



IPL

escola superior
de turismo
e tecnologia do mar
instituto politécnico
de leiria

***Implementação de um programa
de Revenue Management:
Hotel Arribas***

Henrique José Gonçalves Henriques

2014

Esta página foi propositadamente deixada em branco



***Implementação de um programa
de Revenue Management:
Hotel Arribas***

Henrique José Gonçalves Henriques

Trabalho de Projeto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira

Projeto de Mestrado realizado sob a orientação do(a) Doutor(a) Paulo Almeida

Esta página foi propositadamente deixada em branco

***Implementação de um programa
de Revenue Management:
Hotel Arribas***

Copyright Henrique José Gonçalves Henriques / Escola Superior de Turismo e
Tecnologia do Mar e Instituto Politécnico de Leiria.

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação 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.

Esta página foi propositadamente deixada em branco

Agradecimentos

O desenvolvimento de um trabalho académico, para quem tem uma vida onde a agenda está quase sempre ocupada, não é tarefa fácil. Por esse motivo o meu primeiro agradecimento é dirigido ao Professor Doutor Paulo Almeida, meu orientador neste projeto de mestrado, que ao longo de todo o processo sempre se mostrou disponível para encontrar uma forma de incentivar, apoiar e aconselhar, propondo correções e alterações que melhoraram substancialmente o resultado final deste projeto.

À minha família, à Catarina, a minha mulher, que sem ela este objectivo não teria sido possível. A sua compreensão, o seu apoio e o seu espírito de sacrifício fizeram com que este objectivo tivesse sido superado.

Aos meus filhos Gustavo, Tomás e Vicente a quem tive de roubar um pouco, do já pouco tempo que temos para estarmos juntos. Mas de alguma forma este esforço também é para eles.

Aos meus pais que sempre acreditaram e de onde o apoio é sempre incondicional.

Ao Professor Doutor Mário Carvalho, coordenador do mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, pela sua preocupação e dedicação aos mestrandos, acompanhando sempre o seu percurso.

A todos os profissionais do turismo, e particularmente da indústria hoteleira, que ao longo destes vinte e dois anos de profissão se cruzaram comigo, pelo seu contributo para o meu desenvolvimento profissional através das suas experiências, das suas histórias, do seu saber...a todos o meu Obrigado!

Esta página foi propositadamente deixada em branco

Resumo

O turismo tem assistido nos anos mais recentes, a um crescimento significativo em toda a Europa, e particularmente em Portugal. O desenvolvimento de produtos e serviços de baixo custo principalmente na indústria aérea tem permitido democratizar o prazer de viajar.

A acompanhar este crescimento está o surgimento de novas unidades hoteleiras, que no caso de Portugal, as aberturas sucedem-se quase na cadência de uma por mês. Esta dinâmica fez com que na última década Portugal visse a sua oferta hoteleira praticamente duplicar.

Se as unidades hoteleiras apresentam um crescimento substancial, também outras tipologias de alojamento surgem cada vez mais como forma de satisfazer um novo turista. Este, surge fruto das alterações às condições proporcionadas pelas companhias aéreas e pelo crescente modelo de baixo custo. *Hostels*, *Guest Houses* e alojamento turístico independente, o chamado Alojamento Local, têm aumentado a pressão sobre a hotelaria tradicional e criado um novo paradigma para esta indústria.

Este trabalho visa acima de tudo aportar uma nova abordagem na gestão hoteleira que possa, por um lado, ajudar a enfrentar os novos desafios consequentes do aumento da oferta, por outro, apresentar uma nova visão para uma filosofia da gestão hoteleira assente em dados, modelos, práticas e procedimentos que permitam suportar as tomadas de decisão, assentes numa cultura de Revenue Management, permitindo dessa forma mitigar os efeitos das alterações sentidas no mercado, principalmente ao nível da rentabilidade de cada quarto disponível. Optimizar a relação taxa de ocupação / preço médio, assente num programa de Revenue Management, apresenta-se como o objectivo principal do caso de estudo aplicado no Hotel Arribas e que se irá abordar ao longo deste trabalho.

Palavras-chave: Turismo, Hotelaria, Gestão Hoteleira, Revenue Management

Esta página foi propositadamente deixada em branco

Abstract

The tourism sector has seen, in recent years, a significant growth in the whole of Europe, and particularly in Portugal. The product development and low-cost services mainly in airline industry has allowed democratizing the pleasure of traveling.

To keep up with this growth is the emergence of new hotel units, where in Portugal the openings occur almost on cadence of one per month. This dynamic has made in the last decade Portugal saw its supply chain almost double.

If the hotel units offer a substantial growth, other types of housing are increasingly as a way to meet a new tourist who comes fruit of changes, essentially, based on the conditions offered by the airlines and by increasing model of low cost. Hostels, Guest Houses and independent tourist accommodation, the so-called Local Lodging, has increased the pressure on traditional accommodation and created a new paradigm for the industry.

This work aims to above all portage a new approach in the management chain that can, on the one hand, help to cope with the new challenges resulting from the increase of supply, on the other hand, present a new vision for a chain management philosophy based on data, models, practices and procedures to support the decision-making, based on a culture of Revenue Management, thereby allowing mitigate the effects of the changes experienced in the market, especially at the profitability level of each available room. Optimize the relationship occupancy rate / average price, based on a program of Revenue Management, presents itself as the main objective of the case of applied study in Hotel Arribas and which will address throughout this work.

Keywords: Tourism, Hospitality, Hospitality Management, Revenue Management

Esta página foi propositadamente deixada em branco

Índice Geral

Introdução	1
i Definição do Tema.....	2
ii Objetivos	3
iii Estrutura do trabalho.....	3
Caracterização da Hotelaria em Portugal	5
1. Conceito de Hotelaria	6
1.1 A Importância da Indústria Hoteleira como um Subsector do Turismo	6
1.2 Enquadramento Legal dos Estabelecimentos Hoteleiros.....	7
1.3 Estabelecimentos Hoteleiros – Dimensão Nacional.....	9
1.4 Rentabilidade na Indústria Hoteleira em Portugal	11
1.5 Indicadores de Gestão	14
Revenue Management	17
2. Revenue Management	18
2.1 Revenue Management na Indústria Hoteleira	19
2.2 Optimização do Preço	22
2.3 A Cultura do Revenue Management	22
2.4 Processo de Implementação	23
2.4.1 Análise da Procura	26
2.4.2 Determinar o Preço-Valor	27
2.4.3 Segmentação de Mercado.....	27
2.4.4 Análise do Padrão de Procura.....	27
2.4.5 Análise dos Padrões de Reserva	27
2.4.6 Avaliação	28
Caso de Estudo – Hotel Arribas	29
3. Caso de Estudo – Hotel Arribas	30
3.1 Localização.....	30
3.2 História e Infraestrutura	31
3.3 Número e Tipo de Quartos	33
3.4 Facilidades e Composição Física do Hotel	33
3.5 Tipo de Gestão	35
3.6 Classificação	36
3.7 Caracterização dos Recursos Humanos	36
3.8 Caracterização e Análise do Estabelecimento Hoteleiro.....	36

3.8.1 Caracterização da Região	37
3.8.2 Oferta Hoteleira em Sintra	37
3.8.3 Indicadores de Gestão dos Hotéis em Sintra	39
3.8.4 Idade e Nacionalidades	43
3.9 Identificação dos Problemas do Hotel	44
3.9.1 Propostas para Solução da Problemática Identificada	44
3.9.1.1 Definição de Preços.....	45
3.9.1.2 Definição de Responsável pelo Programa	46
3.9.1.3 Formação às Equipas de Recepção.....	46
3.9.1.4 Produção de Previsões.....	46
3.9.1.5 Definição de Objectivos	46
3.9.1.6 Identificação de Forças e Fraquezas.....	47
3.9.1.7 Definição Preço-Valor.....	47
3.9.1.8 Definição de Ofertas, Promoções e Descontos.....	48
3.9.1.10 Análise aos Padrões de Reserva	48
3.9.1.11 Ações Comerciais	50
3.9.1.12 Sistema de Incentivo	50
3.10 Análise dos Resultados após introdução das soluções apresentadas.....	50
3.10.1 Preço Médio por Quarto Vendido	51
3.10.2 Preço Médio por Quarto Disponível (RevPAR)	52
3.10.3 Taxa de Ocupação	53
3.10.4 Receita Total por Quarto Disponível (TrevPAR).....	55
3.11 Desafios Futuros	56
Conclusão	59
i Objectivos.....	59
ii Limitações do Trabalho.....	60
iii Recomendações e Trabalhos Futuros	60
Bibliografia	63
Anexos	65
Anexo 1 – Tabela de preços para Grupos.....	66
Anexo 2 – Tabela de preços para Operadores Turísticos.....	67
Anexo 3 – Tabela de preços para Individuais	68
Anexo 4 – Relatório de Histórico e Previsão	69

Índice de Figuras

Capítulo I – Caracterização da hotelaria em Portugal

Figura 1.1 – Indicadores de gestão hoteleira 16

Capítulo II - Revenue Management

Figura 2.1 – Implementação de processo de RM..... 26

Capítulo III - Caso de Estudo - Hotel Arribas

Figura 3.1 – Imagem de satélite da localização do Hotel Arribas 31

Figura 3.2 – Foto do exterior do hotel 32

Figura 3.3 – Foto de um Quarto do Hotel..... 33

Figura 3.4 – Foto do terraço e esplanada exterior do hotel..... 34

Figura 3.5 – Piscina exterior de água salgada do Hotel Arribas 35

Figura 3.6 – Relatório de recolha de informação 49

Figura 3.7 – Relatório de análise de segmentos de mercado 49

Esta página foi propositadamente deixada em branco

Índice de Tabelas

Capítulo I – Caracterização da Hotelaria em Portugal

Tabela 1.1 – Estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento.....	10
Tabela 1.2 – Estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos, por Nuts II e por tipologias	10
Tabela 1.3- Quartos nos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos, por NUTS II e tipologias	11
Tabela 1.4 – Valores médios das demonstrações financeiras dos estabelecimentos hoteleiros com e sem restaurante	12

Capítulo III – Caso de Estudo - Hotel Arribas

Tabela 3.1 – Hotéis em Sintra	38
Tabela 3.2 – Indicadores de gestão Grande Lisboa 2012/2013.....	40
Tabela 3.3 – Indicadores de gestão Grande Lisboa 2013/2014.....	41
Tabela 3.4 – Indicadores de gestão Grande Lisboa 2012/2013 (RevPAR)	41
Tabela 3.5 – Indicadores de gestão Grande Lisboa 2013/2014 (RevPAR)	42
Tabela 3.6 – Indicadores de gestão Grande Lisboa 2012/2013 (TRevPAR)	42
Tabela 3.7 – Indicadores de gestão Grande Lisboa 2013/2014 (TRevPAR)	42
Tabela 3.8 – Comparativo indicadores de gestão Grande Lisboa 2012/13/14	43
Tabela 3.9 – Comparativo e variação RevPAR Hotel Arribas	47
Tabela 3.10 – Comparativo e variação Preço Médio	52
Tabela 3.11 – Comparativo e variação Preço Médio 2013 / 2012	52
Tabela 3.12 – Comparativo e variação RevPAR.....	53
Tabela 3.13 – Comparativo e variação RevPAR 2013 / 2012.....	53
Tabela 3.14 – Comparativo e variação Taxa de Ocupação	54
Tabela 3.15 – Comparativo e variação Taxa de Ocupação 2013 / 2012	54
Tabela 3.16 – Comparativo e variação TREVPAR.....	55
Tabela 3.17 – Comparativo e variação TREVPAR 2013 / 2012.....	56

Esta página foi propositadamente deixada em branco

Índice de Gráficos

Capítulo I – Caracterização da Hotelaria em Portugal

Gráfico 1.1 – Dormidas e Hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros, variação 2013/2012.....	14
---	----

Abreviaturas

- OMT – Organização Mundial de Turismo
- EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amorization
- EBT – Earnings Before Taxes
- CAE – Código de Atividade Económica
- INE – Instituto Nacional de Estatística
- OTA – Online Travel Agencies
- RevPAR – Revenue per Available Room
- RNET – Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos

Esta página foi propositadamente deixada em branco

Introdução

O turismo enquanto atividade económica tem assumido desde o início do milénio uma substancial importância para a economia global, fruto do desenvolvimento tecnológico que influencia a mudança de comportamentos.

A globalização da economia, a mobilidade das pessoas, serviços e bens e o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação permitiram democratizar o sector das viagens tornando cada vez mais banal a circulação de pessoas por motivos de lazer. A competitividade assumida entre as nações pela captação de receitas externas que permitam desenvolver as suas economias também tem sentido um forte crescimento levando ao desenvolvimento deste sector.

Em oposição ao turista tradicional que procurava os destinos para férias, essencialmente para atividades de sol e mar, têm surgido novos segmentos de viajantes que procuram destinos diferentes e apresentam, também, motivações diferentes. De entre essas motivações sobressaem interesses culturais, de desenvolvimento intelectual, de desenvolvimento pessoal, ligados à saúde e ao bem estar, e em alguns casos, a uma nova filosofia de vida ligada a preocupações ambientais e sociais.

Esta mudança de paradigma na indústria do turismo tem pressionado os diversos sectores que a compõem para uma atualização constante e a um desenvolvimento acelerado dos seus modelos de negócio. As companhias aéreas e a indústria hoteleira, nunca assistiram a uma pressão tão grande, como atualmente, na necessidade de inovar e apresentar novos serviços e soluções para esta nova geração de turistas.

Se por uma lado essa pressão está em inovar nos produtos e serviços e em apresentar novas soluções, por outro lado também está no saber que esses novos produtos e serviços devem apresentar uma relação preço-valor equilibrado fazendo aumentar a pressão sobre os custos destas empresas. É pois fundamental ser eficiente na relação custo-benefício, de forma a garantir um balanço equilibrado entre a competitividade e a rentabilidade.

Se a indústria aérea tem sabido acompanhar esta evolução, já a indústria hoteleira sente alguma dificuldade em se adaptar a esta nova realidade, em tempo útil. Os modelos tradicionais de gestão hoteleira, os modelos de distribuição também tradicionais e a dimensão média das unidades hoteleiras e das suas redes de colaboração/associação

têm dificultado a capacidade de resposta destes agentes turísticos, provocando, de alguma forma, uma redução substancial da rentabilidade das unidades hoteleiras em Portugal.

É pois, por isso, necessário procurar modelos de gestão que permitam recuperar a rentabilidade e aumentar a competitividade sem perder o foco na qualidade de serviço prestado ao cliente.

A adoção de modelos de gestão associados a programas de Revenue Management podem contribuir para modificar a cultura organizacional das empresas hoteleiras e consequentemente ajudar a recuperar a sua dinâmica financeira.

i Definição do Tema

A competitividade e a dinâmica que a indústria hoteleira, particularmente os hotéis, tem apresentando nos anos mais recentes obrigam a uma análise cuidada sobre a indústria e a forma de abordar o mercado e os seus componentes.

Neste ambiente competitivo, é necessário apostar, não só, na diferenciação do produto ou serviço, mas também em modelos de gestão adaptados às novas realidades e aos seus desafios.

A decisão de implementar ferramentas de apoio à gestão e à decisão com um grau de maior ou menor precisão deverá ter início dentro do seio da própria empresa. A identificação das suas necessidades, a avaliação dos seus recursos e o grau do comprometimento que é possível garantir nas equipas operacionais podem ditar o sucesso ou insucesso de um programa de apoio à gestão.

Assim, e sendo o Revenue Management uma filosofia de gestão, ou uma cultura organizacional, com o seu foco na optimização dos resultados financeiros da empresa, no que à área operacional diz respeito, o presente estudo tem como tema a *Implementação de um Programa de Revenue Management – Hotel Arribas*, e foca-se no desenvolvimento e na implementação de um sistema que permita ao hotel desenvolver práticas, processos, estratégias e táticas que permitam aumentar a sua competitividade junto dos seus concorrentes e ao mesmo tempo otimizar os seus resultados financeiros.

ii Objetivos

O objetivo central deste trabalho determina a implementação de um programa de Revenue Management assente em modelos académicos e teóricos que já apresentaram resultados positivos noutras unidades hoteleiras, essencialmente, norte-americanas. De forma a permitir a avaliação e a validação teórica em ambiente experimental esta implementação teve início no ano 2012, permitindo que no momento atual já seja possível apresentar alguns resultados.

Embora a implementação deste programa tivesse como objectivo principal a mudança na cultura de gestão e da organização, foram também definidos objectivos específicos, a saber:

- Aumentar a receita do Hotel;
- Aumentar o RevPAR em 5%;
- Manter ou reduzir o mínimo possível a taxa de ocupação;
- Produzir informação que permitisse realizar previsões;

iii Estrutura do trabalho

Este trabalho encontra-se dividido em três capítulos. Após esta introdução apresenta-se o primeiro capítulo que pretende caracterizar a indústria hoteleira em Portugal, definindo conceito de hotelaria, o enquadramento legal e, através de dados estatísticos, a sua dimensão e performance financeira.

O segundo capítulo diz respeito á revisão bibliográfica e fundamentação teórica relativa ao tema central deste trabalho. Este capítulo é desenvolvido de forma a enquadrar a temática desde o enquadramento teórico à implementação prática do mesmo. Tenta-se neste capítulo apresentar os motivos pelos quais a adopção de modelos de gestão assentes em programas de Revenue Management tendem a desenvolver-se na indústria hoteleira e conseqüentemente a sobreporem-se aos modelos tradicionais.

O terceiro capítulo, e último, apresenta o caso de estudo desenvolvido no Hotel Arribas, em Sintra, no ano 2012 e 2013, apresentando a análise e as variações nos indicadores

de performance do hotel entre estes dois anos. Parcialmente apresentam-se também alguns resultados referentes a 2014.

Esta análise tem por objetivo validar a fundamentação teórica apresentada no segundo capítulo do trabalho.

Por fim, a conclusão do projeto é apresentada, fazendo uma reflexão sobre os diversos níveis de desenvolvimento do projeto, os resultados obtidos, os próximos passos para dar continuidade à implementação do programa na unidade hoteleira, bem como, as limitações encontradas ao longo da elaboração deste trabalho.

Capítulo I

Caracterização da Hotelaria em Portugal

1. Conceito de Hotelaria

No contexto do sector turístico, a hotelaria raramente tem um lugar ou uma lógica própria. É raro um turista escolher um destino em função apenas de um hotel ou outra forma de alojamento. Em vez disso, a escolha é feita condicionada à oferta de um serviço de apoio para uma atividade mais ampla, motivadora da deslocação do viajante ao destino, seja por razões de trabalho ou de lazer.

A hotelaria é um componente necessário ao desenvolvimento do turismo dentro de um qualquer destino que procure servir os turistas (Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert, & Wanhill, 2007).

O termo Hotel surge do francês *hôtel* e significa algo como “albergue”. Um hotel é um estabelecimento que se dedica ao alojamento de hóspedes ou viajantes. Um hotel é um edifício que foi projetado e equipado para hospedar pessoas de forma temporária. O serviço básico de um hotel inclui uma cama, um armário e uma casa de banho privada, no entanto, e dependendo da classificação selecionada pode oferecer outros equipamentos como, televisão, frigobar, cadeira, mesa de apoio ou secretária, entre outros.

A OMT¹ define alojamento turístico como “toda a instalação que de modo regular ou ocasional fornece dormidas ou estadas aos turistas”.

1.1 A Importância da Indústria Hoteleira como um Subsector do Turismo

Cooper et. al (2007) consideram que os hotéis são, sem dúvida, o subsector mais significativo e visível dentro do alojamento turístico. Mesmo sendo muito variados na maioria dos países, os hotéis são o subsector que gera o maior número de empregos em termos totais e, provavelmente, é responsável pelo maior volume de receita. A visão tradicional de um hotel é a de um estabelecimento que oferece alojamento bem como alimentação a hóspedes de estadas curtas, em troca de um pagamento. Essa visão influenciou a maioria das tentativas de definir os hotéis. No entanto é uma descrição de certa forma inadequada frente ao crescimento de outros serviços associados ao sector

¹ OMT – Organização Mundial de Turismo

hoteleiro (lazer, negócios, etc.) e da retirada completa dos serviços de alimentação por muitas cadeias hoteleiras.

Segundo os mesmos autores, a hotelaria cumpre um importante papel na contribuição económica que o turismo tem a nível local e nacional. É difícil generalizar sobre a percentagem correspondente ao alojamento nas despesas turísticas, porque elas variam muito de acordo com o mercado, com o tipo de alojamento e a natureza do produto adquirido.

1.2 Enquadramento Legal dos Estabelecimentos Hoteleiros

Corria o ano de 2008 quando o Governo de Portugal, reconhecendo a importância de regular os empreendimentos turísticos, cria o primeiro Regime Jurídico de instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos através do Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março. Este Decreto-Lei veio assim regular a atividade dos estabelecimentos turísticos, redefinindo também a classificação dos empreendimentos turísticos revogando diversos Decretos-Lei que há data enquadravam legalmente diversas tipologias de empreendimentos turísticos. Apenas por mera curiosidade, e registo, foram eles: o Decreto-Lei n.º 167/97, de 4 de julho, que regulava os aldeamentos e apartamentos turísticos, o Decreto-Lei n.º 54/2002, de 11 de março, que regulava o turismo de habitação, o agroturismo, o turismo de aldeia, as casas de campo, os hotéis rurais e os parques de campismo rural. E o Decreto-Lei n.º 47/99, de 16 de Fevereiro, que regulava especificamente o turismo de natureza.

Com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março, além da extinção de algumas classificações e tipologias, é criada também uma nova figura para prestação de serviços de alojamento: o alojamento local.

Volvidos mais de cinco anos sobre a publicação do Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março, alterado entretanto pelo Decreto-Lei n.º 228/2009, de 14 de setembro, é publicado em Diário da República, em janeiro de 2014, o Decreto-Lei n.º 15/2014, de 23 de janeiro, procedendo assim à segunda alteração do Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março. Esta segunda alteração, pretende, segundo o texto introdutório do mesmo, “*proceder a ajustes e alterações que a aplicação de regime em vigor, face à atual conjuntura económica e necessidade de imprimir maior eficiência, simplificação, diminuição de custos de contexto e liberalização de procedimentos, demonstra serem necessários*”. Acrescenta ainda, e

esta é a grande alteração registada neste diploma, “*Assume-se ainda a necessidade de autonomizar a figura do alojamento local em diploma próprio (...)*”. Em agosto de 2014 foi publicado o Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de Agosto, que entrará em vigor 90 dias após essa data, ou seja, a 27 de novembro de 2014, autonomizando assim a figura do alojamento local para regulamentação própria.

Depois do resumo efetuado anteriormente relativo à legislação que enquadra o regime de instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos, de seguida, acrescenta-se e define-se as tipologias e classificações atualmente em vigor. Assim o Decreto-Lei n.º 15/2014, de 23 de janeiro, estabelece, no Artigo 4.º, as seguintes tipologias de empreendimentos turísticos:

- a) Estabelecimentos hoteleiros
- b) Aldeamentos turísticos;
- c) Apartamentos turísticos;
- d) Conjuntos turísticos (Resorts);
- e) Empreendimentos de turismo de habitação;
- f) Empreendimentos de turismo no espaço rural;
- g) Parques de campismo e caravanismo;

Relativamente aos estabelecimentos hoteleiros, sendo a tipologia onde se enquadra a unidade estudada neste projeto académico, o Decreto-Lei n.º 15/2014, de 23 de janeiro, no seu artigo 11.º, divide os estabelecimentos hoteleiros em três grupos de classificação, a saber:

- a) Hotéis;
- b) Hotéis-apartamentos (aparthotéis), quando a maioria das unidades de alojamento é constituída por apartamentos;
- c) Pousadas quando explorados diretamente pela ENATUR — Empresa Nacional de Turismo, S. A., ou por terceiros mediante celebração de contratos de franquia ou de cessão de exploração, e instalados em imóveis classificados como monumentos nacionais, de interesse público, de interesse regional ou municipal, ou em edifícios que, pela sua antiguidade, valor arquitectónico e histórico, sejam representativos de uma determinada época.

Por sua vez, a portaria n.º 327/2008, de 28 de abril, aprova e regula o sistema de classificação dos empreendimentos do tipo:

- a) Estabelecimentos hoteleiros;
- b) Aldeamentos turísticos;
- c) Apartamentos turísticos.

Os empreendimentos turísticos referidos anteriormente são classificados na respetiva tipologia e grupo, nas categorias de 1 a 5 estrelas, em função do cumprimento dos requisitos previstos na portaria referida.

1.3 Estabelecimentos Hoteleiros – Dimensão Nacional

Na última década tem-se assistido, em Portugal, a um crescimento substancial de novas unidades hoteleiras. O quadro da tabela 1.1 mostra a evolução do número de unidades hoteleiras na categoria de hotel.

No ano de 2003 o número de hotéis em Portugal era de 546, sendo no ano de 2013 de 1039 hotéis, tendo-se assistido a mais do que uma duplicação deste tipo de unidades de alojamento neste período temporal.

Relativamente ao total de estabelecimentos, incluindo todas as tipologias, verifica-se que, do ano 2008 para 2009, houve uma redução significativa de estabelecimentos hoteleiros, justificado pela entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março, que obrigou a uma reclassificação destes estabelecimentos, existindo alguns que passaram para a esfera do alojamento local, e outros simplesmente encerraram a sua atividade.

De notar também que, do ano 2012 para o ano 2013 assistiu-se a uma redução no total estabelecimentos hoteleiros, passando de 2028 estabelecimentos no ano de 2012, para 2008 estabelecimentos no ano de 2013.

Tabela 1.1 – Estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento

Anos	Estabelecimentos hoteleiros									
	Total	Hotéis	Pensões	Estalagens	Pousadas	Motéis	Hotéis apartamentos	Aldeamentos turísticos	Apartamentos turísticos	
2003	1 034	546	273	86	45	19	120	31	214	
2004	1 054	563	274	89	42	19	127	31	209	
2005	1 2 012	1 007	1 878	1 97	1 42	1 18	1 127	1 33	1 210	
2009	2 028	822	877	100	42	22	132	31	202	
2007	2 031	834	874	100	42	22	134	28	197	
2008	2 041	859	847	100	42	22	132	33	206	
2009	1 988	881	804	94	41	23	128	33	184	
2010	2 011	771	737	85	40	20	137	38	183	
2011	2 019	873	856	87	39	16	144	40	184	
2012	2 028	888	851	51	36	12	150	45	185	
2013	2 008	1 039	0	0	35	0	145	44	192	

Fontes de Dados: IRI - Inquérito à Capacidade de Alojamento e Pessoal ao Serviço (até 2004); Inquérito à Permanência de Hospedes na Hotelaria e outros Alojamentos (a partir de 2005).
Fonte: PORDATA
Última actualização: 2014-09-01

Fonte: Pordata (2014)

Relativamente à dispersão geográfica podemos verificar na tabela 1.2 que as regiões onde se concentram maioritariamente os estabelecimentos turísticos de tipologia hotel é no Norte, com 258 hotéis, a região Centro com 259 hotéis e Lisboa com 208 hotéis.

Tabela 1.2 – Estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos, por Nuts II e por tipologias

Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos e Apartamentos Turísticos, por NUTS II e por Tipologias

31 de julho										Nº Estab.
Tipologias	2013								Total	Posição
	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	Açores	Madeira			
Hotéis	258	259	208	79	120	47	68	1.039	1	
5*	14	4	34	4	19	1	14	90	4	
4*	71	52	80	18	47	23	36	327	2	
3*	80	112	52	33	34	14	14	339	1	
2* e 1*	93	91	42	24	20	9	4	283	3	
Hotéis Apart.	7	8	14	8	71	3	34	145	4	
Pousadas	8	8	4	9	3	2	1	35	6	
Aldeamentos	1	2	4	2	34	0	1	44	5	
Apartamentos	12	7	5	8	138	12	10	192	3	
Outros	164	132	92	41	59	16	49	553	2	
Total Global	450	416	327	147	425	80	163	2.008		

Fonte: Turismo de Portugal (2014)

Por número de quartos, podemos verificar na tabela 1.3 que o Algarve, embora com menos estabelecimentos da tipologia hotel, conforme o quadro anterior, apresenta, logo a seguir à região de Lisboa, o segundo destino com mais unidades de alojamento com 15510 quartos na região. Lisboa aparece em primeiro lugar com 22758 quartos disponíveis.

Tabela 1.3- Quartos nos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos, por NUTS II e tipologias

Quartos nos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos e Apartamentos Turísticos, por NUTS II e Tipologias

31 de julho		2013							Nº quartos	
Tipologias	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	Açores	Madeira	Total	Posição	
Hotéis	15.239	14.923	22.758	3.129	15.510	3.460	8.317	83.336	1	
5*	1.863	419	5.559	272	3.897	130	2.776	14.916	3	
4*	5.744	3.974	10.532	902	8.118	2.288	4.600	36.158	1	
3*	4.238	7.344	4.345	1.331	2.685	892	863	21.698	2	
2* e 1*	3.394	3.186	2.322	624	810	150	78	10.564	4	
Hotéis Apart.	452	503	1.576	767	8.129	97	3.592	15.116	2	
Pousadas	319	270	196	285	150	57	21	1.298	6	
Aldeamentos	60	594	380	228	5.526	0	213	7.001	5	
Apartamentos	178	529	191	531	10.988	232	248	12.897	3	
Outros	3.442	3.058	2.225	728	1.314	292	1.624	12.683	4	
Total Global	19.690	19.877	27.326	5.668	41.617	4.138	14.015	132.331		

Fonte: Turismo de Portugal (2014)

1.4 Rentabilidade na Indústria Hoteleira em Portugal

A implementação de programas, estratégias e táticas de Revenue Management, como veremos mais à frente neste trabalho, estão diretamente relacionadas com a otimização das receitas do hotel, tendo por objetivo principal maximizar a relação entre a taxa de ocupação do hotel e o preço médio por quarto vendido.

Não obstante este princípio, a filosofia do Revenue Management permite também levar em consideração, não só a receita de alojamento, mas também todas as receitas do hotel, incluindo os restantes centros de receita (comidas, bebidas, eventos, etc.).

Com base no atrás descrito, a rentabilidade da unidade hoteleira e o seu sucesso comercial estão diretamente relacionados.

Costa (2008) refere que, para além de outros, existem três indicadores fundamentais que permitem aferir o desempenho financeiro de uma unidade hoteleira. A saber, são eles:

GOI – Gross Operating Income – O autor traduz este indicador como o lucro bruto sobre as vendas, e é calculado estabelecendo a diferença entre os custos diretos e as receitas de cada departamento, sendo o indicador para o hotel o somatório dessas parcelas;

GOP – Gross Operating Profit – O autor traduz este indicador como o lucro bruto operacional, e é calculado a partir do GOI, considerando a totalidade das despesas

gerais, a saber: salários e pagamentos de serviços, despesas de promoção, fornecimento de água e energia; e despesas de manutenção;

NOP – Net Operating Profit – Este indicador, utilizando a tradução do autor, indica-nos o lucro antes de impostos e é calculado a partir do GOP, acrescentando os custos fixos, tais como: amortizações financeiras; seguros; e alugueres.

Tabela 1.4 – Valores médios das demonstrações financeiras dos estabelecimentos hoteleiros com e sem restaurante

Unidade:

		2009	2010	2011	2012
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS				
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	TOTAL DE RENDIMENTOS LÍQUIDOS	849.706,98	779.519,19	812.413,85	720.210,22
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Volume de negócios	749.502,77	695.567,11	713.627,76	650.883,13
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Dos quais: Serviços prestados		639.984,73	675.213,63	613.445,81
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Subsídios à exploração	1.376,57	1.361,04	1.686,86	1.923,57
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Variação nos inventários da produção	1.719,77	-5.772,65	3.866,40	-246,59
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Trabalhos para a própria entidade	21.525,70	14.007,32	22.906,99	4.369,56
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Outros rendimentos	68.920,00	68.960,64	63.011,40	58.479,03
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Dos quais: Rendimentos suplementares	21.971,45	19.148,38	18.497,22	18.365,99
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Dos quais: Rendimentos e ganhos em investimentos financeiros		21.535,79	14.339,31	15.062,95
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Juros e rendimentos similares obtidos	6.662,17	5.395,73	7.294,44	4.801,51
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Produção	796.096,27	724.311,21	760.605,23	675.295,66
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Vendas e serviços prestados ao exterior	50.034,88	38.880,86	46.626,02	43.040,73
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	TOTAL DE GASTOS LÍQUIDOS	885.307,89	848.556,62	931.907,53	854.705,11
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Custo das mercadorias vendidas e das matérias consi	105.077,67	98.254,79	95.551,83	84.441,20
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Fornecimentos e serviços externos	303.071,83	296.995,07	320.573,94	289.466,13
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Gastos com o pessoal	253.946,69	244.877,69	240.149,14	216.532,12
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Dos quais: Remunerações		191.081,71	187.240,06	169.219,90
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Dos quais: Encargos sobre remunerações		41.002,49	40.255,03	36.839,68
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Imparidades (perdas/reversões) e variações (aumento	2.195,18	7.186,41	36.616,25	37.059,97
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Dos quais: Em clientes e outras dívidas a receber		7.853,74	1.343,32	3.667,25
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Dos quais: Em inventários e ativos biológicos consumíveis		343,82	550,04	487,21
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Dos quais: Em instrumentos financeiros e investimentos finance		4.820,74	69,92	25.642,80
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Provisões (aumentos/reduções)	943,6	378,18	423,47	1.032,18
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Outros gastos	49.878,25	47.433,60	74.413,29	51.814,85
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Dos quais: Impostos indiretos	5.982,80	3.177,11	4.153,40	3.377,25
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Dos quais: Gastos e perdas em investimentos financeiros e outr		26.604,78	43.463,09	21.283,50
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Gastos/reversões de depreciação e de amortização	113.836,32	109.965,75	107.534,61	103.991,14
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Juros e gastos similares suportados	51.847,38	42.500,57	65.953,94	68.362,04
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Imposto sobre o rendimento do período	4.510,97	964,57	-9.308,96	2.005,47
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Consumos intermédios	414.132,30	398.426,97	420.279,18	377.284,59
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Compras de bens e serviços ao exterior	14.969,72	15.894,47	18.838,17	19.157,31
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Juros suportados de financiamentos obtidos	46.549,99	40.791,43	63.504,46	66.352,96
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	RESULTADOS ECONÓMICOS DA ATIVIDADE				
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Valor acrescentado bruto - VAB	381.963,97	325.884,24	340.326,06	298.011,07
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Resultado de exploração		88.887,45	66.585,17	66.925,60
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Resultado antes de depreciações, gastos de financiame	127.931,61	78.997,73	37.391,48	35.062,25
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Resultado operacional (antes de gastos de financiame	14.095,28	-30.968,02	-70.143,14	-68.928,89
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Resultado antes de impostos - EBT	-31.089,93	-68.056,90	-128.801,49	-132.489,42
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Resultado líquido do período	-35.600,90	-69.021,47	-119.492,53	-134.494,89
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Dos quais: Resultado das atividades descontinuadas (5,14	-2.617,66	-1.576,41	-2.220,02
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	Autofinanciamento	81.374,19	48.508,87	25.081,81	7.588,39

Fonte: Banco de Portugal

Informação disponível em: 16-09-2014 1:07:38

Fonte: Banco de Portugal (2014)

Traduzindo estes indicadores, que são adaptados para a indústria hoteleira pela International Association of Hospitality Accountants (1986), através do *Uniform System of Accounts for Hotels*, para linguagem contabilística e enquadrando com o Sistema de Normalização Contabilística nacional, podemos equivaler o indicador **GOP** ao **EBITDA**² ou, em português, Resultado antes de depreciações, gastos financeiros e impostos, e o indicador **NOP** ao **EBT**³ ou, em português, Resultados antes de impostos.

Feita a necessária analogia entre as siglas utilizadas, realizou-se uma análise à Central de Balanços do Banco de Portugal, através da aplicação online *BPstat - estatísticas online*, para aferir a performance financeira média dos estabelecimentos hoteleiros em Portugal com o CAE⁴ 551 – Estabelecimentos hoteleiros com e sem restaurante.

Desta análise resulta a tabela 1.4 que apresenta os valores médios das demonstrações de resultados de todos os estabelecimentos com o CAE referido, no período entre o ano 2009 e o ano 2012, sendo estes os dados mais recentes disponibilizados pelo Banco de Portugal.

Conforme descrito por Costa (2008), para aferir a performance de um estabelecimento hoteleiro importa ter em consideração alguns indicadores. O autor refere três, **GOI**, **GOP** e **NOP**.

Se considerarmos a análise do indicador **GOP** e **NOP**, que são fáceis de identificar na tabela 1.4, podemos concluir que:

- em relação ao indicador **GOP**, representado na tabela pelo **EIBTDA**, a evolução é negativa entre o ano 2009 e o ano 2012, tendo apresentado no ano 2009 um valor médio de 127.931,61€ e no ano 2012 um valor médio de 35.062,25€. Esta diferença representa uma perda a rondar os 72% no resultado operacional dos estabelecimentos hoteleiros nestes 4 anos.
- se analisarmos o indicador **NOP**, na tabela 1.4 representado pelo **EBT**, podemos verificar que tal como o **GOP**, o resultado antes de impostos, médio, dos estabelecimentos hoteleiros, em Portugal, também decresceu nestes 4 anos. No

² EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

³ EBT – Earnings Before Taxes

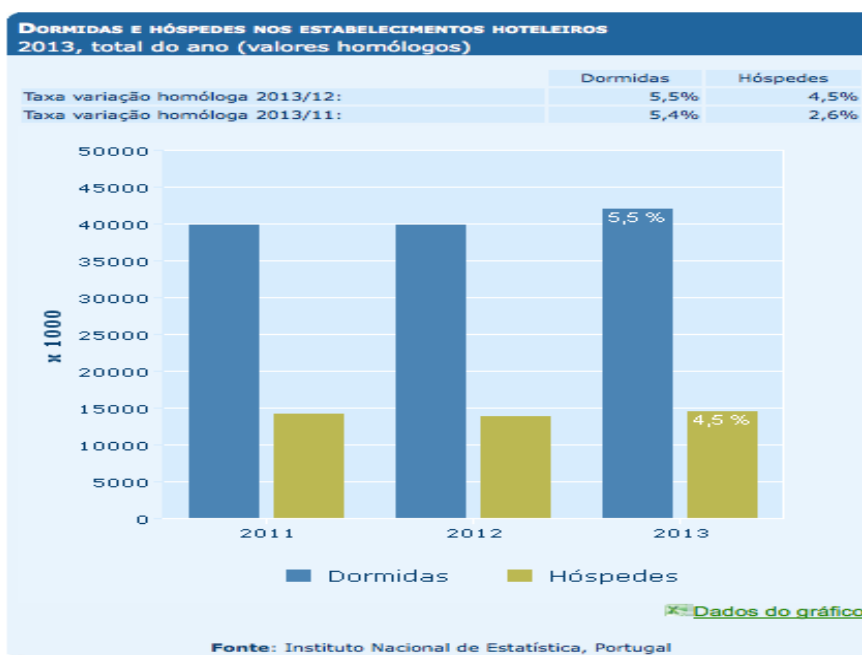
⁴ CAE – Código de Atividade Económica – Revisão 3

ano 2009 foi de -31.089.93€ , ou seja, já no ano 2009 o lucro antes de impostos era negativo, passando, ou melhor, agravando-se, no ano 2012 para -134.494,89€. Um agravamento de sensivelmente 432%.

De reforçar que os dados disponibilizados se referem, apenas, até ao ano de 2012.

Conforme o gráfico 1.1, as estatísticas do INE⁵, relativas ao ano de 2013 apresentam um crescimento de 5,5% nas dormidas e 4,5% nos hóspedes, o que poderá representar uma recuperação das receitas dos estabelecimentos hoteleiros e uma melhoria nos indicadores financeiros analisados.

Gráfico 1.1 – Dormidas e Hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros, variação 2013/12



Fonte: Impactur (2014)

1.5 Indicadores de Gestão

Não obstante a importância dos indicadores atrás referidos, a gestão hoteleira implica a necessidade de utilização de outros indicadores para se poder ter uma visão mais aprofundada do funcionamento do hotel (Costa, 2008).

⁵ INE – Instituto Nacional de Estatística

A título de exemplo são apresentados os indicadores utilizados na publicação *Hotstats – Hospitality Intelligence*⁶, na análise mensal e evolução da performance nas cadeias hoteleiras em algumas capitais da Europa, a saber:

- Taxa de ocupação de quartos (**Occ%**)
- Preço médio por quarto vendido (**ARR**)
- Preço médio por quarto disponível (**RevPar**)
- Vendas totais por quarto disponível (**TRevPAR**)
- Custos com salários e relacionados (**Payroll%**)
- Lucro bruto operacional por quarto disponível (**GOPPAR**)

De referir que:

- o indicador taxa de ocupação e Payroll são expressos em percentagem e os restantes em euros.
- o indicador Preço Médio por Quarto Vendido é também conhecido por **ARR** (da expressão inglesa Average Room Rate)
- o indicador Preço Médio por Quarto Disponível é também representado por **RevPAR** (da expressão inglesa Revenue per Available Room);
- o indicador para Vendas Totais por Quarto Disponível é representado por **TRevPAR** (da expressão inglesa Total Revenue per Available Room);
- para os custos salariais e despesas relacionadas é utilizada a expressão inglesa **payroll**;
- o Lucro Bruto Operacional por Quarto Disponível é representado pela sigla **GOPPAR** (da expressão inglesa Gross Operations Profit per Available Room).

Apresentamos, na figura 1.1, a título de exemplo, uma análise mensal divulgada pela Hotstats.

⁶ Hotstats – Publicação mensal editada pela empresa Hotstats – Hospitality Intelligence (www.hotstats.com)

Figura 1.1 – Indicadores de gestão hoteleira

HOTSTATS
Hospitality Intelligence

BRIEFING DATA
European Chain Hotels - Market Review
Currency: € Euros

The month of July 2014						Calendar year to July 2014						Twelve months to July 2014						
Occ %	ARR	RevPAR	TRevPAR	Payroll %	GOP PAR	Occ %	ARR	RevPAR	TRevPAR	Payroll %	GOP PAR	Occ %	ARR	RevPAR	TRevPAR	Payroll %	GOP PAR	
Budapest	82.9	88.69	73.51	101.86	24.1	35.55	70.8	86.62	61.36	90.53	28.2	30.03	71.4	84.45	60.33	90.52	27.8	30.33
Madrid	62.8	117.98	74.04	108.19	43.6	22.26	65.4	127.28	83.30	125.55	39.2	35.10	63.6	125.13	79.54	121.61	39.6	32.00
Moscow	69.3	112.74	78.10	121.61	31.7	40.44	65.5	137.50	90.05	142.84	28.6	56.55	69.6	138.70	96.51	154.69	28.2	66.41
Paris	85.7	322.55	276.53	391.77	37.3	131.14	78.7	322.28	253.73	380.54	39.9	113.82	79.5	319.68	254.28	382.25	39.2	118.66
Zurich	85.9	142.52	122.38	179.55	40.2	47.22	75.9	158.05	119.89	192.59	38.8	54.23	78.3	158.08	120.68	196.94	38.0	57.10

The month of July 2013						Calendar year to July 2013						Twelve months to July 2013						
Occ%	ARR	RevPAR	TRevPAR	Payroll %	GOP PAR	Occ%	ARR	RevPAR	TRevPAR	Payroll %	GOP PAR	Occ %	ARR	RevPAR	TRevPAR	Payroll %	GOP PAR	
Budapest	78.3	81.37	63.68	87.90	27.0	29.79	68.5	82.18	56.32	86.43	29.1	26.41	70.7	81.59	57.65	89.24	28.1	28.35
Madrid	60.5	113.91	68.88	100.25	46.7	16.29	62.5	129.82	81.17	121.54	40.5	31.27	61.8	129.57	80.08	120.73	40.4	31.30
Moscow	76.1	118.96	90.50	142.43	27.5	57.38	68.3	138.19	94.40	151.57	25.5	67.78	69.8	134.22	93.70	150.86	25.3	67.84
Paris	84.1	307.13	258.43	365.29	38.9	115.59	78.3	317.53	248.65	375.01	40.5	111.02	78.2	312.50	244.42	369.94	40.3	110.29
Zurich	82.4	142.48	117.43	169.30	43.2	35.94	74.7	160.69	120.00	194.34	39.4	52.35	75.8	159.53	120.98	201.95	38.0	55.24

Movement for the month of July						Movement for the calendar year to July						Movement for the twelve months to July						
Occ Change	ARR Change	RevPAR Change	TRevPAR Change	Payroll Change	GOP PAR Change	Occ Change	ARR Change	RevPAR Change	TRevPAR Change	Payroll Change	GOP PAR Change	Occ Change	ARR Change	RevPAR Change	TRevPAR Change	Payroll Change	GOP PAR Change	
Budapest	4.6	9.0%	15.4%	15.9%	2.9	32.7%	2.3	5.4%	9.0%	5.2%	1.0	13.7%	0.8	3.5%	4.7%	1.4%	0.4	7.0%
Madrid	2.3	3.6%	7.5%	7.9%	3.1	36.6%	2.9	-2.0%	2.6%	3.3%	1.3	12.3%	1.8	-3.4%	-0.7%	0.7%	0.8	2.2%
Moscow	-6.8	-5.2%	-13.7%	-14.6%	-4.3	-29.9%	-2.8	-0.5%	-4.6%	-5.8%	-3.0	-16.5%	-0.2	3.3%	3.0%	2.5%	-0.9	-2.1%
Paris	1.6	5.0%	7.0%	7.2%	1.6	13.4%	0.4	1.5%	2.0%	1.5%	0.6	2.5%	1.3	2.3%	4.0%	3.3%	1.1	7.6%
Zurich	3.5	0.0%	4.2%	6.1%	3.0	31.4%	1.2	-1.6%	-0.1%	-0.9%	0.6	3.6%	0.5	-0.9%	-0.2%	-2.5%	0.0	3.4%

Fonte: Hotstats (2014)

Costa (2008) refere que cumpre ao gestor hoteleiro determinar o número e a tipologia dos indicadores de gestão mais adequados à realidade de cada unidade hoteleira. A importância que se atribui a estes indicadores resulta do facto de não só permitirem uma avaliação adequada do funcionamento de uma unidade hoteleira, mas também por possibilitarem o estabelecimento de comparações com os resultados da concorrência.

Capítulo II

Revenue Management

2. Revenue Management

Revenue ou Yield Management é um instrumento essencial para equilibrar a procura e a oferta dividindo os consumidores em diferentes segmentos baseando-se nas suas intenções de compra e alocando a capacidade disponível a estes diferentes segmentos de forma a maximizar as receitas de uma determinada empresa (El Haddad, Roper, & Jones, 2008).

Conforme Ivanov & Zhechev (2012) citando Kimes & Wirtz (2003) o RM pode ser definido como a aplicação de sistemas de informação e estratégias de preço para alocar a capacidade correta ao cliente certo, no momento certo, ao preço certo. Isto coloca a prática do RM no domínio do Marketing, área que tem uma intervenção crítica na captação de procura (Cross, Higbie, & Cross, 2009) e na gestão do comportamento dos consumidores (Anderson & Xie, 2010).

A teoria do RM tem beneficiado fortemente, não só, da investigação efetuada na área do marketing, como também, e mais profundamente da área operacional (Talluri & Ryzin, 2005) e do *pricing research* (Shy, 2008)

Segundo Ivanov & Zhechev (2012), o RM foi inicialmente desenvolvido pelas companhias aéreas. Atualmente esta prática está adaptada a várias indústrias de várias áreas. O RM é particularmente bem sucedido e pode ter uma contribuição essencial em indústrias que partilham as seguintes características:

- inventário perecível
- capacidade restrita ou fixa
- procura volátil
- micro segmentos de mercado
- disponibilidade para reservas em antecipação
- custo variável baixo.

O RM pode ser aplicado com sucesso em companhias aéreas, hotéis, restaurantes, campos de golfe, centros comerciais, operadoras de telecomunicações, centros de conferências e outras empresas.

Embora bastante desenvolvido, quer do ponto de vista académico, quer do ponto de vista da aplicação prática na aviação, não recebeu igual atenção ainda da indústria hoteleira. Segundo Ivanov & Zhechev (2012), a investigação do RM na hotelaria, do ponto de vista académico, é fragmentado e está relativamente atrasado em relação à aplicação prática no terreno operacional.

El Haddad (2008) define RM como, a prática que permite controlar a procura pelos viajantes através da utilização de preços dinâmicos e da gestão da capacidade (alojamento) para melhorar a rentabilidade de uma unidade hoteleira.

El Haddad (2008) refere que, o conceito de RM é um dos tópicos mais discutidos no campo da gestão de operações hoteleiras atualmente.

Cross R. (1997) define RM como *a aplicação de táticas disciplinadas que permitem analisar os comportamentos dos consumidores ao nível dos nichos de mercado, dessa forma será possível maximizar o preço e a disponibilidade de produto permitindo maximizar a receita*. Essencialmente, RM é a prática utilizada para incrementar a rentabilidade de uma empresa hoteleira (Kimes S. , 2004; Cross R. , 1997).

McGuire (2014) num artigo escrito em Agosto de 2014 advoga que o RM é um disciplina relativamente recente na indústria hoteleira. A mudança nas condições do mercado, a evolução da metodologia analítica e o alargamento das competências da função do Revenue Manager forçaram a uma rápida evolução desta prática na indústria hoteleira, mesmo sendo uma prática recente. McGuire (2014) continua dizendo que, perante as recentes alterações é altura de deixar as práticas passadas do RM e iniciar uma nova era e novas estratégias para futuro. O RM está a mudar, por necessidade, com o tempo, mas existem algumas competências cruciais que devem ser mantidas. O RM continua a ser, como sempre foi, uma disciplina complexa, sujeita a todas e quaisquer alterações no mercado, mas construída com base em práticas sólidas e comprovadas.

2.1 Revenue Management na Indústria Hoteleira

Com o eterno problema de produzir uma capacidade fixa de inventário, perecível, e que não pode ser colocada em stock se não for vendida, os hotéis deparam-se com o mesmo dilema das companhias aéreas: ter de vender o seu produto, variando o preço de acordo com a data da reserva e da utilização ou “entrega” do produto.

Histórica e tradicionalmente, a gestão hoteleira tem feito variar as tarifas de alojamento através de descontos e *overbookings*⁷ nas reservas para maximizar o desempenho das vendas.

Atualmente, os sistemas informáticos atingiram um nível tal de sofisticação que permitem dar suporte às funções de reservas e balcão. As tecnologias de informação e comunicação aumentaram a capacidade de armazenamento de informação, permitindo assim, manipular posteriormente essa mesma informação. Como resultado obteve-se um aperfeiçoamento das técnicas usadas para melhorar o desempenho do hotel. Assim a hotelaria adotou o termo RM da indústria aérea (Jones & Hamilton, 1992)

Morais (2002) refere que os sistemas de RM têm impulsionado as receitas em vários tipos de negócios, mas nem sempre são compatíveis com o tipo de operação do hotel.

Algumas mudanças devem ser realizadas antes de se implementar um programa de RM. Um programa devidamente adaptado ao hotel deverá gerar um aumento da receita e executar muito do trabalho de tomada de decisão que, anteriormente, era responsabilidade do gestor hoteleiro. Mas, ao mesmo tempo, pode trazer problemas se o trabalho de preparação do terreno para a implementação não for bem realizado (esta temática será desenvolvida mais profundamente na secção 2.4).

Especialistas da indústria hoteleira afirmam que RM implica cobrar um preço diferente por um mesmo produto ou serviço a pessoas diferentes e que envolve controlar a relação entre o preço médio diário por quarto vendido e a taxa de ocupação (Weatherford & Bodily, 1992).

Historicamente, os hotéis tem medido o seu desempenho com base na percentagem de ocupação e também no preço médio diário por quarto vendido. No entanto, essa análise unidimensional falha quando se quer analisar a relação entre estes dois indicadores de medida e a receita de quartos que eles produzem.

Para ajudar a aumentar a ocupação de um hotel, a tentativa de reduzir os preços da diária acarreta uma perda de receita devido às tarifas mais baixas. Também não leva em consideração o custo por quarto ocupado que pode reduzir a margem de lucro. A não ser que a ocupação aumente e possa neutralizar a queda dos preços, a rentabilidade vai

⁷ Overbooking – Prática de aceitar um numero superior de reservas ao inventário disponível

normalmente cair. De forma similar, o aumento do preço médio da diária deve ser acompanhado de uma redução da procura e consequentemente da taxa de ocupação. Isto significa que alguma receita líquida dos quartos, que poderiam ter sido vendidos por um preço mais baixo, vai ser perdida.

O RM apresenta um modelo de análise de desempenho melhor porque procura maximizar a receita total do hotel, combinando, ao mesmo tempo, a taxa de ocupação e o preço médio diário numa simples estatística, permitindo aos gestores uma avaliação mais efetiva das receitas potenciais. Várias abordagens são utilizadas e diferenciadas de acordo com a característica de cada hotel (Morais, 2002).

Donaghy, McMahon-Beattie, & McDowell (1997) descrevem o RM na indústria hoteleira da seguinte forma:

“RM é usar informação, dados históricos e dados atuais, combinados com uma política de suporte, suportes operacionais e modelos estatísticos, para aumentar a capacidade do hotel de realizar um número de práticas comerciais comuns e a partir daí, aumentar tanto a sua receita quanto a sua capacidade de serviço ao cliente”.

Tais práticas comerciais incluem:

- Definir a estrutura de preços mais efetiva;
- Limitar o número de reservas aceites para uma qualquer noite ou tipo de quarto, com base na rentabilidade esperada dessas reservas;
- Rever as atividades das reservas para determinar quando deverá ser aplicada uma ação de controlo do inventário, ou seja, controlar a disponibilidade para reservas com desconto;
- Negociar o volume de descontos com todos os vendedores e grupos;
- Servir o cliente com o produto certo ao preço desejado;
- Obter maior receita do negócio atual e futuro;
- Permitir que os agentes de viagens sejam efetivos agentes de venda e não meramente receptores de pedidos;

O sucesso da aplicação de programas de RM na hotelaria está assim condicionada na diferença, conforme referem Jones & Hamilton (1992), “...não do que os hotéis procuram fazer, mas como eles o fazem...”

2.2 Optimização do Preço

McGuire (2014) afirma que, RM não significa mais do que optimização do preço e este objectivo tem servido para centrar as atenções da investigação no mundo do RM, ultimamente. As mudanças no mercado, incluindo a transparência dos preços conduzida pelas OTA's⁸, o crescimento exponencial do *social media* e dos conteúdos gerados pelo utilizador, e consumidores cada vez mais informados, contribuíram para uma alteração no comportamento da compra. A chave para uma nova geração do RM está em compreender o comportamento do novo consumidor e o que ele está disposto a pagar. Essencialmente. No entanto a verdade é que enquanto o segmento de viajantes individuais mudou radical e definitivamente o seu comportamento de consumo, algumas práticas nas políticas de reserva dos hotéis permanecem na mesma.

Existem segmentos de procura – alguns extremamente valiosos – que ainda são objeto de contratação “tradicional” e necessitam de ser considerados de acordo com as práticas “tradicional” de RM. Segmentos como, tarifas negociadas, grupos, *wholesalers*, procura qualificada, contratos de *last room available* ou tarifas derivadas. Para muitos hotéis, estes segmentos ainda representam uma grande parte da sua procura e não podem ser ignorados, e que de facto, são a sua base de faturação.

2.3 A Cultura do Revenue Management

Mehrotra & James (2006) desenvolveram um guia de orientação que serve de base para a implementação de uma cultura de RM nos hotéis membros da *American Hotel & Lodging Association* onde identificam as linhas de orientação para uma cultura de RM de sucesso. Os autores afirmam que, de alguma maneira ou forma, o RM é aplicado nas estratégias e táticas da maioria das empresas, no entanto, não é concebido nem associado a um programa ou processo específico de RM, ou seja, não existe uma assunção da prática por todos os membros dos diversos departamentos. Exemplificando, decidir que determinados descontos estarão disponíveis apenas para estadas que incluam a dormida na noite de sábado é considerada uma estratégia de RM, e ainda que, baseado na previsão da ocupação, os mesmos descontos não serão aplicados a todas as noites de sábado, mas sim apenas em algumas, é considerada uma tática de RM.

⁸ OTA – Online Travel Agencies

A relação entre as equipas que definem e aplicam a estratégia e as equipas que aplicam as táticas é extremamente importante, sob pena de a inexistência de ligação entre elas poder gerar conflitos entre estratégias e táticas deitando por terra o sucesso da aplicação do RM.

A primeira regra para o estabelecimento de um programa de RM é encontrar o consenso entre aqueles que serão afetados pelo mesmo, que sejam compreendidos os objectivos e que exista um entendimento claro sobre os resultados desejados.

Mehrotra & James (2006) referem que o resultado adequado de um programa de RM não é o aumento do preço médio dos quartos vendidos. Nem é aumentar a taxa de ocupação. Um programa de RM deve-se focar em maximizar *o produto dos dois*, a média da “receita por quarto disponível”, ou RevPAR⁹ ou o “preço médio por quarto vendido”, que se calcula através da formula:

$$\text{RevPAR} = \text{Preço médio por quarto vendido(€)} \times \text{Taxa de ocupação (\%)}$$

Se o hotel perseguir sempre este objectivo e visar maximizar o RevPAR, as receitas de alojamento tenderão a aumentar ao longo do tempo.

Num modelo mais sofisticado, são também considerados os custos de distribuição, e o objectivo principal do programa de RM passa a ser o de maximizar o Net RevPAR (i.e., o RevPAR menos os custos de distribuição). Dessa forma, não apenas a receita, mas também a rentabilidade é levada em conta.

2.4 Processo de Implementação

A implementação de um processo de gestão assente numa cultura de RM implica a adopção de um conjunto de regras, princípios e práticas que requerem a incorporação de uma combinação de atividades, mais ou menos complexas, de forma a uniformizar as políticas comerciais e operacionais de uma unidade hoteleira.

⁹ RevPAR – Revenue per Available Room

RM é uma abordagem contínua, sistemática e integrada que tem como objectivo a maximização da receita de alojamento através da manipulação das tarifas em resposta às variações da procura prevista para cada época, período, mês, semana ou dia do ano.

Este processo não só envolve uma análise das informações históricas, que permitem efetuar uma previsão da procura futura, como, também, deve servir para monitorizar os efeitos das alterações de procura inesperadas e assegurar que os clientes sejam considerados de forma individual (Jauncey, Mitchell, & Slamet, 1995)

Frederick & Peacock (1995) abordam a implementação de um programa de RM da seguinte forma:

- Determinar se a segmentação de mercado é possível;
- Definir categorias ou classes de reserva;
- Especificar os parâmetros de cada categoria ou classe;
- Estabelecer o número de dias que o sistema deverá analisar o histórico;
- Estabelecer os preços;
- Identificar a diferenciação do serviço ou produto;
- Estabelecer curvas de *threshold*¹⁰ para controlar as categorias ou classes de reserva;
- Desenvolver um sistema que monitorize regularmente as ações dos concorrentes;

Jones & Hamilton (1992) descrevem um modelo mais detalhado para se implementar um programa de RM. Os autores, além de abordarem a componente analítica da informação apresentam uma visão holística para o modelo. A saber:

- Utilização das Tecnologias de informação para realizar as devidas análises;
- Definir os critérios para avaliar o desempenho dos negócios da empresa;
- Incluir os conceitos de RM na descrição das tarefas a serem realizadas pelos colaboradores;
- Estabelecer um compromisso de previsão da procura através das equipas de recepção, reservas, vendas, marketing, alimentos e bebidas, banquetes e eventos;

¹⁰ Curvas de *threshold* – é a curva num gráfico que define quando de deve abrir ou fechar as vendas com desconto e reflete uma curva esperada de reservas relacionada com o tempo de vida do produto.

- Alterar a forma de remunerar os colaboradores de forma a refletir uma melhoria no desempenho operacional;

Além do atrás descrito, podem ainda ser acrescentadas outras ideias menos estruturadas e que podem dar suporte à implementação de um programa de RM, sendo elas:

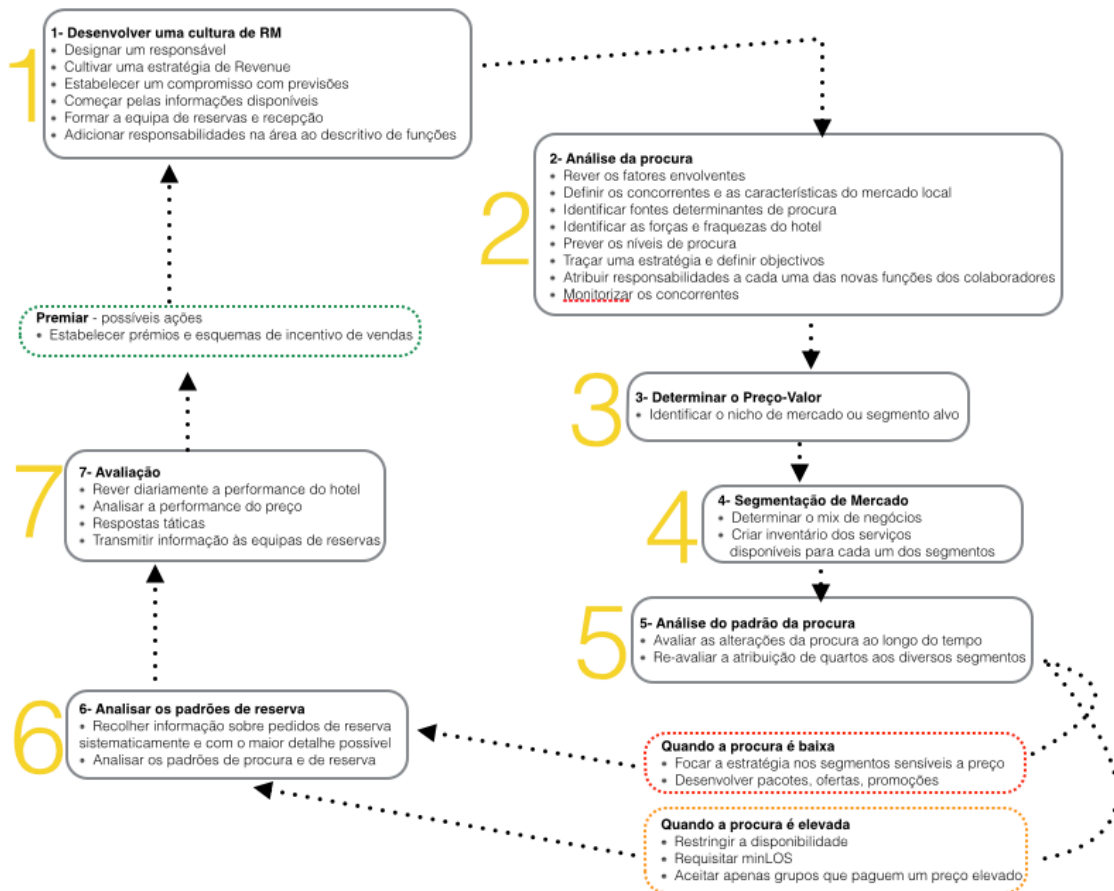
- Exigir da organização um elevado grau de comprometimento e compreensão dos conceitos de RM;
- Aceitar que é possível que ocorram erros, especialmente na fase inicial da implementação;
- Envolver não só os gestores, diretores e chefias, mas todos os colaboradores que estão em contacto direto com possíveis vendas e reservas, incluindo os colaboradores de recepção e *concierge*;
- Desmistificar os conceitos de RM simplificando ou facilitando o entendimento, evitando termos técnicos;
- Desenvolver programas de recompensa para os colaboradores que implementem novas técnicas e gerem novas ideias ou sugestões. A recompensa não necessita de ser necessariamente remunerada. Poderá atribuir-se mais responsabilidade e autonomia ao colaborador para o motivar.

Entre os dois modelos de implementação apresentados, parece mais completo e conciso o modelo apresentado por Jones & Hamilton (1992) que se reproduz na figura 2.1. Este processo de implementação é denominado pelos autores como “*os sete passos para alcançar o êxito de um sistema de RM*”.

Podemos afirmar que neste modelo as fases um a quatro se enquadram a um nível estratégico, enquanto as fases cinco a sete se desenvolvem a um nível mais tático de curto ou médio prazo.

Morais (2002) referindo-se ao processo de implementação desenvolvido por Jones & Hamilton (1992) analisa cada um dos passos enumerados por estes identificando tarefas, regras e princípios de implementação.

Figura 2.1 – Implementação de processo de RM



Fonte: Jones & Hamilton (1992)

Se o passo 1 é perfeitamente compreensível e não requer um grande desenvolvimento para se tornar perceptível, já os restantes passos são alvo de análise com algum detalhe.

2.4.1 Análise da Procura

Neste passo, o autor enumera as seguintes tarefas:

- Compilar os dados básicos relacionados com a localização da empresa, as características do local, o formato demográfico, os meios de transporte, entre outros;
- Definir os recursos potenciais da procura para a estadia nessa área;
- Identificar quais os concorrentes e as suas vantagens competitivas;
- Clarificar as forças e fraquezas em relação a cada um dos segmentos de mercado;

- Diferenciar os principais segmentos de mercado, tais como grupos ou individuais;
- Desenvolver uma previsão da procura em termos financeiros e físicos para o Hotel;
- A revisão continua destas informações e a sua implicação nas decisões futuras;

2.4.2 Determinar o Preço-Valor

Nesta fase o autor recomenda a comparação da relação preço-valor do negócio do hotel em relação aos concorrentes.

O gestor hoteleiro deverá ter a noção de como uma mudança de preços afetará a procura para uma categoria particular de quartos.

As empresas de aviação alteram milhares de vezes os preços durante o ano devido às pressões da concorrência.

Assim, também os gestores hoteleiros devem saber quais serão os efeitos de uma mudança na sua estrutura de preços sobre a sua procura (Kimes, 1989)

2.4.3 Segmentação de Mercado

Nesta etapa o hotel deve estabelecer quais serão os potenciais segmentos de mercado, analisando a sua composição, tamanho, elasticidade-preço e necessidades específicas. Deve-se também definir os serviços e produtos que serão oferecidos a cada segmento e o preço.

2.4.4 Análise do Padrão de Procura

Nesta fase o hotel terá de recolher e armazenar os dados históricos sobre a procura para cada segmento de mercado definido anteriormente. Estas informações, no entanto, devem ser divididas e analisadas por épocas do ano e dias da semana (Kimes, 2004)

2.4.5 Análise dos Padrões de Reserva

A recolha de informação é crítica também neste passo, o hotel necessita saber a quantidade de reservas que foram feitas para cada segmento de clientes para um

determinado dia. Quando analisado com antecedência, é possível prever se é possível ou não vender quartos para determinado segmento.

Um sistema de RM permite a comparação entre o que se está a fazer e o que deveria estar a ser feito. Dados sobre rejeições e cancelamentos também devem ser recolhidos (Kimes, 2004).

2.4.6 Avaliação

Esta fase é de extrema importância na implementação de um programa de RM. É nesta etapa que será efetuada uma análise global às estratégias e táticas aplicadas anteriormente, e é a fase onde os erros, ou os insucessos, deverão ser corrigidos.

Os hotéis necessitam de possuir um bom sistema de informação que possa manter os dados referentes à operação, acessíveis de forma rápida e eficiente. Tal sistema deve gerar relatórios suficientes para avaliar como o programa de RM está a responder ao planeado (Kimes, 2004).

Algumas das questões que podem ser colocadas de forma a avaliar e a reajustar o objectivo diário da empresa podem ser:

- Os segmentos de mercado estão a responder de acordo com o que foi planeado?
- A procura está de acordo com a previsão?
- Estamos a levar em consideração eventos novos ou únicos no futuro?
- Os colaboradores estão a responder de forma contínua aos desafios do RM?

Com base nestas questões, deverá ser efetuada uma revisão da forma como os colaboradores e os gestores estão a ser avaliados, remunerados e premiados. É necessário o desenvolvimento de um sistema de incentivo compatível com a filosofia do RM. Esses incentivos, como referido anteriormente, não precisam de ser necessariamente financeiros. Podem ser criados, também, prémios anuais a quem responder de forma mais eficiente ao que foi determinado (Morais, 2002).

CAPÍTULO III

Caso de Estudio – Hotel Arribas

3. Caso de Estudo – Hotel Arribas

“The great advantage of a hotel is that it is a refuge from home life.” – Sir Bernard Shaw

Muitos são os motivos que se podem enumerar para a utilização de um hotel, no entanto e maioritariamente, a fuga à rotina e à vida quotidiana são os principais, quer seja para lazer, férias ou mesmo em trabalho.

Neste capítulo inicia-se o estudo e a apresentação da unidade hoteleira selecionada para este trabalho. Será feita uma descrição da estrutura, dos serviços e da sua história.

Será efetuada uma análise crítica aos resultados dos últimos três anos identificando o problema a resolver, o que foi sugerido como solução, o que foi implementado e alguns resultados parciais da implementação dessas sugestões.

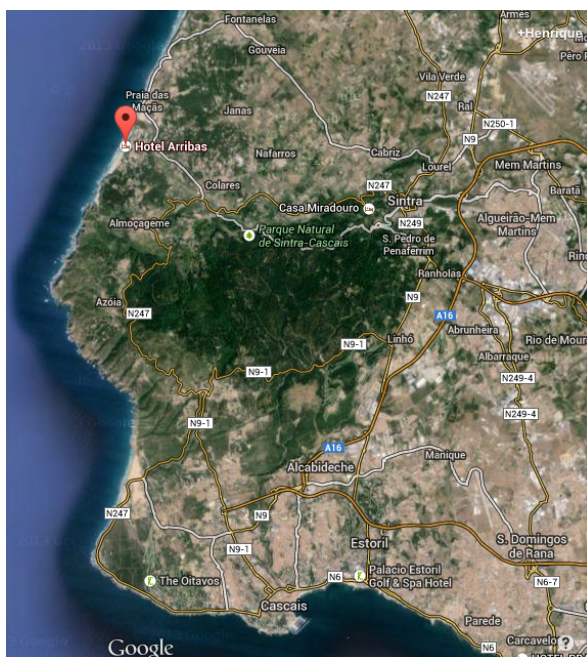
3.1 Localização

O Hotel Arribas fica localizado na Praia Grande, na freguesia de Colares, na Vila de Sintra, distrito de Lisboa.

Com uma posição geográfica privilegiada, este hotel, encontra-se literalmente dentro de água, sendo o único hotel em Portugal com a propriedade em terreno considerado marítimo.

A 12 km do centro histórico da vila de Sintra, a 45 km da cidade de Lisboa e a 21km da cidade de Cascais, o hotel é servido pelos principais eixos viários da região de Lisboa e que facilitam a acessibilidade ao mesmo. A Norte pela A16 ligando Sintra à CREL e depois à A1 para quem vem de Norte, e a Este através do IC19 que liga Sintra a Lisboa e à margem sul.

Figura 3.1 – Imagem de satélite da localização do Hotel Arribas



Fonte: Google Maps

3.2 História e Infraestrutura

Esta unidade hoteleira iniciou a sua atividade em 6 de Maio de 1966, tendo sido na altura inaugurada pelo então Presidente da República Américo Rodrigues Thomaz.

Considerando a idade do hotel, e sabendo que o grande boom turístico em Portugal se dá pelos aos 60, esta unidade hoteleira viu crescer a procura turística na região. Inicialmente o restaurante do hotel funcionava numa espécie de self-service/cantina (podemos dizer que marcou o início deste modelo de serviço) onde os utilizadores da praia e da piscina faziam as suas refeições.

Sem grandes remodelações estruturais, o hotel tem mantido a sua traça original, estando atualmente e desde 2012 em processo de renovação.

No início do ano 2012 o hotel sofreu a sua primeira grande renovação, tendo sido feita uma intervenção profunda nas áreas de restauração e eventos, remodelando o restaurante e a cafetaria que contam agora com uma imagem atual e apelativa. As áreas de reuniões, que contam com três salas modulares e que permitem eventos até um máximo de 230 pessoas também foram melhoradas. Paralelamente foram optimizadas as

áreas exteriores que complementam toda a zona da restauração e eventos, melhorando e otimizando um grande terraço sobranceiro à piscina, tendo sido transformado numa grande esplanada que dá apoio às áreas de restauração e são o ex-libris em termos de espaço de lazer.

Figura 3.2 – Foto do exterior do hotel



Fonte: www.hotelarribas.pt

Em relação ao alojamento, foi melhorada a decoração através da substituição de alguns elementos, nomeadamente cortinados, colchas, tapetes e pintura das paredes. O mobiliário apresenta algum desgaste, estando prevista uma renovação para breve.

As áreas públicas, nomeadamente a zona da recepção, sala de estar e sala de jogos irão sofrer uma remodelação profunda em novembro de 2014. Praticamente intactas desde a abertura do hotel, estas zonas foram sofrendo pequenas melhorias ao longo do tempo, não tendo sido feita nenhuma intervenção de fundo ao longo desse tempo. Pretende-se agora, não só desenvolver uma nova imagem do hotel alinhada com a efetuada nas

zonas de restauração e eventos, como também melhorar a ergonomia das áreas de trabalho da recepção e potenciar a vista de mar nas zonas de estar criando um espaço de descanso e relaxe para os clientes.

3.3 Número e Tipo de Quartos

O Hotel Arribas conta com 59 quartos, entre eles duplos, twin's e suites familiares com capacidade para quatro pessoas. Todos os quartos deste hotel têm a virtude de ter vista mar. Os quartos estão equipados com casa de banho privativa, TV, secretária, mesa e cadeiras de apoio, minibar, cofre, ar condicionado e aquecimento. O hotel conta com quatro pisos, sendo que o piso três é o piso térreo e de acesso à recepção.

Figura 3.3 – Foto de um Quarto do Hotel



Fonte: www.hotelarribas.pt

3.4 Facilidades e Composição Física do Hotel

Com mencionado na secção anterior, o hotel conta com quatro pisos. No piso Zero fica situado o Restaurante Terrace, o Arribas Caffé e as salas de reunião, assim como um terraço transversal a todas estas áreas com uma vista deslumbrante sobre a piscina de

água salgada e o Oceano Atlântico. O acesso ao Restaurante e Café podem ser efetuados tanto pelo interior do hotel como pelo exterior.

Figura 3.4 – Foto do terraço e esplanada exterior do hotel



Fonte: www.hotelarribas.pt

No piso -1 o Hotel Arribas conta com uma piscina de dimensão olímpica (100 metros de comprimento) e uma piscina para crianças. Um pequeno bar dá apoio aos utentes. De referir que ambas as piscinas são de água salgada e o acesso é permitido tanto a hóspedes como a passantes. O acesso á piscina é efetuado pelo exterior do hotel.

O piso 1 e 2 são pisos de quartos. No piso 2 existe também uma pequena sala de reuniões, com uma capacidade máxima para vinte pessoas. Neste piso fica também localizada uma sala de jogos. Esta sala oferece aos clientes uma mesa de bilhar, jogos electrónicos, um ponto de internet com computador, e várias mesas com cadeiras para jogos de mão.

Figura 3.5 – Piscina exterior de água salgada do Hotel Arribas



Fonte: www.hotelarribas.pt

O piso 3 é um piso misto. Além de quartos conta também com a recepção do hotel, um pequeno bar integrado na recepção, uma sala de estar com televisão e casas de banho. O estacionamento no hotel está facilitado por uma área exterior privada onde é possível o estacionamento de aproximadamente quarenta veículos. O hotel não dispõe de garagem fechada.

3.5 Tipo de Gestão

O Hotel Arribas é um hotel independente de exploração e gestão familiar. Este hotel é administrado no seio da família sua proprietária, sendo o Diretor do Hotel o filho do proprietário. O proprietário do hotel tem uma larga experiência na gestão de empresas, tendo sido o fundador de diversas associações empresariais e inclusivamente deputado na Assembleia da República. O Diretor do Hotel, é licenciado em economia. Não tendo grande experiência em gestão hoteleira, tem participado em várias ações de formação de forma a reforçar o seu domínio nesta área. De entre as diversas formações realizadas destaca-se a formação em Gestão e Direção Hoteleira promovida pela ADHP – Associação dos Diretores de Hotel de Portugal.

De referir que a gestão comercial é efetuada por empresa externa que presta esse serviço em regime de prestação de serviços. Esta tem como objetivo maximizar os resultados do hotel através das vendas, efetuando a contratação com parceiros de distribuição, representação do hotel em feiras e eventos, implementação de estratégia de venda, definição de preços, entre outros. Dessa forma os colaboradores do hotel ficam livres para se concentrarem no “*core business*” do hotel. Receber e acolher os clientes proporcionando a melhor estadia possível.

Dada a dimensão do hotel, esta solução torna-se financeiramente mais viável devido ao facto da relação com a empresa externa estar baseada numa remuneração assente nos resultados produzidos.

3.6 Classificação

De acordo com o Decreto-Lei n.º 15/2014, de 23 de janeiro, no artigo n.º 11, o Hotel Arribas está enquadrado na categoria de Hotel, com a categoria de três estrelas, em conformidade com a classificação regulada pela Portaria n.º 327/2008.

3.7 Caracterização dos Recursos Humanos

O Hotel Arribas, embora estando numa localização tipicamente sazonal, mantém ao longo do ano uma equipa de profissionais praticamente fixa, consequência de, na realidade, a sazonalidade não ser assim tão acentuada. Este conta com seis rececionistas, cinco empregadas de quarto, dois cozinheiros, e uma brigada de restaurante e cafetaria de seis colaboradores entre eles um chefe de sala. Na manutenção conta com um técnico de manutenção. Ao todo o Hotel Arribas conta com uma equipa de vinte pessoas incluindo o Diretor do Hotel.

3.8 Caracterização e Análise do Estabelecimento Hoteleiro

Pretende-se de seguida efetuar uma análise crítica aos resultados do estabelecimento hoteleiro em estudo identificando os aspetos a melhorar do ponto de vista dos resultados operacionais. De referir que o ano 2012 será utilizado como a base de partida para a implementação de um programa de RM, objectivo central deste projeto académico, e em função das alterações que foram sugeridas, analisar os resultados nos anos seguintes.

Relativamente a resultados concretos podemos referir já os resultados conseguidos no ano 2013 e parcialmente no ano 2014 até ao mês de agosto. Será efetuada uma comparação entre o ano 2013 e 2012 e o ano 2014 e 2012 tentando compreender os resultados obtidos.

De ressaltar que a análise será efetuada tendo por base as receitas do hotel e não a sua rentabilidade. A análise da rentabilidade está a ser ainda aperfeiçoada visto a empresa que detém o estabelecimento hoteleiro ter outras áreas de negócio que estão incluídas no âmbito contabilístico. Devido a essa dificuldade, a análise será centrada nos resultados apresentados pelo sistema de gestão do hotel HOST.

3.8.1 Caracterização da Região

O Hotel Arribas, tal como já mencionado, fica localizado na freguesia de Colares, no concelho de Sintra e no distrito de Lisboa.

Em termos de integração nas regiões de turismo, o Hotel Arribas está inserido na Região de Turismo de Lisboa.

O concelho de Sintra está integrado no distrito de Lisboa, é sede de município e conta com uma área de 317 km². Em 2011, o concelho de Sintra contava com 377835 habitantes, subdivididos por vinte freguesias. Sintra tem como concelhos adjacentes: Mafra a norte, Cascais e Oeiras a sul, Loures e Odivelas a leste, Amadora a sueste. A oeste o concelho tem como fronteira o Oceano Atlântico.

Sintra conta com uma das mais ricas coleções de palácios, palacetes, parques e casas senhoriais existentes em Portugal. Essa sua riqueza permitiu que a Vila de Sintra fosse considerada pela UNESCO, em 1995, Património Mundial, na categoria de Paisagem Cultural.

3.8.2 Oferta Hoteleira em Sintra

Sintra, embora sendo um concelho com uma área significativa, conta com um baixo número de unidades hoteleiras com a categoria de hotel.

Da consulta ao Registo Nacional de Turismo , mais precisamente ao Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos¹¹ verificamos que estão registados apenas onze hotéis. Dada a reduzida quantidade de hotéis podemos inclusivamente nomear os mesmos com algumas das suas características, conforme tabela 3.1.

Tabela 3.1 – Hotéis em Sintra

Nome	Categoria	N.º de Quartos
Hotel Arribas	***	59
Hotel Ibis Sintra	**	125
Hotel Lawrence's	*****	17
Hotel Sintra Jardim	**	15
Hotel Vip Inn Miramonte	**	91
Hotel Nova Sintra	**	10
Penha Longa Hotel Spa & Golf Resort	*****	194
Pestana Sintra Golf Hotel	****	137
Sintra Boutique Hotel	****	18
Tivoli Palácio de Seteais	*****	30
Tivoli Sintra	****	77

Fonte: Turismo de Portugal (2014)

Da lista de hotéis apresentados na tabela acima, podemos verificar que o hotel em estudo é o unico hotel com a classificação de três estrelas no concelho de Sintra.

De referir também que existe uma grande amplitude na dimensão por unidades de alojamento, tendo o maior 194 quartos e o mais pequeno apenas 10 quartos.

É importante também verificar que, dos onze hotéis registados no concelho de Sintra, cinco têm trinta ou menos quartos.

¹¹ RJET - <https://rmt.turismodeportugal.pt/RNET/Registos.ConsultaRegisto.aspx>, consultado no dia 19 de Setembro de 2014

3.8.3 Indicadores de Gestão dos Hotéis em Sintra

Lamentavelmente, e este é uma das principais condicionantes a este trabalho, os dados disponíveis nos diversos organismos (Turismo de Portugal, Turismo de Lisboa, Impactur, Instituto Nacional de Estatística ou Câmara Municipal de Sintra) são irrelevantes para a análise dos indicadores de gestão nos hotéis de Sintra. Apenas a Associação de Hotéis de Portugal (AHP) emite notas de imprensa com os dados estatísticos do Hotel Monitor (apenas disponível para associados para consulta de dados) da região de Sintra, embora estes sejam associados à região do Estoril. Assim não é possível apresentar dados específicos e relativos exclusivamente à região de Sintra.

Considerando que os dados do Hotel Monitor da AHP são de acesso restrito aos seus associados para consulta, apresentam-se os dados estatísticos da Associação de Turismo de Lisboa, compilados pelo Observatório de Turismo de Lisboa (OTL)¹², utilizados na publicação *Infogest – Informação Hotelaria*.

Destes dados e conforme Costa (2008) iremos analisar os indicadores:

- Preço médio por quarto vendido
- Preço médio por quarto disponível
- Receita Total por quarto disponível
- Taxa de Ocupação

O relatório estatístico publicado pelo OTL apresenta os dados relativos à região de Lisboa organizados por áreas específicas, a saber:

- Lisboa Cidade
- Grande Lisboa (em 2014 altera para Região de Lisboa)
- Área Metropolitana de Lisboa (NUTII)
- Lisboa Cidade (unidades full service)
- Lisboa Cidade 2**
- Estoril
- Península de Lisboa

¹² Publicação mensal editada pela Associação de Turismo de Lisboa (www.visitlisboa.com) - último acesso em 19.09.2014

De todas estas áreas, iremos utilizar os dados da Grande Lisboa por se julgar os mais indicados, sabendo no entanto que poderá existir um erro substancial em relação à região de Sintra, por si só.

A tabela 3.2 apresenta os indicadores de gestão Ocupação e Preço Médio por quarto vendido referentes ao acumulado dos anos de 2013 e 2012 e sua comparação. Para a nossa análise apenas nos iremos concentrar nos valores das unidades de 3 estrelas.

Podemos verificar que no ano 2012 a taxa de ocupação média anual foi de 68,24% e em 2013 de 70,90%. Um crescimento de 3,9% face ao ano anterior.

Já o Preço Médio por quarto vendido foi de 50,79€ em 2012 e de 51,51€ em 2013. Um crescimento de 1,4% face ao ano anterior.

Na tabela 3.3 apresentam-se os mesmos indicadores, agora referentes a 2014, até ao mês de Julho.

Tabela 3.2 – Indicadores de gestão Grande Lisboa 2012/2013

InfoGest - Grande Lisboa



Dezembro 2013		2013	2012	Variação (13/12)		
				%	pp	P/N
Ocupação Quarto em Dezembro	3 ***	47,46%	42,77%	11,0%	4,69	▲
	4 ****	43,18%	40,46%	6,7%	2,71	▲
	5 *****	33,02%	34,21%	-3,5%	- 1,19	▼
	Síntese	41,00%	39,31%	4,3%	1,69	▲
Acumulado de Janeiro a Dezembro	3 ***	70,90%	68,24%	3,9%	2,65	▲
	4 ****	67,26%	63,81%	5,4%	3,45	▲
	5 *****	55,59%	55,21%	0,7%	0,38	▲
	Síntese	64,53%	62,45%	3,3%	2,08	▲
		2013	2012	Variação (13/12)		
				%	€	P/N
Preço médio por Quarto Vendido - (Average) em Dezembro	3 ***	44,27	44,91	-1,4%	- 0,64	▼
	4 ****	55,00	55,32	-0,6%	- 0,32	▼
	5 *****	114,91	115,03	-0,1%	- 0,12	▼
	Síntese	66,79	66,32	0,7%	0,47	▲
Acumulado de Janeiro a Dezembro	3 ***	51,51	50,79	1,4%	0,72	▲
	4 ****	61,41	60,75	1,1%	0,66	▲
	5 *****	127,46	124,63	2,3%	2,83	▲
	Síntese	76,00	73,08	4,0%	2,92	▲

Fonte: Turismo de Lisboa (2014)

Analisando os indicadores referentes a 2014, verificamos que a taxa de ocupação dos hotéis de 3 estrelas, no acumulado até julho, apresenta 68,23% um crescimento de 5,2% em relação ao ano anterior. O Preço Médio por quarto vendido situa-se nos 53,01€ um crescimento de 4,3% face ao período homologo.

A tabela 3.4 e a tabela 3.5 apresentam respetivamente os valores da Receita por quarto disponível (RevPAR) do ano 2012/13 e 2014.

Tabela 3.3 – Indicadores de gestão Grande Lisboa 2013/2014

InfoGest - Região de Lisboa



julho 2014		2014	2013	Variação (13/14)		
				%	pp	P/N
Ocupação Quarto em julho	3 ***	84,90%	78,72%	7,8%	6,18	▲
	4 ****	85,55%	78,27%	9,3%	7,29	▲
	5 *****	69,84%	63,06%	10,8%	6,78	▲
	Síntese	81,29%	74,25%	9,5%	7,04	▲
Acumulado de janeiro a julho	3 ***	68,23%	64,87%	5,2%	3,36	▲
	4 ****	69,32%	63,85%	8,6%	5,46	▲
	5 *****	58,05%	53,98%	7,5%	4,07	▲
	Síntese	66,13%	61,40%	7,7%	4,73	▲
		2014	2013	Variação (13/14)		
				%	€	P/N
Preço médio por Quarto Vendido - (Average) em julho	3 ***	56,76	54,08	5,0%	2,68	▲
	4 ****	64,91	62,67	3,6%	2,25	▲
	5 *****	129,69	129,43	0,2%	0,26	▲
	Síntese	77,85	76,14	2,3%	1,72	▲
Acumulado de janeiro a julho	3 ***	53,01	50,82	4,3%	2,19	▲
	4 ****	62,36	60,80	2,6%	1,56	▲
	5 *****	130,82	128,37	1,9%	2,44	▲
	Síntese	76,21	74,67	2,1%	1,54	▲

Fonte: Turismo de Lisboa (2014)

Tabela 3.4 – Indicadores de gestão Grande Lisboa 2012/2013 (RevPAR)

		2013	2012	Variação (13/12)		
				%	€	P/N
Preço médio por Quarto Disponível - (RevPar) em Dezembro	3 ***	21,01	19,21	9,4%	1,80	▲
	4 ****	23,74	22,38	6,1%	1,36	▲
	5 *****	37,94	39,35	-3,6%	- 1,41	▼
	Síntese	27,39	26,07	5,0%	1,31	▲
Acumulado de Janeiro a Dezembro	3 ***	36,52	34,66	5,4%	1,86	▲
	4 ****	41,30	38,77	6,5%	2,54	▲
	5 *****	70,86	68,81	3,0%	2,05	▲
	Síntese	49,04	45,64	7,5%	3,41	▲

Fonte: Turismo de Lisboa (2014)

Tabela 3.5 – Indicadores de gestão Grande Lisboa 2013/2014 (RevPAR)

		2014	2013	Variação (13/14)		
				%	€	P/N
Preço médio por Quarto Disponível - (RevPar) em julho	3 ***	48,19	42,57	13,2%	5,62	▲
	4 ****	55,54	49,05	13,2%	6,49	▲
	5 *****	90,58	81,62	11,0%	8,96	▲
	Síntese	63,29	56,53	11,9%	6,75	▲
Acumulado de janeiro a julho	3 ***	36,17	32,97	9,7%	3,20	▲
	4 ****	43,23	38,82	11,4%	4,41	▲
	5 *****	75,94	69,29	9,6%	6,65	▲
	Síntese	50,40	45,85	9,9%	4,55	▲

Fonte: Turismo de Lisboa (2014)

Relativamente ao ano 2012, o RevPAR nos hotéis de 3 estrelas foi de 19,21€, passando para 21,01€ no ano 2013, registando assim uma subida de 9,4%. Já em 2014, o RevPAR acumulado até julho, é de 36,17€ o que representa uma subida de 9,7%.

Tabela 3.6 – Indicadores de gestão Grande Lisboa 2012/2013 (TRevPAR)

		2013	2012	Variação (13/12)		
				%	€	P/N
Vendas Totais por Quarto Disponível em Dezembro	3 ***	26,25	23,97	9,5%	2,29	▲
	4 ****	35,41	34,44	2,8%	0,97	▲
	5 *****	70,45	74,02	-4,8%	-3,57	▼
	Síntese	43,95	42,48	3,5%	1,47	▲
Acumulado de Janeiro a Dezembro	3 ***	44,05	42,72	3,1%	1,33	▲
	4 ****	57,45	53,72	7,0%	3,74	▲
	5 *****	119,41	113,85	4,9%	5,56	▲
	Síntese	73,04	66,95	9,1%	6,09	▲

Fonte: Turismo de Lisboa (2014)

Tabela 3.7 – Indicadores de gestão Grande Lisboa 2013/2014 (TRevPAR)

		2014	2013	Variação (13/14)		
				%	€	P/N
Vendas Totais por Quarto Disponível em julho	3 ***	55,02	51,67	6,5%	3,36	▲
	4 ****	73,08	65,99	10,7%	7,09	▲
	5 *****	140,35	126,25	11,2%	14,10	▲
	Síntese	87,16	79,37	9,8%	7,79	▲
Acumulado de janeiro a julho	3 ***	43,89	40,72	7,8%	3,17	▲
	4 ****	59,02	54,45	8,4%	4,58	▲
	5 *****	123,51	120,07	2,9%	3,44	▲
	Síntese	72,90	69,35	5,1%	3,55	▲

Fonte: Turismo de Lisboa (2014)

A tabela 3.6 e a tabela 3.7 apresentam o indicador Receita Total por quarto disponível (TRevPAR) para a região de Lisboa para os anos 2012/13 e 2014, respectivamente. Este

indicador apresentou o valor de 42,72€ em 2012, tendo subido em 2013 para os 44,05€, uma subida de 3,1%.

Já o ano 2014 apresenta um valor de 43,89€ um crescimento face ao período homologado de 7,8%. De referir que o ano de 2014 apenas apresenta resultados até julho.

A tabela 3.8 apresenta de forma simplificada o resumo e comparativo dos indicadores atrás referidos para a Grande Lisboa.

Tabela 3.8 – Comparativo indicadores de gestão Grande Lisboa 2012/13/14

	2012	2013	2014
Preço Médio Quarto Vendido	50,79 €	51,51 €	53,01 €
RevPAR	34,66 €	36,52 €	36,17 €
TRevPar	42,72 €	44,05 €	43,89 €
Taxa de Ocupação	68,24%	70,90%	68,23%

3.8.4 Idade e Nacionalidades

Relativamente à análise da idade dos clientes hospedados no Hotel Arribas, não se consegue definir uma faixa etária predominante, sendo muito diversificada esta dimensão. Já relativamente às nacionalidades, podemos identificar as cinco nacionalidades predominantes no Hotel Arribas através do histórico registado no sistema de gestão do hotel HOST para os anos de 2013 e 2014.

Lamentavelmente, o sistema, em consequência de uma atualização, não permite consultar os dados de 2012.

Assim, em ambos os anos, verificamos que as cinco principais nacionalidades por ordem de importância são:

1. Portugal
2. Alemanha
3. Espanha

4. Rússia
5. França

De referir que esta ordem refere-se ao número de pessoas por país.

3.9 Identificação dos Problemas do Hotel

A rentabilidade das unidades hoteleiras passa em grande parte por uma gestão competente e eficiente dos seus recursos, quer humanos, quer financeiros, quer tecnológicos. A optimização desses recursos permite obter resultados que satisfaçam o investidor criando valor não só para si, mas também para os seus colaboradores e demais interessados.

Com base nesta premissa a administração e direção do Hotel Arribas concluiu, no ano 2012, ter a necessidade de implementar um sistema de gestão mais eficaz do ponto de vista comercial, percebendo a importância da implementação de um programa de RM que permitisse otimizar as suas vendas maximizando a sua receita e criando uma base de informação através de registos históricos que permitisse simplificar as tomadas de decisão em relação às estratégias a adoptar no médio e longo prazo.

Assim verificou-se que havia necessidade de melhorar substancialmente o modelo de gestão comercial, de definir políticas de preço, de implementar estratégias comerciais e de avaliar os resultados.

Até ao ano de 2012 o Hotel Arribas não tinha qualquer política comercial definida, ou estratégia de venda, fazendo uma gestão diária empírica assente na experiência dos seus colaboradores e de certa forma ao sabor do mercado e das suas tendências.

3.9.1 Propostas para Solução da Problemática Identificada

Com base na identificação do problema identificado na secção anterior deste trabalho, foi realizado um conjunto de propostas visando a implementação de um programa de RM que ajuda-se a resolver algum défice de gestão, que aumentasse a presença do hotel nos canais de venda com uma estratégia coerente e válida, que permitisse o registo

histórico da operação e que no final permitisse melhorar os indicadores de performance do hotel.

Para se utilizar como ponto de comparação e referência futura foi usado o ano 2012, ano até ao qual era inexistente qualquer tipo de organização ou definição estratégica.

Assim, este projeto tem início em meados desse ano com o levantamento das necessidades de formação dos colaboradores, a análise do histórico disponível, e a sistematização dos indicadores que servem de referência.

Foi também efetuado um levantamento exaustivo da informação financeira e contabilística do hotel que permitisse identificar os custos relacionados com a operação quer fixos quer variáveis de forma a ser possível estabelecer qual o valor necessário para fazer face a esses custos.

Com base no capítulo II deste trabalho foram apresentadas as propostas que permitissem implementar as regras, práticas e procedimentos que iriam levar à recolha e análise da informação necessária.

Tal como referido por Mehrotra & James (2006), o resultado adequado de um programa de RM não é o aumento do preço médio dos quartos vendidos. Nem é aumentar a taxa de ocupação. Um programa de RM deve-se focar em maximizar *o produto dos dois*, a média da “receita por quarto disponível”.

3.9.1.1 Definição de Preços

Assente nesta teoria, uma das propostas avançadas para a resolução do problema do Hotel Arribas passou pela revisão das tarifas existentes, desenvolvendo-se novas tarifas que permitissem segmentar os clientes. Para isso foram criadas três tabelas de preços que permitissem satisfazer três segmentos de mercado. Foram elas, a tabela de preços para Grupos (anexo 1), a tabela de preços para Operadores Turísticos (TO) (anexo 2) e a tabela de preços pública para clientes individuais (BAR, do inglês, Best Available Rate) (anexo 3).

3.9.1.2 Definição de Responsável pelo Programa

Seguindo o modelo de Jones & Hamilton (1992), “os sete passos para alcançar o êxito de um sistema de RM” foi designado um responsável pela coordenação interna dos processos de recolha e tratamento de informação.

3.9.1.3 Formação às Equipas de Recepção

De forma a potenciar e a simplificar ao máximo o pretendido foi efetuada formação aos colaboradores da recepção, transmitindo quais os objectivos e a intenção do desenvolvimento destes novos processos.

3.9.1.4 Produção de Previsões

Foi proposto e está em execução o compromisso de produzir previsões, neste caso específico, o sistema informático de gestão do hotel fornece diariamente um relatório, enviado por correio electrónico aos responsáveis, com a previsão de reservas para o mês corrente assim como o realizado (anexo 4).

3.9.1.5 Definição de Objectivos

Relativamente aos objectivos a atingir, foi proposto que não se considerassem crescimentos elevados, tendo em conta que o primeiro ano de implementação podem ocorrer erros, que deverão ser corrigidos. No entanto foi considerado um crescimento no RevPar do hotel de 3% para o ano de 2013 e de 5% para o ano 2014, em relação ao período homologado.

Conforme demonstrado na tabela 3.9, no ano de 2013 o RevPAR cresceu em relação a 2012 cerca de 20,76%. O crescimento acumulado até agosto, para 2014, é de 23,59%. Se considerarmos o crescimento acumulado de 2012 para 2014, até agosto, é de 49,24%.

Tabela 3.9 – Comparativo e variação RevPAR Hotel Arribas

	RevPAR	VAR 12/13	VAR 13/14	VAR 12/14
2012	28,47 €			49,24%
2013	34,38 €	20,76%		
2014	42,49 €		23,59%	

Com base nesta análise e se efetuarmos a comparação com a tabela 3.8 que apresenta o RevPar médio da Grande Lisboa nos mesmos períodos, podemos concluir que em 2012, o Hotel Arribas, apresentava um RevPAR substancialmente abaixo da média da região, tendo no ano 2013 efetuado uma aproximação significativa à média da região. A confirmar-se os resultados de 2014, poderá pensar-se que é possível terminar o ano com um RevPar acima da média da região, o que, a acontecer, revela o sucesso da implementação deste programa de RM.

3.9.1.6 Identificação de Forças e Fraquezas

Tendo sido proposto, mas ainda não executado, foi o desenvolvimento de processos que permitissem identificar forças e fraquezas do hotel face à sua concorrência. No entanto, e considerando as recentes e próximas remodelações com as consequentes alterações, ainda não foi desenvolvido este processo, estando assim em stand-by.

3.9.1.7 Definição Preço-Valor

Com base no modelo de Jones & Hamilton (1992) foi determinado o Preço-Valor. Através da configuração das tarifas no sistema informático de gestão do hotel é possível analisar o segmento de tarifa mais comprado permitindo dessa forma estabelecer um preço-valor médio de referência. No entanto esta informação poderá não ser muito útil uma vez que o hotel tem uma amplitude de preços de certa forma larga devido aos períodos de época baixa e aos períodos de época balnear.

3.9.1.8 Definição de Ofertas, Promoções e Descontos

Para fazer face às variações da procura foi proposto aplicar às tabelas de preço já mencionadas anteriormente e constantes de anexo a este trabalho, ofertas especiais, descontos e promoções que em cada momento permitissem oferecer uma oportunidade de compra ao cliente. Para isso foram estudadas as épocas, e em função das mesmas atribuídas ofertas especiais. Estas podem ser do tipo: descontos de reserva antecipada, ofertas de noites, oferta serviços, etc.

Em épocas de procura elevada são definidas restrições que podem ser aplicadas a dias específicos, como estadia mínima, estadia máxima, fecho de tarifas promocionais, entre outros.

Estas restrições são aplicadas após análise ao comportamento da procura para determinado período efetuada pelo responsável no hotel por esse processo.

3.9.1.10 Análise aos Padrões de Reserva

Como fator crítico de sucesso para a implementação deste programa, estava a recolha de informação que permitisse no futuro compreender a procura, os segmentos e os seus comportamentos. Uma vez que não é possível ao hotel a aquisição de sistemas informáticos específicos para este tipo de trabalho devido ao seu custo/benefício, foi proposto desenvolver, através de folha de cálculo, relatórios que permitissem a recolha diária e sistemática de informações relativas à procura.

Para isso foi implementada uma rotina diária executada por um dos colaboradores da recepção que permite recolher diariamente informações como, número de reservas, de pessoas, cancelamentos, preço médio, RevPar e No Show's¹³ por segmento de mercado (Kimes, 2004). É também efetuado registo da origem da reserva, identificando o meio, i.e telefone, email, balcão, assim como é efetuada a análise aos principais clientes dos diversos segmentos.

A figura 3.6 mostra um exemplo de um desses relatórios.

¹³ No Show – expressão utilizada para identificar clientes com reserva, mas que não aparecem no dia previsto.

Figura 3.6 – Relatório de recolha de informação

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X		
Hotel Arribas		28 407,93 €	0,00 €																							
Nº de Quartos		59																								
Room Night		1829																								
Total Room Revenue		28 407,93 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
Total Room Night		373	238,90	167,50	291,50	85,40	339,10	1178,54	2 083,95	529,93	397,29	233,29	253,00													
Hotel / Day																										
Total	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue		
Hóspedes	30	238,90 €	4	167,50 €	8	391,50 €	2	85,40 €	7	339,10 €	26	1 178,54 €	42	2 083,95 €	11	529,93 €	5	197,29 €	3	133,29 €	2	253,00 €	7	283,00 €		
ARR		51,78 €		43,88 €		48,94 €		42,70 €		48,44 €		45,33 €		46,31 €		48,18 €		37,46 €		41,66 €		40,43 €		40,43 €		
REVPAR		4,89 €		2,84 €		6,64 €		1,45 €		5,75 €		19,98 €		35,32 €		8,98 €		3,17 €		5,65 €		4,80 €		4,80 €		
OCCU		8,47%		6,78%		13,56%		3,39%		11,80%		44,07%		76,27%		18,64%		8,47%		13,56%		11,86%		11,86%		
Directos / Day																										
Total	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue		
Hóspedes	2	56,00 €	0	0,00 €	4	196,00 €	0	0,00 €	2	84,00 €	17	699,00 €	23	968,00 €	2	116,00 €	1	35,00 €	4	181,00 €	1	35,00 €				
ARR		56,00 €		#DIV/0!		49,00 €		#DIV/0!		47,00 €		40,88 €		42,09 €		58,00 €		35,00 €		45,25 €		35,00 €		35,00 €		
REVPAR		0,95 €		0,00 €		3,32 €		0,00 €		1,59 €		11,78 €		16,41 €		1,97 €		0,59 €		3,07 €		0,59 €		0,59 €		
OCCU		1,69%		0,00%		6,78%		0,00%		3,39%		28,81%		38,98%		3,39%		1,69%		6,78%		1,69%		1,69%		
Telefones					1	42,00 €				2	84,00 €		2	252,00 €		8	419,00 €		1	35,00 €		2	83,00 €		1	35,00 €
Walk-in		1	56,00 €		3	154,00 €				1	50,00 €		2	104,00 €		2	116,00 €		1	48,00 €		1	50,00 €			
Email																										
Flash Sales																										
Grupos Out												11	378,00 €		12	396,00 €										
Grupos																										
Proteções																										
Facebook																										
Prolongamento																										
Oferta																										
Agência / Carta Extra																										
Empresas / Day																										
Total	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue	Room Night	Room Revenue		
Hóspedes	0	0,00 €	1	42,00 €	1	45,00 €	1	35,00 €	1	42,00 €	1	42,00 €	1	42,00 €	1	42,00 €	1	42,00 €	2	77,00 €	2	77,00 €	6	248,00 €		
ARR				#DIV/0!		42,00 €		45,00 €		35,00 €		42,00 €		42,00 €		42,00 €		42,00 €		38,50 €		38,50 €		41,33 €		
REVPAR		0,00 €		0,71 €		0,76 €		0,59 €		0,71 €		0,71 €		0,71 €		0,71 €		0,71 €		1,31 €		1,31 €		4,20 €		
OCCU		0,00%		1,69%		1,69%		1,69%		1,69%		1,69%		1,69%		1,69%		1,69%		3,39%		3,39%		10,17%		
SANARY																										
APAB																										
ES informatica - Malcom										1	42,00 €		1	42,00 €		1	42,00 €		1	42,00 €		1	42,00 €			
Filtrante																								4	168,00 €	
medias Lubrificantes S.C					1	43,00 €																		1	43,00 €	
Alicap								1	35,00 €															1	35,00 €	
Futura Walkroom																										

Fonte: Hotel Arribas (2014)

De forma a compreender o comportamento mensal, ano após ano, dos segmentos de mercado e a sua variação, além de permitir analisar e corrigir eventuais desvios ou comportamentos anormais deste segmentos, foi implementado, também em folha de calculo, um relatório que permite avaliar as variações dos segmentos conforme a figura 3.2.

Figura 3.7 – Relatório de análise de segmentos de mercado

Hotel Arribas	Janeiro			Fevereiro			Março			Abril			Maio		
ROOM NIGHT	2012	2103	VAR.	2012	2103	VAR.	2012	2103	VAR.	2012	2103	VAR.	2012	2103	VAR.
Hotel Total	229	371	62,01%	473	412	-12,90%	613	686	11,91%	886	590	-33,41%	1044	921	-11,78%
Diretos	96	297	209,38%	230	227	-1,30%	283	296	4,59%	266	209	-21,43%	456	395	-13,38%
Empresas	59	31	-47,46%	87	86	-1,15%	66	182	175,76%	234	29	-87,61%	108	41	-62,04%
Internet	33	42	27,27%	73	66	-9,59%	92	145	57,61%	154	132	-14,29%	227	287	26,43%
Tour Operador	0	0	#DIV/0!	16	0	-100,00%	95	18	-81,05%	185	91	-50,81%	134	88	-34,33%
Ag. Viagens	10	0	-100,00%	1	29	2800,00%	23	38	65,22%	47	110	134,04%	117	103	-11,97%
Flash	31	1	-96,77%	66	5	-92,42%	54	7	-87,04%	0	19	#DIV/0!	2	38	1800,00%
Total	458	742	62,01%	946	825	-12,79%	1226	1372	11,91%	1772	1180	-33,41%	2088	1873	-10,3%

Fonte: Hotel Arribas (2014)

3.9.1.11 Ações Comerciais

Foi proposto ao hotel também, aumentar a presença em feiras da especialidade e eventos, participar em workshops e realizar visitas a operadores de forma a dar visibilidade e aumentar as possibilidades de promoção.

Para isso foi apresentada uma lista ações, eventos e feiras sugeridos, tendo sido realizadas participações em alguns desses eventos no ano 2013. De entre eles estiveram a participação na feira *World Travel Market* em Londres, na FITUR em Madrid e o Mundo Abreu em Lisboa, onde o hotel participou com um stand próprio. Foram também realizadas diversas visitas a operadores e potenciais clientes.

3.9.1.12 Sistema de Incentivo

Para que um programa de RM resulte em pleno e os níveis motivacionais dos colaboradores se mantenham elevados é necessário compreender que a optimização das receitas deverá premiar também os colaboradores. Não tendo de ser um prémio financeiro, pode a recompensa assumir outra forma (Morais, 2002). No caso do Hotel Arribas a administração decidiu implementar um prémio pecuniário, a ser atribuído aos colaboradores da recepção, em função do seu desempenho, nos meses de agosto e dezembro, mediante análise efetuada à performance financeira do hotel.

3.10 Análise dos Resultados após introdução das soluções apresentadas

Conforme descrito na secção 3.8 deste trabalho, no ano 2012, foi identificado o problema no Hotel Arribas, que se poderá resumir á necessidade da implementação de um sistema de apoio à gestão assente numa cultura de RM que permitisse otimizar as receitas e a performance financeira do hotel.

Após a análise aos resultados, processos e práticas utilizadas até então, foram propostas, e implementadas na maioria, soluções que conduziram à adopção de novas práticas, processos e procedimentos que conduziram a uma optimização dos recursos e infraestruturas do hotel, conduzindo assim a mudanças significativas nos resultados obtidos.

Conforme descrito no Capítulo II deste trabalho a adopção de programas de RM e o desenvolvimento de uma cultura e filosofia assente nesta disciplina terá como resultado a melhoria da relação entre a taxa de ocupação do hotel e o preço médio por quarto vendido, revelando-se essa relação através do indicador REVPAR (Mehrotra & James, 2006).

Para comprovar o atrás descrito, seguidamente procede-se á apresentação dos resultados obtidos no ano 2013, e parcialmente em 2014, comparativamente ao ano de referência - 2012, efetuando uma comparação entre os mesmos.

Estes resultados visam comprovar, ou não, a consistência dos conceitos estudados na revisão bibliográfica deste trabalho. Pretende-se desta forma validar os conceitos teóricos na aplicação prática.

3.10.1 Preço Médio por Quarto Vendido

Analisando este indicador podemos verificar na tabela 3.10 que face a 2012 o preço médio aumentou 6,19%, tendo sido nesse ano de 62,05€ e em 2013 de 65,89€. Se compararmos o ano 2014, acumulado até agosto, com o ano 2013 verificamos que o preço apresenta um aumento de 3,41%, estando o ano de 2014 com um preço médio de 68,14€. Já efetuando a comparação entre 2014 e 2012 verificamos que o preço aumentou 9,81%.

Já comparativamente ao valor médio da Grande Lisboa verifica-se que este estabelecimento está significativamente acima do preço médio da região nos 3 anos.

A tabela 3.11 mostra a variação do preço médio por quarto vendido, para o ano 2013 ao longo dos meses, verificando-se que houve uma diminuição desse valor apenas nos meses de janeiro, fevereiro, março e novembro.

Tabela 3.10 – Comparativo e variação Preço Médio

	Preço Médio Quarto Vendido	VAR 12/13	VAR 13/14	VAR 12/14	Média Grande Lisboa
2012	62,05 €			9,81%	50,79
2013	65,89 €	6,19%			51,51
2014	68,14 €		3,41%		53,01

Tabela 3.11 – Comparativo e variação Preço Médio 2013 / 2012

2013	Janeiro	48,14 €	-6,45%
	Fevereiro	51,34 €	-3,93%
	Março	49,99 €	-0,75%
	Abril	58,39 €	16,27%
	Maio	63,33 €	13,66%
	Junho	73,13 €	7,64%
	Julho	106,54 €	16,68%
	Agosto	112,59 €	5,45%
	Setembro	74,65 €	23,08%
	Outubro	56,55 €	1,11%
	Novembro	46,45 €	-13,00%
	Dezembro	49,58 €	4,58%
	Ano	65,89 €	6,19%

3.10.2 Preço Médio por Quarto Disponível (RevPAR)

Este indicador revela a relação entre a taxa de ocupação e preço médio vendido. Considerado o indicador de referência para os programas de RM.

Na tabela 3.12 verificamos que o Hotel Arribas apresenta um crescimento significativo neste indicador, embora em relação à média da região tenha ficado abaixo nos anos 2012 e 2013. Já relativamente a 2014 espera-se uma melhoria significativa, sendo expectável até uma subida face à média da região.

Em relação à evolução deste indicador ao longo dos anos verifica-se uma substancial recuperação, tendo subido de 2012 para 2013 quase 21% e de 2013 para 2014 verifica-se um crescimento de 23,59%. Se analisarmos o indicador entre o ano 2012 e 2014 verificamos que o mesmo aumentou quase 50%.

Tabela 3.12 – Comparativo e variação RevPAR

	RevPAR	VAR 12/13	VAR 13/14	VAR 12/14	Média Grande Lisboa
2012	28,47 €			49,24%	34,66
2013	34,38 €	20,76%			36,52
2014	42,49 €		23,59%		36,17

Tabela 3.13 – Comparativo e variação RevPAR 2013 / 2012

2013	Janeiro	9,76 €	54,25%
	Fevereiro	12,80 €	5,11%
	Março	18,75 €	24,47%
	Abril	19,46 €	-11,60%
	Maio	31,89 €	15,67%
	Junho	54,54 €	20,41%
	Julho	88,42 €	21,56%
	Agosto	106,87 €	10,41%
	Setembro	60,82 €	29,46%
	Outubro	31,78 €	50,86%
	Novembro	16,82 €	117,84%
	Dezembro	15,53 €	40,33%
	Ano	34,38 €	20,77%

A tabela 3.13, compara a evolução do RevPAR no ano 2013, mês a mês, em relação a 2012. Podemos verificar nesta tabela que à exceção do mês de Abril, todos os restantes meses apresentam crescimentos no indicador. De referir o mês de Novembro de 2013 que apresenta um crescimento de quase 118%.

3.10.3 Taxa de Ocupação

A tabela 3.14 mostra que a taxa de ocupação tem evoluído positivamente ao longo do período analisado. A variação do anos 2012 para 2013 é positiva em 13,73%. Do ano 2013 para 2014 verificamos que cresceu também 5,9% e se compararmos o ano 2102 com o ano 2014 vemos que o crescimento se situa nos 20,44%.

Já em relação à média da Grande Lisboa os número apresentados no Hotel Arribas ainda podem crescer. No entanto esta diferença entre a região e o hotel deve ser analisada

com algum cuidado uma vez que o indicador da Grande Lisboa inclui os hotéis de cidade, quando o Hotel Arribas se localiza na Praia Grande, em Sintra, e se caracteriza por ser um hotel de praia, não podendo apresentar o mesmo comportamento face à taxa de ocupação anual.

Tabela 3.14 – Comparativo e variação Taxa de Ocupação

	Taxa de Ocupação	VAR 12/13	VAR 13/14	VAR 12/14	Média Grande Lisboa
2012	45,88%			20,44%	71,45
2013	52,18%	13,73%			71,93
2014	55,26%		5,90%		68,23

A tabela 3.15 mostra-nos a evolução do ano 2013, mês a mês em relação a 2012. Podemos verificar que o único mês que apresenta resultados negativos é o mês de abril. Esta variação pode ser justificada com o período da Páscoa, que varia entre o mês de março e abril, provocando variações deste tipo. Em oposição verifica-se que o mês de novembro apresenta um crescimento a rondar os 150% de crescimento.

Tabela 3.15 – Comparativo e variação Taxa de Ocupação 2013 / 2012

2013	Janeiro	20,28%	64,89%
	Fevereiro	24,94%	5,64%
	Março	37,51%	25,41%
	Abril	33,33%	-23,97%
	Maio	50,36%	1,77%
	Junho	74,58%	11,86%
	Julho	83,00%	4,19%
	Agosto	94,92%	4,70%
	Setembro	81,47%	5,18%
	Outubro	56,21%	49,20%
	Novembro	36,21%	150,39%
	Dezembro	31,33%	34,19%
	Ano	52,18%	13,73%

3.10.4 Receita Total por Quarto Disponível (TrevPAR)

Para concluir a análise aos resultados com base nos indicadores de performance, analisamos a receita total por quarto disponível.

A tabela 3.16 apresenta os resultados do Hotel Arribas para os anos de 2012, 2013 e 2014 permitindo a análise comparativa dos mesmos e a sua evolução.

Em relação à média da Grande Lisboa verificamos que a performance neste indicador é superior em qualquer um dos anos avaliados. Esta diferença mostra-nos que o Hotel Arribas consegue gerar, em média, mais receita extra alojamento, que a média da região.

Já em relação ao próprio hotel e à evolução deste indicador verificamos que também neste indicador o crescimento é contínuo de ano para ano. O ano de 2013 apresenta um crescimento de 9,93% em relação ao ano anterior. Já o ano 2014 apresenta um crescimento de 13,69%. Se analisarmos a evolução de 2012 para 2014 este valor sobe para 24,98%.

Tabela 3.16 – Comparativo e variação TREVPAR

	TREVPAR	VAR 12/13	VAR 13/14	VAR 12/14	Média Grande Lisboa
2012	47,92 €			24,98%	42,85
2013	52,68 €	9,93%			43,12
2014	59,89 €		13,69%		43,89

A tabela 3.17 apresenta a evolução ao longo de 2013, mês a mês, da receita total por quarto disponível.

Nesta tabela podemos verificar que os meses de janeiro, fevereiro e abril apresentam decréscimo em relação ao ano anterior. No entanto os restantes meses foram sempre superiores ao período homólogo.

Tabela 3.17 – Comparativo e variação TREVPAR 2013 / 2012

2013	Janeiro	10,68 €	-8,18%
	Fevereiro	18,28 €	-4,83%
	Março	27,25 €	46,40%
	Abril	30,32 €	-8,87%
	Maio	40,93 €	1,69%
	Junho	79,06 €	21,88%
	Julho	119,31 €	9,11%
	Agosto	138,26 €	3,48%
	Setembro	82,65 €	11,15%
	Outubro	37,79 €	11,59%
	Novembro	21,28 €	65,21%
	Dezembro	23,06 €	17,84%
	Ano	52,68 €	9,92%

3.11 Desafios Futuros

A implementação deste projeto contou na sua cronologia com alguns obstáculos que ainda se poderão manter no futuro. Se por um lado foram identificadas as necessidades e a problemática de forma relativamente fácil, contando com o total apoio da administração do hotel, ao nível dos recursos, principalmente os humanos, foram identificadas algumas dificuldades em garantir o comprometimento dos mesmos com a implementação do programa. Questões relacionadas com a experiência profissional, a limitação académica e alguma desmotivação foram pontualmente, aqui ou ali, obstáculos à completa entrega ao projeto.

Relativamente às tarefas definidas também não foi possível implementar a totalidade, ficando para a continuação do projeto a sua realização.

Relativamente aos desafios futuros e à continuidade da implementação deste programa no que falta do ano 2014 e durante o ano de 2015 estão tarefas que devem conduzir à consolidação da implementação e à mudança da cultura organizacional. De entre as tarefas a concretizar encontram-se:

- O desenvolvimento de padrões de procura e padrões de reserva com base na informação de histórico recolhida nos anos de 2012, 2013 e 2014;
- O desenvolvimento de modelos de previsão que permitam, com base na informação histórica, e em previsões de procura potencial realizar cenários de ocupação real.

- Consolidar os princípios da filosofia junto dos colaboradores

- Desenvolver técnicas e modelos de *Up Selling* e *Cross Selling* que permitam maximizar as receitas após a entrada do cliente no hotel

- Introduzir responsabilidades inerentes ao programa no descritivo da função dos colaboradores

- Determinar o *Market Mix* do negócio;

- Desenvolver um inventário de serviços que permita identificar os segmentos potenciais

A continuidade da implementação deste programa não se encerra nas tarefas atrás referidas, mas sim, na agregação de todas elas.

Esta página foi propositadamente deixada em branco

Conclusão

Depois da análise aos principais indicadores de performance tal como definido por Costa (2008) podemos concluir que, tal como descrito nos conceitos teóricos, a aplicação prática valida as teses. Tal como McGuire (2014) afirma, o RM continua a ser, como sempre foi, uma disciplina complexa, sujeita a todas e quaisquer alterações no mercado, mas construída com base em práticas sólidas e comprovadas.

Conforme diversos autores afirmam, RM é na realidade uma disciplina que tem por objectivo aumentar a receita, conseguindo consequentemente aumentar a rentabilidade de uma unidade hoteleira. No caso do Hotel Arribas o resultado é ainda mais expressivo uma vez que tem conseguido aumentar o preço por quarto vendido e a ao mesmo tempo a taxa de ocupação.

Tal como referido por McGuire (2014), num artigo escrito em Agosto de 2014, este advoga que o RM é um disciplina relativamente recente na indústria hoteleira. A mudança nas condições do mercado, a evolução da metodologia analítica e o alargamento das competências da função do Revenue Manager forçaram a uma rápida evolução desta prática na indústria hoteleira, mesmo sendo uma prática recente.

O RM está a mudar, por necessidade, com o tempo, mas existem algumas competências cruciais que devem ser mantidas. O RM continua a ser, como sempre foi, uma disciplina complexa, sujeita a todas e quaisquer alterações no mercado.

i Objetivos

No que aos objetivos definidos inicialmente diz respeito, este projeto conseguiu satisfazer os objetivos específicos.

- O Hotel registou um aumento da receita.
- Foi definido o objetivo de crescimento de 3% para o RevPAR , tendo-se verificado um resultado próximo dos 21%.
- O objetivo de manter ou reduzir o mínimo possível a taxa de ocupação, em relação ao ano anterior, foi superado tendo sido registado um aumento de 13,73% na taxa de ocupação.

- O objetivo de produzir informação que permitisse realizar previsões também foi atingido. O hotel conta atualmente com o registo dia-a-dia dos últimos dois anos relativos a reservas, preços, cancelamentos, alterações, procura, etc.

Se os objetivos específicos fora atingidos e largamente ultrapassados, já o objetivo geral de contribuir para uma mudança de cultura de gestão e da organização poderá considerar-se que foi parcialmente conseguido. Compreende-se, tal como em outras áreas, alguma resistência à mudança, que no entanto sabemos ter tendência a diminuir à medida que os processos começam a estar mais interiorizados.

ii Limitações do Trabalho

Salvaguardando as limitações atrás referidas, será de referir outras limitações sentidas durante o desenvolvimento do mesmo, nomeadamente:

- Dificuldade em encontrar estatísticas sobre o mercado onde se insere o hotel em estudo
- Poucos casos de estudo desenvolvidos em hotéis localizados em zonas com as mesmas características e que permitam exercer um termo de comparação
- A não menção, em toda a literatura consultada para o enquadramento teórico, do período médio de implementação de um programa de Revenue Management numa unidade hoteleira de forma a permitir estabelecer num período de tempo limitado as tarefas e objetivos a concretizar.

iii Recomendações e Trabalhos Futuros

De referir, primeiramente, que este projeto não se trata apenas de um documento académico. Foi, e continua a ser, um trabalho solicitado e acompanhado pela administração da unidade hoteleira e que poderá servir de base de partida para outras unidades implementarem programas semelhantes.

Os resultados apresentados neste projeto são reais, não tendo sido alterado qualquer valor face à realidade da unidade hoteleira e poderão ser utilizados como referencia para projetos futuros.

Considerando a parca produção académica realizada nesta área quer em Portugal, quer além fronteiras, muito trabalhos futuros poderão ser realizados neste âmbito. A implementação de programas desta natureza em unidades de características diferentes desta, como hotéis urbanos ou unidades puramente de lazer “sol e mar” com sazonalidades acentuadas, seria de todo o interesse para comparar os resultados e as dificuldades de implementação.

Outra sugestão, passa por ser estudado o período médio de implementação de um programa desta natureza. Dessa forma seria possível desenvolver o projeto cronologicamente.

Para finalizar este trabalho, de referir que muitos gestores hoteleiros assentam a sua gestão na lógica da ocupação máxima. No entanto, no final do dia, as taxas de ocupação não podem ser depositadas no banco.

Esta página foi propositadamente deixada em branco

Bibliografia

- Anderson, C., & Xie, X. (2010, January 2). Improving Hospitality Industry Sales: Twenty-Five Years of Revenue Management. *Cornell Hospitality Quarterly* , 51, pp. 53-67.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2007). *Turismo - Principios e práticas*. (A. Salvaterra, Trans.) Porto Alegre: Bookman.
- Costa, R. (2008). *Introdução à gestão hoteleira*. Lisboa: Lidel.
- Cross, R. (1997). Launching the Revenue Rocket: How Revenue Management Can Work for Your Business. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 38 (2), pp. 32-43.
- Cross, R., Higbie, J., & Cross, D. (2009). Revenue Management's Renaissance: A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation. *The Center for Hospitality Research of Cornell University* , 50, pp. 56-81.
- Donaghy, K., McMahon-Beattie, U., & McDowell, D. (1997). Yield management practices. In I. Yeoman, & A. Ingold, *Yield management practices* (pp. 183-201). London: Casell.
- Frederick, H., & Peacock, P. (1995). Ten Steps to YM Success" Marketing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 9, 50-54.
- Inter. Association of Hospitality Accountants. (1986). *Uniform System of Accounts for Hotels* (8.^a edição ed.). New York: Hotel Association of New York City.
- Ivanov, S., & Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management – a critical literature review. *TOURISM - An International Interdisciplinary Journal* , 60, 175-197.
- Jauncey, S., Mitchell, I., & Slamet, P. (1995). The Meaning and Management of Yield in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospital Management* , 23-26.
- Jones, P., & Hamilton, D. (1992). Yield Management: Putting People in the Big Picture. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 33.
- Kimes, S. (2004). Revenue Management: a Retrospective. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 44, pp. 131-138.
- Kimes, S. (1989). The basics of revenue management. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 30, pp. 14-9.
- Mehrotra, R., & James, R. (2006). *Revenue Management*. American Hotel & Lodging Association.
- Morais, L. (2002). *Yield management nos hotéis do Rio de Janeiro: levantamento e análise*. Pontifica Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: PUC-Rio.
- Shy, O. (2008). *How to Price*. Cambridge: Cambridge University Press.

Talluri, K., & Ryzin, G. (2005). *The theory and practice of revenue management*. New York: Springer Science+Business Media.

Weatherford, L., & Bodily, S. (1992, September). A Taxonomy and Research Overview of Perishable-Asset Revenue Management: Yield Management, Overbooking, and Pricing. *Informations*, 40 (5), pp. 831-844.

Endereços electrónicos

Banco de Portugal. (2014). *Banco de Portugal - BPstat*.

www.bportugal.pt

Consultado em 14 de Setembro de 2014

El Haddad, R. R. (2008, October 12). *The impact of revenue management decisions on customers attitudes and behaviours: A case study of a leading UK budget hotel chain*.

<http://pc.parnu.ee/~htooman/EuroChrie/Welcome%20to%20EuroCHRIE%20Dubai%202008/papers/The%20Impact%20of%20Revenue%20Management.pdf>

Consultado em 8 de Agosto de 2014

IMPACTUR. (2014). *IMPACTUR*.

http://ciitt.ualg.pt/impactur/dt_anuais.asp?nut=1

Consultado a 4 de Setembro de 2014

Turismo de Lisboa. (2014). *Infogest - Informação hoteleira*.

www.visitlisboa.com

Consultado em 18 de Setembro de 2014

Turismo de Portugal. (2014). *Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos*.

<https://rnt.turismodeportugal.pt/RNET/Registos.ConsultaRegisto.aspx>

Consultado em 19 de Setembro de 2014

Turismo de Portugal. (2014). *Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos e Apartamentos Turísticos, por NUTS II e por Tipologias*.

www.turismodeportugal.pt

Consultado em 14 de Setembro de 2014

Pordata. (2014, Setembro 14). *Estabelecimentos hoteleiros - número*.

<http://www.pordata.pt/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Gráfico>

Consultado em 14 de Setembro de 2014

McGuire, K. (2014, September 3). *The New Basics of Revenue Management*.

http://hotelexecutive.com/business_review/4020/the-new-basics-of-revenue-management

Consultado em 6 de Setembro de 2014

Hotstats. (2014).

https://hotstats.com/PDF/Files/HotStats_Euro_Chain_July_2014.pdf

Consultado em 7 Setembro 19 de 2014

Anexos

Anexo 1 – Tabela de preços para Grupos

Hotel Arribas | Sintra | Portugal

GROUP RATES

TABELA DE PREÇOS 2013 2014								
Bed & Breakfast		NOV DEZ '13	JAN FEV MAR	ABR MAI JUN	JUL AGO SET	OUT	General Conditions	
	Single Supl.		12,00 €	12,00 €	25,00 €	32,00 €	25,00 €	Free Sales
Double		25,00 €	25,00 €	36,00 €	52,00 €	36,00 €	Sales & Report	Yes
ExtraBed CHL (4-10)		14,00 €	14,00 €	14,00 €	15,00 €	14,00 €	Allotment	No
ExtraBed ADL		16,00 €	16,00 €	24,00 €	26,00 €	24,00 €	Release	N/A
Berço Cot. (0-3)		Free	Free	Free	Free	Free		

OFERTAS SPECIAL OFFERS	1 pessoa grátis por cada 20 pagantes. 1 pax free for each 20 payable		MEALS SUPPLEMENT	
	Conditions: Condições:	São considerados como GRUPO reservas superiores a 20 pessoas. Is considered GROUP when reserved more than 20 people.		HALF BOARD
			FULL BOARD	23,00 €
			CHILDREN	40% Off
			Supl. Bebidas Drink Supplement	2,60 €

Preços por Pessoa e por Noite

Prices are per Person and per Night

ALMOÇOS DE PASSAGEM	Todo o ano / All year around		Preço por pessoa / Price per person	Supl. Bebidas / Drink Supl.
Lunch "on the way" for groups	Menus flexíveis	Flexible Menu's	16,20 €	Incluído Included

As tarifas apresentadas são para uso exclusivo de operações em grupo, não podendo ser utilizadas para FIT.
The rates are exclusive for group operations, and isn't allowed the use for FIT.

Os preços apresentados incluem todas as taxas

All prices are with taxes included

O Hotel Arribas reserva o direito de alterar os preços sem aviso prévio, caso as condições de mercado se alterem.

The Arribas Hotel reserves the right to change the prices without prior notice, if the market conditions change.

As reservas estão sujeitas a disponibilidade e confirmação prévia por parte do hotel. All reservations are subject of availability and hotel confirmation.

As tarifas apresentadas são indicativas, podendo ser ajustadas caso a caso. Rates are indicative and may be adjusted case by case.



Hotel Arribas- Av. Alfredo Coelho, nº 28 | Praia Grande | Sintra
 Telef. +351 219 289 050 | Fax. +351 219 292 420
 email. mail@hotelarribas.pt | web. www.hotelarribas.pt

Anexo 2 – Tabela de preços para Operadores Turísticos

Hotel Arribas | Sintra | Portugal

TABELA DE PREÇOS 2013 2014							TOUR OPERATOR RATES	
ROOM ONLY	Single	NOV DEZ '13	JAN FEV MAR	ABR MAI JUN	JUL AGO SET	OUT	General Conditions	
	Double	42,00 €	42,00 €	63,00 €	94,00 €	63,00 €	Free Sales	Yes
	ExtraBed CHL (4-10)	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	Sales & Report	Yes
	ExtraBed ADL	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	Allotment	No
	Berço Cot. (0-3)	Free	Free	Free	Free	Free	Release	N/A
Bed & Breakfast	Single	46,00 €	46,00 €	67,00 €	100,00 €	67,00 €	MEALS SUPPLEMENT	
	Double	50,00 €	50,00 €	71,00 €	104,00 €	71,00 €	HALF BOARD	18 €
	ExtraBed CHL (4-10)	14,00 €	14,00 €	14,00 €	16,00 €	14,00 €	FULL BOARD	35 €
	ExtraBed ADL	24,00 €	24,00 €	24,00 €	26,00 €	24,00 €	CHILDREN	40% Off
	Berço Cot. (0-3)	Free	Free	Free	Free	Free		
OFERTAS SPECIAL OFFERS	4=3	yes	yes	no	no	no		
	3=2	no	no	yes	no	yes		
	7=6	yes	yes	yes	yes	yes		
	EBD 45 days 10%	yes	yes	yes	yes	yes		
	EBD 60 days 15%	yes	yes	yes	yes	yes		
	Conditions: Condições:	As ofertas especiais não são cumulativas. The Special offers are not cumulative. Ofertas não válidas de 30/12 a 1/1 e de 18 a 20 de Abril de 2014 Special Offers non valid from 30/12 to 1/1 and 18 to 20 April 2014						



Preços por Quarto e por Noite Prices are per Room and per Night

Para distribuição online, os preços apresentados devem ser comercializados com um markup mínimo de 20%. O Hotel Arribas reserva o direito de denunciar imediatamente o contrato caso esta situação não se verifique.

For online distribution, for these rates is mandatory a minimum markup of 20%. The Arribas Hotel reserves the right to cancel this agreement without notice if this situation does not occur.

Os preços apresentados incluem todas as taxas

All prices are with taxes included

O Hotel Arribas reserva o direito de alterar os preços sem aviso prévio, caso as condições de mercado se alterem.

The Arribas Hotel reserves the right to change the prices without prior notice, if the market conditions change.

A condição FREE SALES é válida, sempre que seja possível a aplicação de STOP SALES

The FREE SALES condition is valid only when STOP SALES is permitted

Hotel Arribas- Av. Alfredo Coelho, nº 28 | Praia Grande | Sintra
Telf. +351 219 289 050 | Fax. +351 219 292 420
email. mail@hotelarribas.pt | web. www.hotelarribas.pt

Anexo 3 – Tabela de preços para Individuais

Hotel Aribas | Sintra | Portugal

TABELA DE PREÇOS 2014							BEST AVAILABLE RATES	
							General Conditions	
ROOM ONLY	Single	JAN FEV MAR	ABR MAI JUN	JUL AGO SET	OUT	NOV DEZ	Free Sales	Yes
	Double	52,50 €	79,00 €	117,50 €	79,00 €	52,50 €	Sales & Report	Yes
	ExtraBed CHL (4-10)	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	Allotment	No
	ExtraBed ADL	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	Release	N/A
	Berço Cot (0-3)	Free	Free	Free	Free	Free		
Bed & Breakfast	Single	57,50 €	84,00 €	125,00 €	84,00 €	57,50 €	MEALS SUPPLEMENT	
	Double	62,50 €	89,00 €	130,00 €	89,00 €	62,50 €	HALF BOARD	18 €
	ExtraBed CHL (4-10)	14,00 €	14,00 €	16,00 €	14,00 €	14,00 €	FULL BOARD	35 €
	ExtraBed ADL	24,00 €	24,00 €	26,00 €	24,00 €	24,00 €	CHILDREN	40% Off
	Berço Cot (0-3)	Free	Free	Free	Free	Free		
OFERTAS SPECIAL OFFERS	4=3	yes	yes	no	no	no		
	3=2	yes	yes	yes	no	yes		
	7=6	yes	yes	yes	yes	yes		
	EBD 45 days 10%	yes	yes	yes	yes	yes		
	EBD 60 days 15%	yes	yes	yes	yes	yes		
	Conditions: Condições:	As ofertas especiais não são cumulativas. The Special offers are not cumulative. Ofertas não válidas de 30/12 a 1/1 e de 18 a 20 de Abril de 2014 Special Offers non valid from 30/12 to 1/1 and 18 to 20 April 2014						



Preços por Quarto e por Noite Prices are per Room and per Night

Os preços apresentados incluem todas as taxas

All prices are with taxes included

O Hotel Aribas reserva o direito de alterar os preços sem aviso prévio, caso as condições de mercado se alterem.

The Aribas Hotel reserves the right to change the prices without prior notice, if the market conditions change.

A condição FREE SALES é válida, sempre que seja possível a aplicação de STOP SALES

The FREE SALES condition is valid only when STOP SALES is permitted

Hotel Aribas- Av. Alfredo Coelho, nº 28 | Praia Grande | Sintra
Telf. +351 219 289 050 | Fax. +351 219 292 420
email. mail@hotelarribas.pt | web. www.hotelarribas.pt

Anexo 4 – Relatório de Histórico e Previsão

150. Histórico e Previsão

Hotel: Conjunto Turístico das Arribas Lda
 From date: 01-Aug-2014 to: 31-Aug-2014
 Net amounts? Sim

Printdate:
 26-Aug-2014 16:37
 Hoteldate: 26-Aug-2014

Date	Occu	Arri	Comp./House Use	Deduct Indiv.	Deduct Group	% Occ.	ROOM REVENUE	Average Price	Depart ures	Rooms OOO	Pax / Childre n	
August												
History												
01-Aug-2014 Fri	49	22	0	0	49	0	83.05	4,955.30	101.13	5	0	117
02-Aug-2014 Sat	56	19	0	0	56	0	94.92	6,038.10	107.82	12	0	125
03-Aug-2014 Sun	46	8	0	0	46	0	77.97	4,773.26	103.77	18	1	111
04-Aug-2014 Mon	55	20	0	0	55	0	93.22	5,711.31	103.84	11	0	129
05-Aug-2014 Tue	59	24	0	0	59	0	100.00	6,118.18	103.70	20	0	139
06-Aug-2014 Wed	59	11	0	0	59	0	100.00	5,950.23	100.85	11	0	139
07-Aug-2014 Thu	59	16	0	0	59	0	100.00	6,048.63	102.52	16	0	139
08-Aug-2014 Fri	59	9	0	0	59	0	100.00	6,219.04	105.41	9	0	138
09-Aug-2014 Sat	59	20	0	0	59	0	100.00	6,246.08	105.87	20	0	140
10-Aug-2014 Sun	50	11	0	0	50	0	83.33	5,543.81	110.88	20	0	121
11-Aug-2014 Mon	57	17	0	0	57	0	96.61	6,118.81	107.35	10	0	140
12-Aug-2014 Tue	60	19	0	0	60	0	100.00	6,184.38	103.07	16	0	147
13-Aug-2014 Wed	60	18	0	0	60	0	100.00	6,470.25	107.84	18	0	148
14-Aug-2014 Thu	57	15	0	0	57	0	95.00	6,060.60	106.33	18	0	147
15-Aug-2014 Fri	59	15	0	0	59	0	98.33	6,360.39	107.80	13	0	149
16-Aug-2014 Sat	59	15	0	0	59	0	100.00	6,296.29	106.72	15	0	151
17-Aug-2014 Sun	51	8	0	0	51	0	86.44	5,279.77	103.52	16	0	129
18-Aug-2014 Mon	59	19	0	0	59	0	100.00	6,009.85	101.86	11	0	142
19-Aug-2014 Tue	58	11	0	0	58	0	98.31	6,084.04	104.90	12	0	137
20-Aug-2014 Wed	58	12	0	0	58	0	98.31	5,884.07	101.45	12	0	137
21-Aug-2014 Thu	56	14	0	0	56	0	94.92	5,639.16	100.70	16	0	134
22-Aug-2014 Fri	59	22	0	0	59	0	100.00	6,066.17	102.82	19	0	141
23-Aug-2014 Sat	59	17	0	0	59	0	100.00	6,275.15	106.36	17	0	138
24-Aug-2014 Sun	58	7	0	0	58	0	98.31	6,022.16	103.83	8	0	137
25-Aug-2014 Mon	59	15	0	0	59	0	100.00	6,057.94	102.68	14	0	145
Subtotal	1420	384	0	0	1420	0	91.26	148,412.96	104.52	357	1	3420
Forecast												
26-Aug-2014 Tue	59	16	0	0	59	0	100.00	6,121.21	103.75	16	0	148
27-Aug-2014 Wed	51	7	0	0	51	0	86.44	5,510.77	108.05	15	1	134
28-Aug-2014 Thu	44	4	0	0	44	0	74.58	4,800.77	109.11	11	1	113
29-Aug-2014 Fri	35	6	0	0	35	0	59.32	3,713.54	106.10	15	0	89
30-Aug-2014 Sat	38	7	0	0	38	0	64.41	4,137.82	108.89	4	1	95
31-Aug-2014 Sun	27	8	0	0	27	0	45.76	2,534.75	93.88	19	1	57
Subtotal	254	48	0	0	254	0	91.26	26,818.86	105.59	80	4	636
Total Aug	1674	432	0	0	1674	0	91.26	175,231.82	104.68	437	5	4056
Total	1674	432	0	0	1674	0	91.28	175,231.82	104.68	437	5	4056

