inquiridos identificarem características que não estejam na lista. Face ao exposto, na Figura 20, estão apresentadas as principais características de um RMr de acordo com os respondentes. É de observar que todos os inquiridos (100%) deram a maior importância a “Formação específica de Revenue Management”, seguindo-se por “Elevada capacidade analítica”, que representa 69,4% das respostas, a seguir “Elevada capacidade de liderança” com 50%, “Elevada capacidade de comunicação” com 8,3% e por fim, “Elevada capacidade de negociações”, e Conhecimento de sistemas informáticos de apoio ao Revenue Management “ ambas com 8,3% das respostas totais.

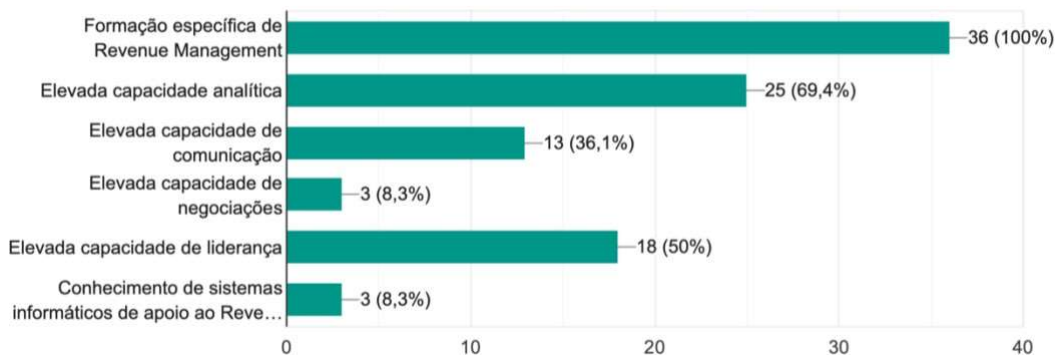


Figura 20 - As principais características de um bom revenue manager

Fonte: Elaboração própria

Uma vez analisadas as principais características de um RMr, foi colocada uma questão referente as funções mais importantes do mesmo nas unidades hoteleiras. Analisando a Figura 21, verificamos que a maioria dos inquiridos respondeu “Gestão das tarifas” contando com 97,2% das respostas, seguindo-se por “Previsões” com 91,7%, a seguir “Análise dos Indicadores (ADR, REVPAR, REVPOR, GOPAR) com 83,3%, “Segmentação” conta com 36,1%, a seguir “Gestão do Inventário” com 25% e, por fim “Gestão dos canais de distribuição” com 16,7% das respostas totais.

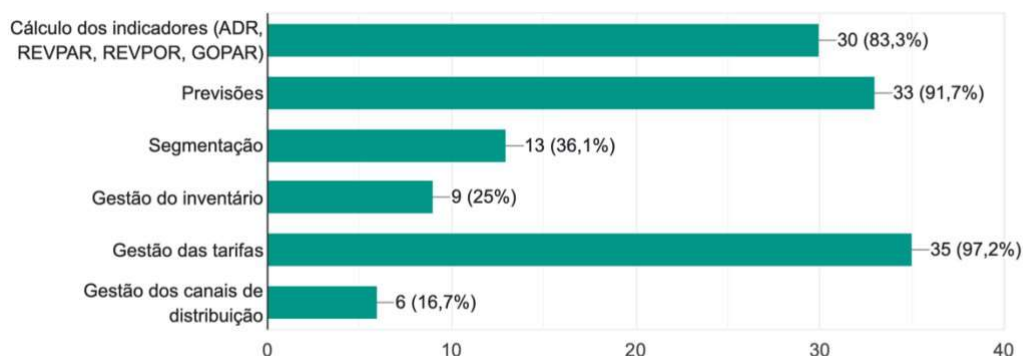


Figura 21 - Funções mais importantes de um revenue manager

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 5, apresenta o resumo dos principais resultados da última secção do questionário, referente à importância da função de RMr nas unidades hoteleiras em estudo.

Tabela 5 - Respostas mais representativas da secção 4

Fonte: Elaboração própria

Importância do <i>revenue manager</i>	Resposta	36 inquiridos
Existência de um <i>revenue manager</i>	Sim	66,7%
Importância do <i>revenue manager</i>	Nível 5	91,7%
Existência da formação específica em RM	Nível 2	30,6%
Necessidade de adquirir formação específica em RM	Nível 5	25%
Características mais importantes de um <i>revenue manager</i>	Formação específica em RM	100%
Funções mais importantes de um <i>revenue manager</i>	Gestão das tarifas	97,2%

3.6 - Análise de Cruzamento de Variáveis

Cruzamento de variáveis é uma etapa importante, pois permite analisar a relação entre diferentes fatores e identificar possíveis padrões ou tendências. Isso contribui para uma compreensão mais completa e detalhada dos dados obtidos, permitindo tirar conclusões mais precisas.

3.6.1 - Classificação da unidade hoteleira face ao tempo em que aplicam as práticas de Revenue Management

Com base nos dados apresentados no Gráfico 5, fica evidente que a implementação de práticas de RM varia entre as diferentes classificações de hotéis. No caso dos hotéis de três estrelas, uma maioria substancial de 86% utiliza práticas de RM há um período que varia de 5 a 10 anos, enquanto uma proporção menor de 14% as aplica há mais de 10 anos. Da mesma forma, entre os hotéis de quatro estrelas, 68% implementam práticas de RM entre 5 a 10 anos, enquanto 32% o fazem há mais de 10 anos. Adicionalmente, 43% dos hotéis classificados como cinco estrelas aplicam práticas de RM entre 5 a 10 anos, sendo que uma considerável maioria de 57% as implementa há mais de 10 anos.

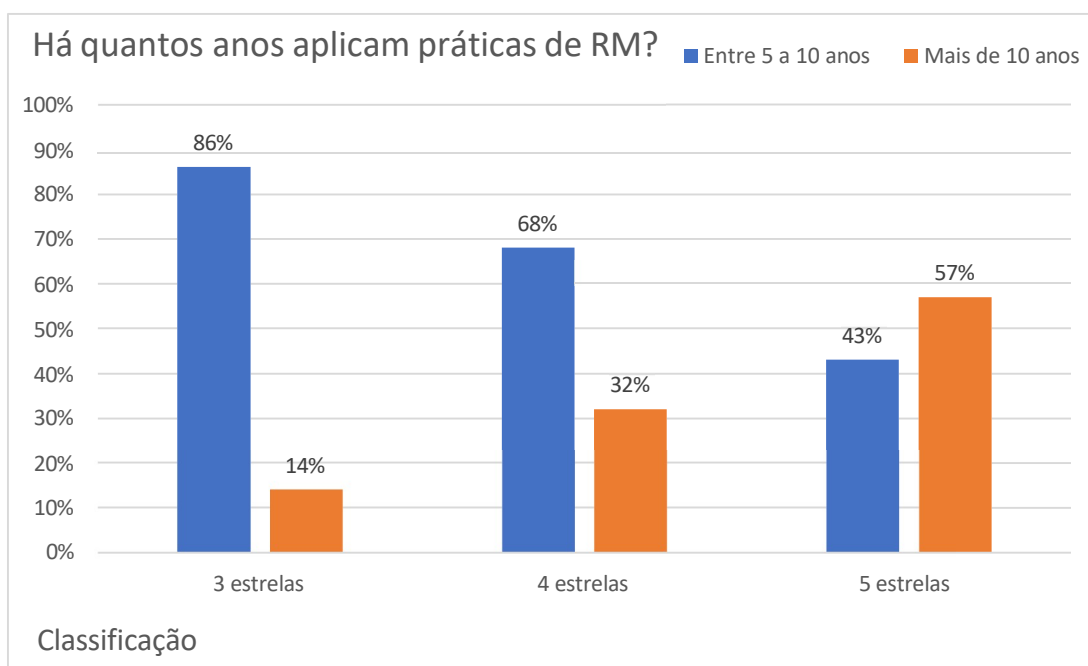


Gráfico 5 - Representação da classificação do hotel face ao tempo que aplicam as práticas de RM

Fonte: Elaboração própria

Os dados sugerem que o período de adoção de práticas de RM tende a aumentar com classificações mais elevadas dos hotéis. Os hotéis de três estrelas têm uma percentagem significativa de implementação destas práticas, principalmente entre 5 a 10 anos. Os hotéis de quatro estrelas apresentam um padrão semelhante, com a maioria implementando RM pelo mesmo período. Os hotéis de cinco estrelas destacam-se por terem uma maior proporção de implementação, sendo que uma maioria significativa aplica práticas de RM há mais de 10 anos.

Utilizando o teste do qui-quadrado, e agrupando-se os hotéis como no teste anterior, encontrou-se $\chi^2(1) = 1,419$ $p = 0.234$, $p > 0,05$. Verifica-se que a hipótese de independência das variáveis não é rejeitada, não existindo associação entre as variáveis. Como novamente os pressupostos não foram garantidos, foram aplicados os testes de correção da continuidade e exato de Fisher, cujo $p > 0,05$, confirmando-se a conclusão anterior. A classificação dos hotéis é independente face ao tempo que aplicam práticas de RM.

Em resumo, a análise demonstra que o período de adoção de práticas de RM tende a aumentar à medida que as classificações dos hotéis se elevam, sendo os hotéis de cinco estrelas aqueles que apresentam os períodos de implementação mais longos. Contudo, a análise estatística afirma que a classificação dos hotéis e a duração da implementação da prática de RM não estão estatisticamente associadas. Esta

descoberta sublinha a complexidade dos fatores que influenciam a adoção de práticas de RM em hotéis e implica que outras variáveis, para além da classificação, desempenham um papel crucial na determinação da duração da aplicação de RM na indústria hoteleira.

3.6.2- Classificação da unidade hoteleira face à existência de um *revenue manager* com formação específica

No que diz respeito a questão “Qual é a classificação da sua unidade hoteleira?” e a questão “A sua unidade hoteleira possui um *revenue manager* com formação específica?”, é possível observar nos dados apresentados no Gráfico 6, que é evidente que a presença do RMr com formação específica varia entre as diferentes classificações de hotéis. Nos hotéis de três estrelas, apenas 29% dos entrevistados relataram ter um RMr, enquanto a maioria, 71%, não o tem. Por outro lado, nos hotéis de quatro estrelas, uma maioria significativa de 77% confirmou ter um RMr, sendo que apenas 23% não o tem. Da mesma forma, nos hotéis de cinco estrelas, 71% têm um RMr enquanto 29% não. Estes dados destacam a adoção variável de práticas de RM em diferentes categorias de hotéis, com uma maior prevalência de RMr com formação específica em estabelecimentos com classificações mais elevadas.

Utilizando o teste de independência do qui-quadrado, e tendo em conta que a amostra era pequena, optou-se por uma tabela 2x2, em que foi necessário agrupar os hotéis de 4 com 5 estrelas. Aplicou-se o teste do qui-quadrado para analisar a independência das variáveis, em que se encontrou $\chi^2(1)=5,675$, $p < 0,05$). Verifica-se que a hipótese da independência das variáveis é rejeitada, existindo associação entre as variáveis. Como os pressupostos do teste do qui-quadrado não eram garantidos, utilizou-se o teste de correção da continuidade e o teste exato de Fisher cujo $p < 0,05$, mostrando-se a existência de dependência entre as variáveis. Para apurar quais as categorias que contribuem para relação de dependência, analisou-se o resíduo ajustado, observando-se dois valores superiores a 1,96, ou seja, tendo em conta o resíduo ajustado verifica-se que 3 estrelas não possuem um RMr com formação específica enquanto hotéis com 4 e 5 estrelas possuem.

Estatisticamente, verifica-se que os hotéis com classificações mais elevadas são mais propensos a empregar RMr com formação específica, indicando potencialmente um reconhecimento da importância da RM na otimização das receitas e da rentabilidade nestes estabelecimentos. Também pode ser impulsionado pela maior complexidade e escala das operações em hotéis de classificação mais elevada, levando a uma maior necessidade de conhecimentos especializados em RM.

A menor presença de RMr com formação específica em hotéis de três estrelas destaca uma potencial oportunidade de melhoria nas práticas de RM nestes estabelecimentos. Investir em formação e desenvolvimento em RM pode ajudar a melhorar as estratégias de otimização de receitas nestes hotéis.

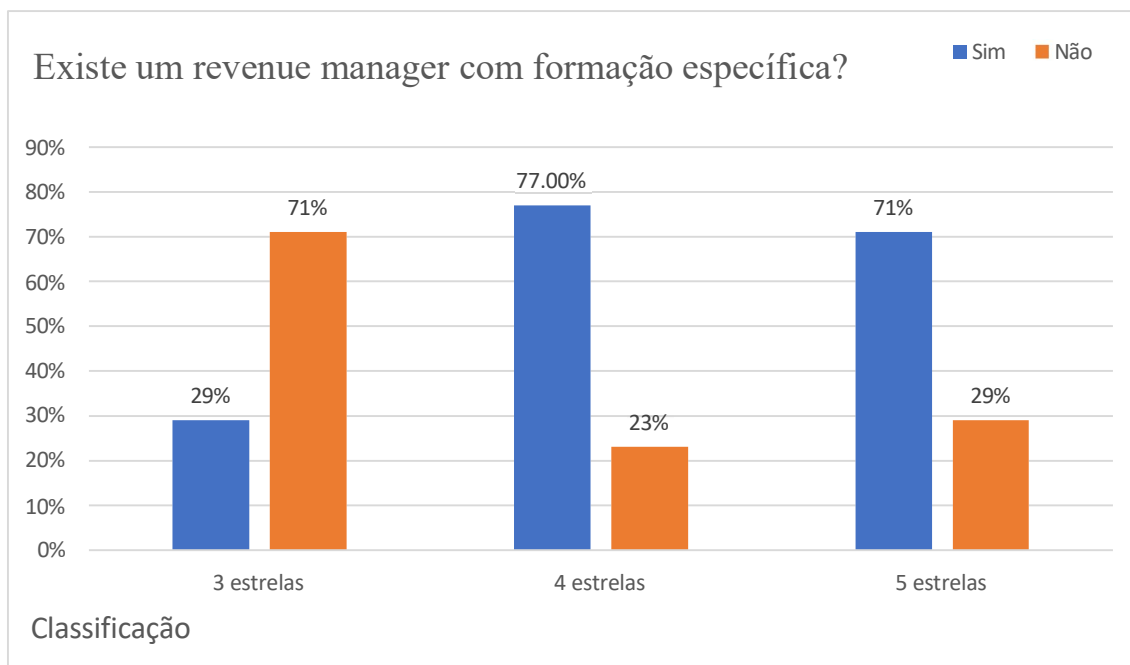


Gráfico 6 - Representação da classificação do hotel face a existência de um RMr com formação específica

Fonte: Elaboração Própria

3.6.3 - Existência de formação específica na área de RM face à necessidade de adquirir formação na área de RM

Ao analisar o nível de formação relatado pelos entrevistados, fica evidente que há uma diversidade de respostas. Dos 36 participantes, a repartição dos seus níveis de formação é a seguinte: 19,4% relataram "Nenhuma" (1), 30,6% relataram "Pouca" (2), 27,8% relataram "Neutra" (3), 11,1% relataram "Alguma" (4) e outros 11,1% relataram "Muita" (5), (Figura 18).

No Gráfico 7, é possível observar que entre aqueles que indicaram "Nenhuma" (1) como o seu nível de formação (19,4%), 57% manifestaram não sentir necessidade de adquirir formação em RM, enquanto 29% sentiram "Pouca" (2) necessidade, e 14% manifestaram necessidade "Neutra" (3) de tal formação.

Dos entrevistados com nível de formação reportado "Pouca" (2) (30,6%), 9% afirmaram não sentir necessidade de formação, 27% sentiram necessidade "Pouca" (2) e 27% manifestaram necessidade "Neutra" (3). Além disso, 27% indicaram uma

necessidade “Alguma” (4) de formação e 9% expressaram uma necessidade ainda maior, categorizando-a como “Muita” (5).

Para aqueles com um nível de formação reportado como “Neutra” (3) (27,8%), 10% manifestaram uma necessidade “Neutra” (3) de formação, enquanto 30% indicaram uma necessidade “Alguma” (4), e a maioria, 60%, manifestou uma necessidade elevada, categorizando-a como “Muita” (5).

Entre os inquiridos com nível de formação “Alguma” (4) (11,1%), 25% sentiram necessidade “Pouca” (2) de formação, 25% manifestaram necessidade “Alguma” (4) e 50% indicaram necessidade significativa, categorizando-a como “Muita” (5).

Por fim, entre aqueles com nível de formação reportado como “Muita” (5) (11,1%), 25% afirmaram não sentir necessidade de formação, 25% sentiram necessidade “Pouca” (2), 25% manifestaram necessidade “Alguma” (4), e outros 25% indicaram necessidade alta, categorizando-a como “Muita” (5).

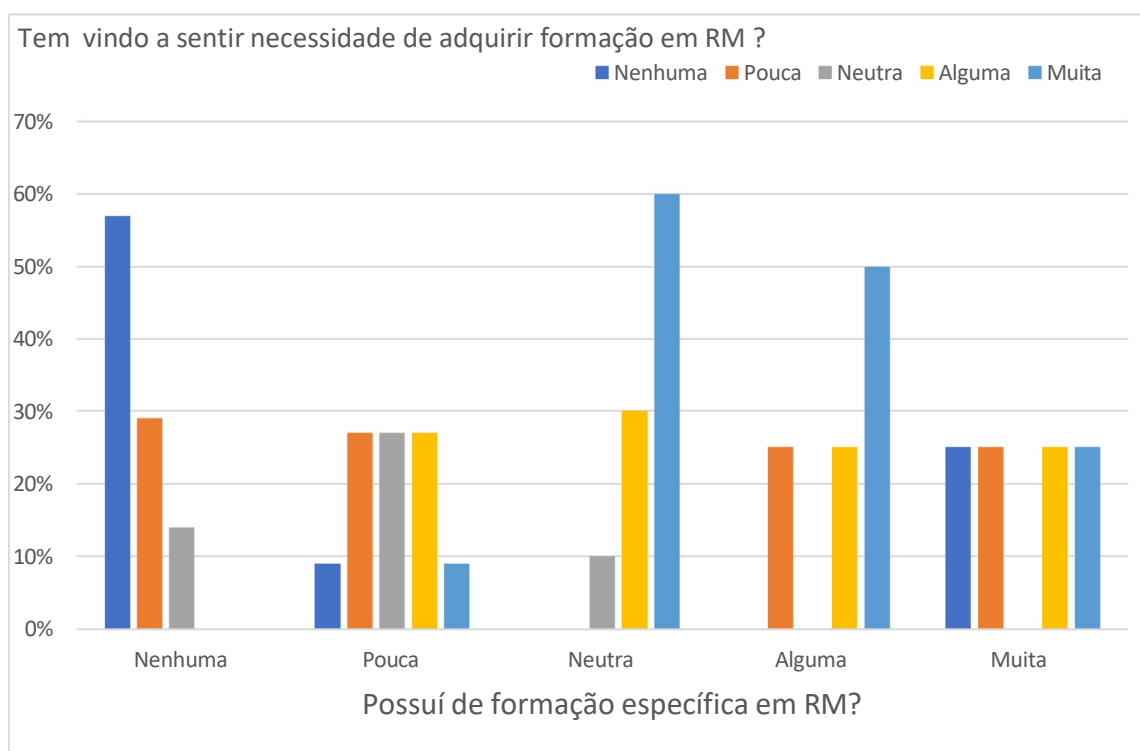


Gráfico 7 - Representação da existência de formação específica em RM face a necessidade de adquirir formação

Fonte: Elaboração própria

Após uma análise mais aprofundada dos níveis de formação relatados pelos inquiridos, surgem vários padrões e tendências. Em primeiro lugar, é de salientar que a maioria dos inquiridos se enquadra nas categorias de “Nenhuma” (1) (19,4%) ou “Pouca” (2) (30,6%) formação. Isto sugere que uma parte significativa dos participantes pode não ter formação formal ou ter exposição limitada aos conceitos de RM.

Curiosamente, entre aqueles que relataram “Nenhum” (1) como o seu nível de formação, uma percentagem substancial (57%) afirmou não sentir necessidade de formação. Esta constatação pode indicar uma potencial falta de conhecimento ou de consciência sobre os benefícios de adquirir formação nesta área. Em contraste, entre os entrevistados que relataram níveis mais elevados de formação, como “Neutro” (3), “Alguma” (4) ou “Muito” (5), a necessidade de formação torna-se mais evidente. Por exemplo, entre aqueles com um nível de formação “Neutro” (3), a maioria (60%) expressou uma forte necessidade de formação categorizada como “Muita” (5). Isto indica um desejo de aprimorar seus conhecimentos e habilidades em RM.

Além disso, os inquiridos com níveis de formação mais elevados também apresentaram uma percentagem mais elevada de indivíduos que sentiram necessidade de formação em diferentes categorias. Por exemplo, entre aqueles com formação “Alguma” (4), 50% indicaram uma necessidade elevada categorizada como “Muita” (5). Esta tendência sugere que os indivíduos com alguma formação em RM reconhecem a importância de um maior desenvolvimento e aperfeiçoamento das suas competências nesta área.

De modo a comprovar estatisticamente a intensidade de relação entre estas duas variáveis, e visto que as variáveis eram ordinais foi aplicado o coeficiente de correlação Ró de *Spearman* $\rho = 0,421$ com $p < 0,05$, verificando-se uma associação positiva moderada estatisticamente significativa. Deste modo, quanto maior a formação, mais importância dão às técnicas.

No geral, esta análise destaca a importância de abordar as necessidades de formação de indivíduos com vários níveis de especialização em RM. É crucial fornecer programas de formação específicos que atendam às necessidades específicas dos participantes, quer tenham formação limitada ou já possuam um certo nível de conhecimento na área. Ao abordar estas necessidades, as organizações podem capacitar os indivíduos para melhorar a sua compreensão e aplicação dos princípios de RM, conduzindo, em última análise, a estratégias de otimização de receitas mais eficazes.

3.6.4 - Importância que atribuí a função de um *revenue manager* face às principais características que um bom *revenue manager* deve ter

Ao analisar o nível de importância atribuído à função de um RMr pelos respondentes deste questionário, fica evidente que nenhum dos respondentes considerou a função como “nada importante” (1), “pouco importante” (2) ou “neutra” (3). Do total de 36 entrevistados, 8% indicaram que atribuem um nível de importância

“importante” (4) à função, enquanto uma maioria significativa de 92% afirmou que é “muito importante” (5).

A Tabela 6, fornece informações adicionais sobre as características associadas a um RMr pelos entrevistados que atribuíram um nível de importância “importante” (4). Entre este subconjunto de 8% de entrevistados, a formação específica em RM foi considerada a principal característica por 8,3%, a elevada capacidade analítica foi mencionada por 5,5% e 2,7% destacaram a importância de possuir elevadas competências de liderança.

Por outro lado, os restantes 92% dos inquiridos que atribuíram um nível de importância “muito importante” (5) à função de um RMr. A Tabela 6, revela que entre estes respondentes, a formação específica em RM foi considerada como a mais importante por 91,6%, elevada capacidade analítica por 63,8%, elevada capacidade de comunicação por 36,1%, elevada capacidade de negociação por 8,3%, elevada capacidade de liderança por 47,3%, e conhecimento de sistemas informáticos de suporte ao RM em 8,3%.

Tabela 6 - Representação do nível de importância que atribuí ao RMr face as características mais importantes do mesmo

Fonte: Elaboração Própria

Nível de importância	Formação específica em RM	Elevada capacidade analítica	Elevada capacidade de comunicação	Elevada capacidade de negociações	Elevada capacidade de liderança;	Conhecimento de sistemas informáticos de apoio ao RM
Importante	8,3%	5,5%	0	0	2,7%	0
Muito importante	91,6 %	63,8%	36,1%	8,3%	47,2%	8,3%
Total	100%	69,3%	36,1%	8,3%	50%	8,3%

A análise indica que a grande maioria dos entrevistados reconhece o papel de um RMr como altamente importante. As características mencionadas tanto pelos entrevistados “importantes” (4) como pelos “muito importantes” (5) enfatizam a importância da formação específica em RM e da elevada capacidade analítica. Além disso, as competências de comunicação, as competências de liderança, as competências de negociação e o conhecimento de sistemas informáticos também foram considerados importantes por uma proporção considerável dos inquiridos.

Aplicando o teste não paramétrico *Kruskal-Wallis* para analisar se a distribuição da importância da função de um RMr é igual em termos de tendência central dentro dos grupos formados através das características escolhidas. Verificou-se que a distribuição é semelhante dentro dos grupos visto o teste apresentar sig =0.759, ou seja, não se rejeita a hipótese de igualdade em termos de tendência central. Não existe relação nas variáveis em estudo.

Estas conclusões destacam o papel crucial dos RMs e a diversidade de competências e qualidades que devem possuir. Os hotéis devem dar prioridade ao recrutamento e desenvolvimento de RMs que possuam a formação necessária, elevadas capacidades analíticas, competências de comunicação, competências de liderança, competências de negociação e proficiência tecnológica para desempenhar eficazmente as suas responsabilidades e contribuir para estratégias de RM. No entanto, é importante ressaltar que a análise estatística reforça a noção de que as características especificadas não influenciam significativamente a forma como os entrevistados veem a importância geral da função de um RMr, destacando o consenso entre a população pesquisada.

3.6.5 - Importância que atribuí a função de um *revenue manager* face às funções mais importantes de um *revenue manager*

Como é possível observar na Tabela 7, entre os inquiridos que consideraram a função de RMr como “importante” (4) (8% do total), a análise das suas respostas revela que 5,5% destacaram o cálculo de indicadores como uma das funções mais cruciais. Adicionalmente, 8,3% previsões, outros 5,5% mencionaram a segmentação e 8,3% destacaram a gestão das tarifas.

Por outro lado, entre os inquiridos que consideraram o papel de um RMr como “muito importante” (5) (92% do total), uma maioria de 77,7% identificou o cálculo de indicadores como uma das funções mais significativas. Além disso, 83,3% destacaram as previsões, 30,5% mencionaram a segmentação, 25% a gestão de stock, 88,8% destacaram a gestão das tarifas e 16,7% a gestão dos canais de distribuição.

Tabela 7 - Representação de nível de importância que atribuí ao RMr face as funções mais importantes do mesmo

Fonte: Elaboração Própria

Nível de importância	Cálculos dos indicadores	Previsões,	Segmentação	Gestão do inventário	Gestão das tarifas	Gestão dos canais de distribuição.
Importante	5,5%	8,3%	5,5%	0	8,3%	0
Muito importante	77,7%	83,3%	30,5%	25%	88,8%	16,7%
Total	83,3%	91,7%	36,1%	25%	97,2%	16,7%

Utilizando o teste não paramétrico *Kruskal-Wallis* para analisar se a distribuição da importância da função de um RMr é igual em termos de tendência central dentro dos grupos formados através das funções selecionadas. Verificou-se que o grau de importância é semelhante dentro dos grupos visto o teste apresentar $\text{sig} = 0.854$, ou seja, não se rejeita a hipótese de igualdade em termos de tendência central. Não existe relação nas variáveis em estudo. Portanto, as funções distintas dentro do papel do RMr não parecem gerar variações significativas na forma como os inquiridos avaliam a sua importância global. Isto implica que, apesar das opiniões divergentes sobre funções específicas, a percepção coletiva da importância da função RMr permanece relativamente consistente.

Embora existam opiniões divergentes sobre a importância deste papel e das funções específicas que são consideradas cruciais, existe um consenso claro entre a maioria dos inquiridos que o considera "muito importante". A análise estatística demonstra a noção de que as funções selecionadas não influenciam significativamente as percepções da importância global da função de um RMr. O cálculo de indicadores surge como uma função consistentemente fundamental, enquanto outras funções como previsão, segmentação, gestão do inventário, gestão de tarifas e gestão de canais de distribuição também são reconhecidas como significativas, embora com graus variados de ênfase.

3.7 - Discussão dos resultados de acordo com os objetivos específicos

Com o propósito de aprofundar a compreensão dos resultados obtidos no estudo, procedemos a uma análise detalhada dos mesmos, com base nos objetivos específicos do trabalho. Esses objetivos são os seguintes: verificar se os estabelecimentos hoteleiros em Portugal aplicam ferramentas de RM e identificá-las;

perceber se existe um RMr com formação específica nas unidades hoteleiras em estudo, identificar quais são as principais características e funções do mesmo.

Ao conduzir uma análise aprofundada dos resultados, pretendemos obter uma visão mais abrangente sobre a aplicação do RM nos estabelecimentos hoteleiros em Portugal. Será possível identificar as melhores práticas e ferramentas utilizadas nesse contexto, assim como compreender o papel de um RMr na maximização das receitas e na tomada de decisões estratégicas para o sucesso do setor hoteleiro.

3.7.1 - Ferramentas de RM utilizadas nos hotéis

Para verificar se os hotéis em estudo implementam práticas de RM, foi perguntado aos participantes se aplicavam tais práticas. Dos 36 entrevistados, todos confirmaram que aplicam práticas de RM. Portanto, com base na análise dos dados recolhidos, pode-se concluir que todos (100%) os hotéis do estudo implementam estas práticas. O facto de todos os hotéis em estudo aplicarem práticas de RM indica um elevado nível de consciencialização e compreensão da importância da otimização das receitas na indústria hoteleira. Revela que os gestores hoteleiros reconhecem o valor da implementação de estratégias de RM para maximizar o seu desempenho financeiro.

Os dados indicam que as práticas de RM não se limitam a hotéis específicos ou a um segmento de nicho da indústria. Em vez disso, é evidente que o RM é amplamente aceite e praticado nos hotéis de três, quatro e cinco estrelas localizados em Portugal. Isto destaca o reconhecimento da indústria dos benefícios e da eficácia das estratégias.

Em relação à extensão da aplicação das práticas de RM nos hotéis, observa-se uma diversidade de padrões com base na classificação por estrelas. Notavelmente, os hotéis de cinco estrelas se destacam, com a maioria deles utilizando por mais de 10 anos. Por sua vez, os hotéis de três estrelas registam uma significativa implementação dessas práticas, sobretudo na faixa de 5 a 10 anos. Da mesma forma, os hotéis de quatro estrelas seguem um padrão semelhante, com a maioria adotando ao longo do mesmo intervalo temporal.

Contudo, é relevante salientar que a análise estatística não identificou uma associação estatisticamente significativa entre a classificação dos hotéis e o período de aplicação das práticas. Isso indica que, embora haja variações na experiência de aplicação das estratégias de RM com base na classificação por estrelas, essa diferença não apresenta uma correlação estatisticamente relevante com a classificação do hotel.

Para investigar quais ferramentas específicas de RM são utilizadas pelos hotéis, foi solicitado aos entrevistados que indicassem as ferramentas que utilizam. Eles puderam escolher entre oito opções: análise da concorrência, segmentação de mercado, aumento dos canais de distribuição, restrições de estadia, previsões, gestão das tarifas, *dynamic pricing* e *overbooking*. Além disso, havia a opção de os entrevistados fornecerem suas próprias ferramentas, caso não estivessem listadas. A partir desta questão, constatou-se que as ferramentas de RM mais utilizadas entre os estabelecimentos hoteleiros em estudo são análise de concorrência (86,1%), *dynamic pricing*, (75%), previsões (66,7%), gestão de tarifas (61,1%), segmentação de mercado (52,8%), aumento dos canais de distribuição (30,6%), restrições de estadia (16,7%) e *overbooking* (11,1%), (Figura 13). Vale ressaltar que nenhum dos entrevistados selecionou a opção “outra” e “nenhum”, confirmando que todos os hotéis do estudo realmente utilizam ferramentas de RM.

A elevada taxa de adoção de práticas de RM (100%) entre os hotéis em estudo indica o reconhecimento da sua importância na maximização das receitas e na otimização das operações. Isto sugere que o RM é visto como uma estratégia valiosa para melhorar o desempenho financeiro na indústria hoteleira. O facto de a análise da concorrência ser a ferramenta mais utilizada (86,1%) indica a importância de compreender e monitorizar o cenário competitivo. Isto sugere que os hotéis reconhecem a importância de se manterem informados sobre os preços e estratégias dos seus concorrentes, a fim de tomarem decisões informadas e permanecerem competitivos no mercado. A utilização de *dynamic pricing* (75%) e previsões (66,7%) como ferramentas principais indica um foco na otimização de estratégias de preços com base nas flutuações da procura e nas condições de mercado. Isto indica um reconhecimento da necessidade de flexibilidade nos preços para maximizar o potencial de receitas.

O uso da gestão de tarifas (61,1%) e da segmentação de mercado (52,8%) enfatiza ainda mais a importância da precificação estratégica e da segmentação de grupos específicos de clientes. Os hotéis estão a gerir ativamente as tarifas para maximizar o potencial de receitas e reconhecem o valor de adaptar as suas ofertas e esforços de marketing aos diferentes segmentos de mercado.

As percentagens relativamente baixas de utilização de ferramentas como restrições de estadia (16,7%) e *overbooking* (11,1%) indicam que estas práticas podem ser implementadas com menos frequência ou podem exigir uma exploração mais aprofundada em termos dos seus potenciais benefícios e eficácia na otimização de receitas. Também a utilização relativamente baixa de *overbooking* (11,1%) entre os

hotéis em estudo, pode indicar uma abordagem cuidada ou uma preferência por estratégias alternativas de otimização de receita.

Relativamente à utilização de sistemas informáticos de apoio à RM, foram feitas perguntas sobre a utilização de sistemas como *Property Management System* (PMS), *Channel Manager* (CM) e *Revenue Management System* (RMS). Verificou-se que todos os hotéis em estudo utilizam um sistema PMS, sendo que é possível confirmar na Figura 14, que as opções preferidas são os sistemas “Novo Hotel”, “Opera” e “Host”. No caso do CM, observou-se que oito dos trinta e seis entrevistados não utilizam este sistema. No entanto, entre aqueles que o fazem, “SiteMinder” e “AvailPro” foram as escolhas preferidas, como é possível verificar na Figura 15. Adicionalmente, constatou-se que existe uma baixa taxa de adoção de RMS específicos entre os inquiridos, uma vez que vinte e quatro dos trinta e seis inquiridos afirmaram não possuir RMS.

Concluiu-se que, o PMS é amplamente utilizado em unidades hoteleiras, sendo “Novo Hotel”, “Opera” e “Host” as escolhas mais populares. Embora a maioria dos entrevistados tenha relatado utilizar um sistema CM, uma parcela significativa não utiliza nenhum CM, mais comumente usado é o “Site Minder”. A utilização de RMS é relativamente baixa, e a maioria dos inquiridos não utiliza nenhum desses sistemas, entre aqueles que o utilizam, o “Climber” é a opção mais utilizada. Embora certas práticas e sistemas sejam amplamente adotados, há espaço para melhorias na adoção de RMS e para melhorar ainda mais as estratégias de RM.

3.7.2 - Revenue manager com formação específica e suas principais características e funções

Com base nas respostas obtidas, analisamos que, 66,7% dos inquiridos responderam afirmativamente, indicando que possuem um RMr com formação específica. Por outro lado, 33,3% dos inquiridos responderam negativamente, o que significa que essas unidades hoteleiras não possuem um RMr com formação específica.

Ao realizar a análise de cruzamento de variáveis entre a classificação de unidades hoteleiras e a presença de um RMr com formação específica, de acordo com as conclusões estatísticas, verificou-se que os hotéis com classificações mais elevadas têm uma maior tendência a empregar RMs com formação específica. É possível que os hotéis que possuem um RMr com formação específica estejam mais conscientes da importância da RM e adotem estratégias mais sofisticadas para maximizar seus lucros.

Por outro lado, as unidades hoteleiras que não possuem um RMr com formação específica podem estar a enfrentar desafios na gestão de suas receitas.

Para identificar as principais características de um RMr, aos entrevistados foram apresentadas seis características para escolher, incluindo "Formação específica em *Revenue Management*", "Elevada capacidade analítica", "Elevada capacidade de comunicação", "Elevada capacidade de negociação", "Elevada capacidade de liderança" e "Conhecimento de sistemas de informáticos de apoio ao RM". Também existiu a opção de adicionar quaisquer características adicionais não listadas. Os resultados, apresentados na Figura 20, destacam as principais características consideradas importantes pelos entrevistados.

Os dados revelam que todos os entrevistados (100%) identificaram "Formação específica em *Revenue Management*," como a característica mais importante para um RMr. Estatisticamente, verificou-se que os entrevistados com os níveis mais elevados de formação tendem a dar mais importância às técnicas de RM, ou seja, inquiridos com uma formação mais avançada mostraram uma maior tendência a reconhecer a necessidade de aprimorar suas competências em RM. Essa tendência propõe que inquiridos valorizam o contínuo desenvolvimento e aperfeiçoamento das suas habilidades nessa área. Isto indica um consenso entre os entrevistados sobre a importância de ter formação especializada em RM para desempenhar eficazmente a função.

Seguiu-se "Elevada capacidade analítica", que representou 69,4% das respostas, o que destaca a importância de possuir fortes competências analíticas para analisar dados, identificar tendências e tomar decisões informadas. A "Elevada capacidade de liderança" foi considerada importante por 50% dos entrevistados, o que sugere que ser capaz de liderar e gerir equipas de forma eficaz é visto como uma característica valiosa para um RMr indicando a necessidade de fortes competências de liderança nesta função. Enquanto a "Elevada capacidade de comunicação" e a "Elevada capacidade de negociação" foram escolhidas, cada uma, por 8,3% dos entrevistados. O "Conhecimento de sistemas informáticos de apoio à *Revenue Management*" também obteve 8,3% do total de respostas.

Tendo estabelecido as principais características de um RMr, os entrevistados foram então solicitados a indicar as funções mais importantes do mesmo. A análise da Figura 21 revela que a maioria dos inquiridos (97,2%) identificou a "gestão das tarifas" como a função mais importante, o que sugere que a definição e gestão de estratégias de preços é considerada um aspeto crítico de RM nas unidades hoteleiras. Como

também sublinha a importância de definir preços competitivos e dinâmicos para maximizar o potencial de receitas. Seguiram-se “previsões” (91,7%), o que indica a importância de prever com precisão as tendências de procura. “Análise de indicadores (ADR, REVPAR, REVPOR, GOPPAR)” (83,3%), o que destaca a importância de analisar os principais indicadores de desempenho para avaliar e otimizar a rentabilidade ou indicar áreas de melhoria. “Segmentação” foi responsável por 36,1% das respostas, o que indica o reconhecimento do valor da segmentação de mercado na segmentação de grupos específicos de clientes e na adaptação de estratégias de preços e marketing em conformidade. Enquanto “gestão do inventário” recebeu 25% das respostas, o que permite refletir a importância de gerir eficazmente a disponibilidade e atribuição de quartos para otimizar o potencial de receitas. A “gestão de canais de distribuição” foi apontada como a função mais importante por 16,7% dos entrevistados, o que indica o reconhecimento do impacto da gestão de canais na maximização das receitas através de distribuição estratégica e parcerias. Além disso, havia a opção de os entrevistados fornecerem outras funções, caso não estivessem listadas, contudo, nenhum dos participantes prestou tal informação.

Capítulo 4 - Conclusão

Este trabalho procurou compreender a implementação de *Revenue Management* em hotéis de três, quatro e cinco estrelas localizados Portugal, bem como explorar a presença de *revenue managers* com formação específica nos hotéis estudados, as suas principais funções e características. Através de uma revisão abrangente da literatura, foi estabelecido que o RM é uma ferramenta de gestão que tem como o objetivo maximizar as receitas, vendendo o produto certo ao cliente certo, no momento, ao preço e no canal de distribuição certos.

A análise dos dados recolhidos revelou que todos os hotéis entrevistados neste estudo confirmaram a implementação de práticas de RM, indicando uma notável taxa de adoção de 100%. Este elevado nível de aceitação sublinha o reconhecimento da importância de RM na otimização de receitas e na eficiência operacional na indústria hoteleira, como também indica que é percebida como uma estratégia valiosa para melhorar o desempenho financeiro na indústria hoteleira em Portugal.

As ferramentas mais utilizadas foram análise da concorrência, *dynamic pricing* e previsões. A utilização da análise da concorrência indica que os hotéis reconhecem a importância de monitorizar e compreender as estratégias de preços, promoções e ofertas dos seus concorrentes, o que permite ajustar seus próprios preços e estratégias de marketing para permanecerem competitivos no mercado. A utilização de *dynamic pricing* pode significar que os hotéis compreendem o valor de ajustar os preços em tempo real com base nas variações da procura. Esta flexibilidade permite-lhes otimizar as receitas, segurando preços mais elevados durante períodos de elevada procura e oferecendo descontos ou promoções durante períodos de baixa procura. As previsões implicam que os hotéis reconhecem a importância de uma previsão precisa da procura. Ao prever padrões futuros de procura, os hotéis podem tomar decisões informadas sobre preços, gestão de inventário e estratégias de marketing para maximizar a receita e minimizar o risco de *overbooking*.

Em resumo, estas conclusões adicionais destacam a importância da análise da concorrência, dos preços dinâmicos e da previsão precisa da procura na gestão de receitas. Ao utilizar estas ferramentas de forma eficaz, os hotéis podem melhorar o seu desempenho financeiro e permanecer competitivos na indústria hoteleira.

O segundo principal objetivo do estudo foi explorar a presença de *revenue managers* com formação específica nos hotéis estudados e identificar as suas principais funções e características. A revisão da literatura revelou que os RMr na indústria hoteleira são responsáveis pela implementação de estratégias e procedimentos de RM, o que envolve a análise da concorrência e da procura, a otimização da distribuição e

das vendas, a análise de dados históricos e de previsão, a criação de estratégias de preços, a implementação de estratégias de segmentação e a utilização de sistemas de tecnologias ao apoio de RM.

A maioria dos inquiridos (66,7%) confirmou ter um RMr com formação específica nas suas unidades hoteleiras, o que indica que esses hotéis reconhecem a importância de ter um profissional capacitado e dedicado à gestão de receitas. Por outro lado, 33,3% dos inquiridos referiram não possuir um RMr com formação específica, o que sugere que uma parte significativa das unidades hoteleiras pode não ter a experiência e o conhecimento necessários para uma gestão eficaz das receitas.

No que diz respeito as principais características de um RMr, o estudo concluiu que a formação específica em RM foi unanimemente identificada como a característica mais importante por todos os entrevistados. A elevada capacidade analítica foi escolhida por 69,4% dos entrevistados, destacando a importância da análise de dados e da tomada de decisões informadas. O estudo revelou ainda que a alta capacidade de liderança foi considerada importante por 50% dos entrevistados, destacando a expectativa de que os RMs possuam qualidades de liderança para liderar eficazmente iniciativas, necessidade de tomar decisões estratégicas e introdução de novos sistemas de precificação ou a implementação de programas de fidelidade.

O estudo conclui que a gestão das tarifas é identificada como a função mais crucial, com 97,2% dos entrevistados reconhecendo a sua importância, desta forma, sublinha o papel crítico das estratégias de preços na otimização das receitas nas unidades hoteleiras. A definição precisa de tarifas que se alinhem com a procura do mercado e a concorrência é essencial para maximizar a rentabilidade. Além disso, a previsão e a análise de indicadores surgiram como funções essenciais, com 91,7% e 83,3% dos entrevistados, respetivamente, reconhecendo a sua importância, o que, destaca a importância de prever com precisão as tendências da procura e analisar indicadores de desempenho para avaliar a rentabilidade do mercado.

Em conclusão, o estudo demonstra a importância da gestão de tarifas, previsões e análise de indicadores, destaca a elevada taxa de adoção de práticas de RM nos hotéis estudados, indicando o seu reconhecimento da importância da otimização das receitas. A presença de RMr com formação específica é valiosa, embora haja necessidade de melhorias em algumas unidades hoteleiras. O estudo demonstra a importância da formação específica, da capacidade analítica e das competências de liderança. Estas descobertas contribuem para a compreensão de práticas eficazes de RM na indústria hoteleira, fornecendo informações para melhorar o desempenho financeiro e permanecer competitivo.

É importante reconhecer as limitações encontradas durante o processo de elaboração do estudo, a limitação central passa por poucas respostas recolhidas o que afetou tanto a representatividade da amostra, quanto a quantidade de informações disponíveis para a análise.

A investigação futura poderá explorar ainda mais os desafios e oportunidades para a implementação de práticas de RM em Portugal e investigar o potencial impacto do desempenho financeiro da indústria hoteleira.

Bibliografia

- Abranja, N., Almeida, A. E., & Almeida, M. (2020). *Gestão Hoteleira. O produto, o serviço e as técnicas*. Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Amat, O., & Campa, F. (2011). *Contabilidad Control de Gestión y Finanzas de Hoteles*. Profit Editorial.
- Anderson, C. K., & Carroll, B. (2007). Demand management: Beyond revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management Vol. 6*, 260-263. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5160092>.
- Beck, J., Knutson, B., Cha, J., & Kim, S. (2011). Developing Revenue Managers for the Lodging Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 182-194. <http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2011.536941>.
- Berry, A. (1995). Using Market Segmentation for Corporate Customers. *Commercial Lending Review* 10, 36-47.
- Bitran, G., & Caldentey, R. (2003). An Overview of Pricing Models for Revenue Management. *Manufacturing & Service Operations Management Vol. 5, No. 3*, 203-229, <https://doi.org/10.1287/msom.5.3.203.16031>.
- Bowie, D., & Buttle, F. (2004). *Hospitality Marketing. An Introduction*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Buhalisa, D., & Lawb, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management* 29, 609-623, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>.
- Choi, S., & Kimes, S. E. (2002). Electronic distribution channels' effect on hotel revenue management. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Vol 43*, 23-31, [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(02\)80015-5](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80015-5).
- Cravens, D. W., & Piercy, N. (2013). *Strategic Marketing*. McGraw-Hill Irwin.
- Cross, R. (1997). *Revenue Management. Hard-Core Tactics for Market Domination*. Broadway Books.
- Cross, R. G., Higbie, J. A., & Cross, D. Q. (2009). Revenue Management's Renaissance. A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation. *Cornell Hospitality Quarterly Vol 50*, 56-81, <https://doi.org/10.1177/1938965508328716>.
- Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10- point scales. *International Journal of Market Research Vol.50 No. 1*, 61-104.
- Diário da República n.º 48/2008, Série I, Artigo 4º*. (2008). Obtido de Diário da República: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2008-34454775>

- Diário da República n.º 48/2008, Série III, Artigo 11.º.* (2008). Obtido de Diário da República : <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2008-34454775>
- Dolnicar, S. (2002). Business travellers' hotel expectations and disappointments: A different perspective to hotel attribute importance investigation. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 29-35, <https://doi.org/10.1080/10941660208722107>.
- Donaghy, K., & McMahon, U. (1995). Managing yield: a marketing perspective. *Journal of Vacation Marketing*, 55-62, <https://doi.org/10.1177/135676679500200105>.
- Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2020). COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 2-4, <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1773416>.
- Emeksiz, M., Gursoy, D., & Icoz, O. (2006). A yield management model for five-star hotels: Computerized and non-computerized implementation. *International Journal of Hospitality Management* 25, 536-551, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.03.003>.
- Enghagen, L. K. (1996). The Case Against Overbooking. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing* 4 (1), 51-62.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). *Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. Journal of Sustainable Tourism*, 1-20, <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>.
- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa* Vol 22, nº2, 201-210.
- Gallego, G., & Stefanescu, C. (2009). Upgrades, Upsells and Pricing in Revenue Management. Working Paper. IEOR Department, Columbia University. *Electronic Journal*.
- Gazzoli, G., Kim, W. G., & Palakurth, R. (2008). Online distribution strategies and competition: are the global hotel companies getting it right? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 Iss 4, 375-387, <http://dx.doi.org/10.1108/09596110810873499>.
- Guillet, B. D., & Mohammed, I. (2015). Revenue management research in hospitality and tourism: A critical review of current literature and suggestions for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 27, Iss 4, 526-560, <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-06-2014-0295>.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. Pearson Education.

- Hanks, R., Cross, R., & Noland, P. (2002). Discounting in the Hotel Industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (4), 94-103, [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(02\)80046-5](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80046-5).
- Hayes, D. K., & Miller, A. A. (2011). *Revenue Management For The Hospitality Industry*. John Wiley & Sons, Inc.
- Helmold, M. (2020). *Total revenue Management. Case Studies, Best Practices and Industry Insights*. Springer Nature.
- Heo, C. Y., Lee, S., Mattila, A., & Hu, C. (2013). Restaurant revenue management: Do perceived capacity scarcity and price differences matter? *International Journal of Hospitality Management*, 35, 316-326.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Edições Sílabo, Lda.
- Huefner, R. J. (2014). An introduction to revenue management: Exploring common techniques and the CPA's role. *The CPA Journal*.
- INE. (2016). *Estatísticas do Turismo: 2015*. Obtido de Instituto Nacional de Estatística. Statistics Portugal: <https://www.ine.pt/xurl/pub/265858123>
- INE. (2020). *Instituto Nacional de Estatística: 2019*. Obtido de Instituto Nacional de Estatística. Statistics Portugal: <https://www.ine.pt/xurl/pub/133574>
- INE. (2021). *Instituto Nacional de Estatística: 2020*. Obtido de Instituto Nacional de Estatística. Statistics Portugal : <https://www.ine.pt/xurl/pub/280866098>
- INE. (2022). *Estatísticas do Turismo: 2021*. Obtido de Instituto Nacional de Estatística. Statistics Portugal.: <https://www.ine.pt/xurl/pub/22122921>
- INE. (2023). *Estatísticas Turismo* . Obtido de Instituto Nacional de Estatística. Statistics Portugal: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1713
- INE. (2023). *Estatísticas Turismo: 2022*. Obtido de Instituto Nacional de Estatística: <https://www.ine.pt/xurl/pub/72384938>
- Instituto Nacional de Estatística. (2022). *Estatísticas do Turismo 2021*. Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Ivanov, S. (2014). *Hotel Revenue Management. From Theory to Practice*. Zangador Ltd.
- Ivanov, S., & Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management – a critical literature review. *turizam: međunarodni znanstveno-stručni časopis* 60, 175-197.
- Kim, M., Lee, S. K., & Roehl, W. S. (2016). The effect of idiosyncratic price movements on short- and long-run performance of hotels. *International Journal of Hospitality Management* 56, 78-86, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.04.006>.
- Kimes, S. E., (1989). *The Basics of Yield Management*. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 14-19, <http://dx.doi.org/10.1177/001088048903000309>.

- Kimes, S. (2010). The Future of Hotel Revenue Management. *Journal of Revenue and Pricing Management* Vol 10 (1), 62-72, <http://dx.doi.org/10.1057/rpm.2010.47>
- Kimes, S. E. (2000). Revenue Management on the links: Applying Yield Management to the Golf-course Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 120-127, <http://dx.doi.org/10.1177/001088040004100129>.
- Kimes, S. E., & Wirtz, J. (2003). Has Revenue Management become Acceptable?: Findings from an International Study on the Perceived Fairness of Rate Fences. *Journal of Service Research* 6 (2), 125-135, <http://dx.doi.org/10.1177/1094670503257038>.
- Kimes, S. E., & Wirtz, J. (2015). Revenue Management: Advanced Strategies and Tools to Enhance Firm Profitability. *Foundations and Trends in Marketing* Vol. 8, No. 1, 1-68, <http://dx.doi.org/10.1561/17000000037>.
- Kimes, S., & Anderson, C. K. (2015). Revenue Management for Enhance Profitability: An Introduction for Hotel Owners and Asset Managers. *The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality: Cutting edge thinking and practice*, 192-206, <http://dx.doi.org/10.1002/9781119200901.ch14>.
- Kimes, S., & Wirtz, J. (2002). Perceived fairness of demand-based pricing for Restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 31-37, [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(02\)80006-4](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80006-4).
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education Limited.
- Legohérel, P., Poutier, E., & Fyall, A. (2013). *Revenue Management for Hospitality and Tourism*. Goodfellow Publishers Limited.
- Li, G., Wu, D. C., Zhou, M., & Liu, A. (2019). The combination of interval forecasts in tourism. *Annals Of Tourism Research*, 363-378, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.01.010>.
- Lieberman, W. H. (1993). Debunking the Myths of Yield Management. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 34-41, [https://doi.org/10.1016/0010-8804\(93\)90028-H](https://doi.org/10.1016/0010-8804(93)90028-H).
- Marques, C. P., Guedes, A. S., & Bento, R. (2021). Tracking changes in tourism demand with point-of-sale data: The case of Portugal. *Tourism and Hospitality Research*, Vol 23, 101-107, <https://doi.org/10.1177/14673584221075175>.
- Minayo, M. C., & Sanches, O. (1993). Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? *Caderno de Saúde Pública* , 239-262, <https://doi.org/10.1590/S0102-311X1993000300002>.
- Nicholls, J., & Sydney, R. (1989). Segmentation The Hotel Market. *Hospitality Review*: Vol.7, 39-47.

- O'Connor, P., & Frew, A. J. (2002). The Future of Hotel Electronic Distribution. *Expert and Industry Perspectives. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43 (3), 33-45, [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(02\)80016-7](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80016-7).
- Palmer, A., & Beattie, U. M. (2008). Variable pricing through revenue management: a critical evaluation of affective outcomes. *Management Research News* 31 n°3, 189-199, <https://doi.org/10.1108/01409170810851285>.
- Pearce, L. (2012). Mixed Methods Inquiry in Sociology. *American Behavioral Scientist* 56 (6), 829-848, <https://doi.org/10.1177/0002764211433798>.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciencias sociais . Edições Silabo.*
- Phillips, R. L. (2005). *Pricing and Revenue Optimization. Stanford, California: Board of Trustess of the Leland Stanford Junior University .*
- Pizam, A., & Ellis, T. (1999). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 326-339.
- Pucciani, K. K., & Murphy, H. C. (2011). An investigation of data management and property management systems in hotels. *Tourism and Hospitality Management, Vol. 17, N° 1, 101-114.*
- Rashek, B., & Mihailescu, R. (2016). Hotel rate parity in the focus: Is there a need for change in the relationship between hotels in Berlin and their wholesale partners? *Research in Hospitality Management* 6(2), 151-162, <https://doi.org/10.1080/22243534.2016.1253281>.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students. Pearson Education Limited.*
- Schmidgall, R. S., & DeFranco, A. L. (1998). Budgeting and Forecasting. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45-51.
- Skugge, G. (2003). Growing Effective Revenue Managers. *Journal of Revenue and Pricing Management* Vol 3 N°1, 49-61, <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170093>.
- Smith, B. C., Leimkuhler, J. F., & Darrow, R. M. (1992). Yield Management at American Airlines. *Interfaces* 22(1), 8-31, <https://doi.org/10.1287/inte.22.1.8>.
- Stangla, B., Inversinib, A., & Scheggc, R. (2016). Hotels' dependency on online intermediaries and their chosen distribution channel portfolios: Three country insights . *International Journal of Hospitality Management* 52, 87-96, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.015>.
- Talluri, K. T., & Ryzin, G. J. (2004). *The Theory and Practice of Revenue Management. Kluwer Academic Publishers.*

- Thakran, K., & Verma, R. (2013). The Emergence of Hybrid Online Distribution Channels in Travel, Tourism and Hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly* 54 (1), 240-247, <https://doi.org/10.1177/1938965513492>.
- Tranter, Stuart-Hill, & Parker. (2014). *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World*. Pearson Education Limited.
- Turismo de Portugal . (24 de Fevereiro de 2023). Travel BI by Turismo de Portugal. Obtido de Turismo em Números - dezembro 2022: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-em-portugal/turismo-em-numeros-dezembro-2022/>
- UNWTO. (Janeiro de 2021). Covid-19 and Tourism. *Tourism in Pre-Pandemic Times*. Obtido de World Tourism Organization: <https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020>
- UNWTO. (17 de Janeiro de 2023). TOURISM SET TO RETURN TO PRE-PANDEMIC LEVELS IN SOME REGIONS IN 2023. Obtido de World Tourism Organization : <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347>
- Varini, K., Engelmann, R., Claessen, B., & Schleusener, M. (2003). Evaluation of the price-value perception of customers in Swiss hotels . *Journal of Revenue and Pricing Management* , 47- 60, <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170048>.
- Vaus, D. A. (2002). *Surveyes in Social Research*. Allen & Unwin.
- Vinod. (2009). Distribution and revenue management: Origins and value proposition. *Journal of Revenue and Pricing Management* 8, 117-133, <http://dx.doi.org/10.1057/rpm.2008.62>.
- Vinod, B. (2004). Unlocking the value of revenue management in the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management* 3 (2), 178-190,
- Wangenheim, F., & Bayón, T. (2007). Behavioral Consequences of Overbooking Service Capacity. *Journal of Marketing* Vol 71 , 36-47, <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170105>.
- Weatherford, L. R., Kimes, S. E., & A. Scott, D. (2001). Forecasting for Hotel Revenue Management: Testing Aggregation Against Disaggregation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 42 (4), 53-64, <http://dx.doi.org/10.1177/0010880401424005>.
- Weatherford, L. R., & Bodily, S. (1992). A Taxonomy and Research Overview of Perishable-Asset Revenue Management: Yield Management, Overbooking, and Pricing. *Operations Research* 40 (5), 831-844, <http://dx.doi.org/10.1287/opre.40.5.831>.

- Weatherford, L. R., & Kimes, S. E. (2003). A Comparison of Forecasting Methods for Hotel Revenue Management. *International Journal of forecasting* 19 (3), 401-415, [http://dx.doi.org/10.1016/S0169-2070\(02\)00011-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0169-2070(02)00011-0).
- Wu, C.-C., Liu, Y.-F., Chen, Y.-J., & Wang, C.-J. (2012). Consumer responses to price discrimination: Discriminating bases, inequality status, and information disclosure timing influences. *Journal of Business Research* 65 (1), 106-116, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.005>.

Apêndices

Apêndice I – Questionário

A Importância do Revenue Management no Setor Hoteleiro em Portugal

O presente questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado de Gestão e Direção Hoteleira, realizada na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, do Politécnico de Leiria. O tema da dissertação é "A Importância do Revenue Management no Setor Hoteleiro em Portugal"

Os resultados são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins académicos.

Agradeço pela sua atenção e disponibilidade de colaborar!

[Inicie sessão no Google](#) para guardar o seu progresso. [Saiba mais](#)

***Obrigatório**

Qual é o seu género? *

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

Qual é a sua idade? *

- Até 20 anos
- 21 - 34 anos
- 35 - 44 anos
- 45 - 64 anos

Qual é o seu nível de habilitações literárias? *

- 3º ciclo de Ensino Básico (9ºano)
- 12º ano (Ensino Secundário)
- Curso Profissional/Técnico
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Em que departamento está inserido na sua organização? *

- Revenue Management
- Direção/ Administração
- Recursos Humanos
- Financeiro
- Reservas & Vendas
- Comercial
- Marketing
- Recepção/Front Office
- Food and Beverage
- Housekeeping
- Outra: _____

Informação da Unidade Hoteleira

Descrição (opcional)

Em que tipo de estabelecimento hoteleiro trabalha? *

- Hotel
- Hotel Rural
- Apartamento Turístico
- Aldeamento Turístico
- Pousada
- Casas de Campo
- Alojamento Local
- Outra opção...

Qual é a classificação da sua unidade hoteleira? *

- 5 estrelas
- 4 estrelas
- 3 estrelas
- 2 estrelas
- 1 estrela

Qual é a dimensão do seu estabelecimento? *

- Menos de 50 unidades de alojamento
- Entre 50 a 100 unidades de alojamento
- Entre 101 e 150 unidades de alojamento
- Mais de 150 unidades de alojamento

A sua unidade é independente ou integrada num grupo hoteleiro? *

- Independente
- Integrada num grupo hoteleiro
- Outra opção...

Em que região se localiza a sua unidade hoteleira? *

- Área Metropolitana de Lisboa
- Região do Norte
- Região do Centro
- Região do Alentejo
- Região do Algarve
- Região Autónoma da Madeira
- Região Autónoma dos Açores

Após a secção 2. Continuar para a secção seguinte

Secção 3 de 4

Revenue Management

Descrição (opcional)

Na sua unidade hoteleira são aplicadas práticas de Revenue Management? *

- Sim
- Não

Há quantos anos são aplicadas as práticas de Revenue Management na sua unidade hoteleira? *

- Menos de 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos
- Não aplicável

Em que área são aplicadas as práticas de Revenue Management na sua unidade hoteleira ?

- Alojamento
- Food and Beverage
- SPA
- Golf
- Health Club
- Não aplicável
- Outra opção...

Na sua opinião as práticas de Revenue Management ajudam a aumentar as receitas na sua unidade hoteleira ?

- 1 2 3 4 5
- Discordo Plenamente Concordo Plenamente

Na sua opinião as práticas de Revenue Management ajudam a minimizar os danos no setor hoteleiro provocados pela pandemia Covid-19?

- 1 2 3 4 5
- Discordo Plenamente Concordo Plenamente

Quais ferramentas são utilizadas para aumentar a receita na sua unidade hoteleira?

- Análise da concorrência
- Segmentação de mercado
- Aumento de canais de distribuição
- Restrições de estadia
- Previsões
- Gestão das tarifas
- Dynamic Pricing
- Overbooking
- Nenhuma
- Outra opção...

Qual Property Management System (PMS) é utilizado na sua unidade hoteleira? *

- Opera
- Host
- New Hotel
- Maestro
- Protel
- Sihot
- Nenhum
- Outra opção...

Qual é o Channel Manager utilizado na sua unidade hoteleira? *

- SiteMinder
- Availpro
- E-GDS
- RateGain
- GuestCentric
- NewHotel
- RateTiger
- Nenhum
- Outra opção...

Qual Revenue Management System (RMS) é utilizado na sua unidade hoteleira? *

- Opera
- RevPar Guru
- Xotels RMS
- RateGain
- BookingSuite (Rate Intelligence)
- Duetto
- Rainmaker
- Climber

Qual Property Management System (PMS) é utilizado na sua unidade hoteleira? *

- Opera
- Host
- New Hotel
- Maestro
- Protel
- Sihot
- Nenhum
- Outra opção...

Qual é o Channel Manager utilizado na sua unidade hoteleira? *

- SiteMinder
- Availpro
- E-GDS
- RateGain
- GuestCentric
- NewHotel
- RateTiger
- Nenhum
- Outra opção...

Qual Revenue Management System (RMS) é utilizado na sua unidade hoteleira? *

- Opera
- RevPar Guru
- Xotels RMS
- RateGain
- BookingSuite (Rate Intelligence)
- Duetto
- Rainmaker
- Climber

Secção 4 de 4

Revenue Manager



Descrição (opcional)

A sua unidade hoteleira possui um Revenue Manager com formação específica? *

- Sim
- Não

Qual importância atribui a função de um Revenue Manager? *

- | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nada Importante | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito Importante |

Possui de formação específica na área de Revenue Management? *

- | | | | | | | |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nenhuma | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muita |

Tem vindo a sentir necessidade de adquirir formação na área de Revenue Management? *

- | | | | | | | |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nenhuma | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muita |

Na sua opinião, quais são as principais características que um bom Revenue Manager deve ter ? *

- Formação específica de Revenue Management
- Elevada capacidade analítica
- Elevada capacidade de comunicação
- Elevada capacidade de negociações
- Elevada capacidade de liderança
- Conhecimento de sistemas informáticos de apoio ao Revenue Management
- Outra opção...

Na sua opinião, quais são as funções mais importantes de um Revenue Manager ? *

- Cálculo dos indicadores (ADR, REVPAR, REVPOR, GOPAR)
- Previsões
- Segmentação
- Gestão do inventário
- Gestão das tarifas
- Gestão dos canais de distribuição
- Outra opção...

Muito obrigada pela sua participação!

Se necessitar de esclarecimentos adicionais não hesite em contactar:

Tetiana Synko n°4200189@my.ipleiria.pt

Descrição (opcional)