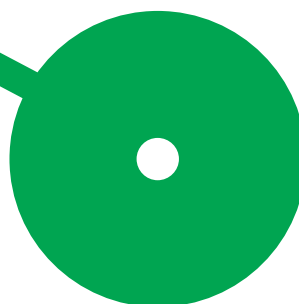


**“O Impacto do *Revenue*  
*Management* no Crescimento da  
Hotelaria em Portugal”**

Marine Ferreira

09/2019



Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Marine Ferreira

**O Impacto do *Revenue Management* no Crescimento da Hotelaria em  
Portugal**

Dissertação de Mestrado

**Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing**

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Especialista Teresa Maria Leitão Dieguez

Vila do Conde, Setembro de 2019  
Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Marine Ferreira

**O Impacto do *Revenue Management* no Crescimento da Hotelaria em  
Portugal**

Dissertação de Mestrado

**Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing**

Orientação: Prof.<sup>ª</sup> Especialista Teresa Maria Leitão Dieguez

Vila do Conde, Setembro de 2019

Marine Ferreira

**O Impacto do *Revenue Management* no Crescimento da Hotelaria em  
Portugal**

Dissertação de Mestrado

**Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing**

**Membros do Júri**

Presidente

Prof. Doutor Eduardo Rui Viana Barbas de Albuquerque  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Politécnico do Porto

Prof.(ª) Especialista Teresa Maria Leitão Dieguez  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Politécnico do Porto

Doutor Henrique José Gonçalves Henriques  
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo - Universidade do Algarve

## AGRADECIMENTOS

“O valor das coisas não está no tempo que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso, existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis.” **Fernando Pessoa**

A conclusão desta dissertação de mestrado apenas foi possível devido a todo o apoio que recebi por parte das diversas pessoas que me acompanharam e me guiaram nesta “aventura” da qual tenho um orgulho enorme por ter tido a coragem de participar. Aproveito, deste modo, para agradecer profundamente a todos!

À Professora Teresa Dieguez que, no papel desempenhado como orientadora desta investigação, me forneceu toda a sua visão, disponibilidade, orientação e principalmente todos os conselhos que me permitiram enriquecer o presente estudo. Pela partilha dos seus grandes conhecimentos e estratégias que foram essenciais à realização desta dissertação de mestrado. Não apenas como minha orientadora, mas também como minha professora durante o Mestrado, que desempenhou um papel essencial ao despertar e cativar a sua forma de lidar com os alunos. Não me resta mais, senão um enorme obrigada!

Reservo uma palavra à Escola Superior de Hotelaria e Turismo, onde decorreu toda a minha formação académica, especialmente aos professores da Licenciatura em Gestão e Administração Hoteleira que me incentivaram a continuar na área e seguir para o Mestrado em Direção Hoteleira. A eles agradeço pelas oportunidades de aprendizagem e por toda a partilha de conhecimentos.

Às minhas queridas colegas de mestrado, Sílvia e Leonor, que sem elas não teria sido da mesma forma, por toda a ajuda, troca de ideias e apoio moral para nunca desistir. Obrigada!

Por fim, mas não menos importante, um gigante obrigada às pessoas mais importantes da minha vida, a minha irmã, ao meu pai, a minha mãe e ao Carlos, pela paciência, pelo apoio incondicional, pelo entusiasmo com que sempre acompanharam o meu percurso académico e pela dedicação para que nada me faltasse!

## RESUMO ANALÍTICO

O mundo está em constante mudança e o setor hoteleiro é um dos setores onde o impacto desta mudança é mais significativo. O mercado hoteleiro é hoje dinâmico, diversificado, difícil e perigoso, originando novos desafios para os diretores hoteleiros, nomeadamente no que concerne à criação e otimização da receita. Neste sentido, surge o *revenue management* como uma ferramenta crucial de gestão de preços para enfrentar a competitividade e fazer crescer o negócio. O *revenue management* ocupou um lugar muito valioso para a expansão das unidades hoteleiras, sendo uma prática de gestão de preços muito procurada e usada a nível mundial. A nível nacional, contudo, o seu conceito é pouco conhecido e o número de revenue managers especializados é pouco significativo. As práticas utilizadas e as vantagens desta ferramenta são fatores ainda desconhecidos por grande parte da população.

Esta Dissertação tem como objetivo analisar as práticas e vantagens do revenue management, bem como perceber se a sua implementação em Portugal influenciou as receitas e o crescimento da hotelaria. Adicionalmente, pretende analisar se existe a formação adequada em revenue ou se é necessária mais formação.

Neste sentido, começamos por fazer uma revisão de literatura, onde foram abordados os temas relacionados com o *revenue management* e o turismo. Optamos por uma metodologia quantitativa, construímos uma base de dados com 2.819 contactos, elaboramos um questionário e, via internet, dirigimo-lo para as várias unidades hoteleiras instaladas em Portugal (Continental e Ilhas). Por questão de foco, foram apenas selecionados para o estudo alguns departamentos, nomeadamente: direção/administração, *revenue management*, comercial, reservas e *front-office*.

A recolha dos questionários foi realizada entre os meses de março a maio de 2019, tendo-se conseguido 284 respostas. Destas, apenas 115 foram validadas, tendo constituída a amostra em que o estudo foi fundamentado. Após tratamento e análise de dados, foram discutidos os resultados e geradas as conclusões, permitindo-nos responder às perguntas de investigação. Finalmente apontámos algumas limitações do estudo e sugerimos temas para futura pesquisa.

**Palavras-chave:** *Revenue Management*; Hotelaria; Turismo; Gestão; Otimização Receita.

## ABSTRACT

The world is constantly changing and the hotel industry is one of the sectors where you can feel it the most. Nowadays, the hotel market is dynamic, diverse, difficult and dangerous, which creates new challenges for hotel managers, particularly in terms of revenue, creation and optimization. In order to overcome that, revenue management emerges as a crucial price management tool to face competitiveness and business growth.

Because of how valuable Revenue management is in the expansion of hotel units, it has become a very popular and widely used price management tool worldwide. At national level, however, its concept is still little known and the number of specialized revenue managers is insignificant. Its usefulness and advantages are still unknown for most part of the population.

This dissertation aims to analyze the practices and advantages of revenue management, as well as understand if its implementation in Portugal, influenced the revenue and growth of the hotel industry. It also intends to analyze whether there is adequate revenue training or if further training should be required.

In order for this to happen, we started by doing a literature review, which addressed the topics related to revenue management and tourism. We opted for a quantitative methodology, so we built a database with 2,819 contacts, prepared a survey and send it, to various hotel units based in Portugal (Continental and Islands), electronically. For the sake of its purpose, only a few departments were selected for the study, namely: management / administration, revenue management, commercial, reservations and front office.

The surveys were collected from March to May 2019, and 284 answers were obtained. From these, only 115 were validated, and therefore the study is based on those.

After treatment and data analysis, the results were discussed which led to conclusions that allow us to answer the research questions. Finally, we pointed out some our study's limitations and suggested topics for future research.

**Keywords:** Revenue Management; Hospitality; Tourism; Management; Revenue Optimization.

## SUMÁRIO

Agradecimentos.....	5
Resumo Analítico.....	6
Abstract .....	7
Lista de Tabelas .....	11
Lista de Figuras .....	13
Lista de Siglas.....	14
Glossário .....	15
Parte 0 – Introdução.....	19
Parte 1 – Revisão da Literatura .....	21
Capítulo 1 – Revenue Management .....	21
1.1 – Géneses.....	21
1.2 – Conceito .....	23
1.3 – Função de um <i>Revenue Manager</i> .....	26
1.4 – Sistemas de Informáticos de Apoio ao <i>Revenue Management</i> .....	29
1.4.1 – <i>Customer Relationship Management</i> .....	30
1.4.2 – <i>Property Management System</i> .....	31
1.4.3 – <i>Revenue Management System</i> .....	32
1.4.4 – <i>Central Reservations System</i> .....	32
1.4.5 – <i>Channel Manager</i> .....	33
1.4.6 – <i>Rate Shopper</i> .....	33
1.5 – Pilares do <i>Revenue Management</i> .....	35
1.5.1 – Produto.....	35
1.5.2 – Segmentação – Cliente.....	35
1.5.3 – <i>Forecast</i> – Momento .....	37
1.5.4 – <i>Pricing</i> – Preço.....	38
1.5.4 – Distribuição – Canais de Distribuição.....	39
1.6 – Influência do <i>Revenue Management</i> na Hotelaria em Portugal .....	40
Capítulo 2 – Turismo e Hotelaria.....	42
2.1 – Evolução da Hotelaria e a sua Relação e Importância para o Turismo .....	42
2.2 – Sector do Turismo .....	43



2.2.1 – Mundo .....	44
2.2.2 – Portugal .....	46
2.3 – Sector da Hotelaria .....	48
2.3.1 – Mundo .....	48
2.3.2 – Portugal .....	49
Parte 2 – Metodologia .....	55
1 – Metodologia e Questão de Investigação .....	55
1.1– Objetivos Gerais do Estudo.....	56
1.2 – Descrição do Questionário.....	57
1.3 – Recolha de Dados.....	58
2 – Análise Descritiva .....	60
2.1 – Caracterização da Amostra .....	60
2.1.1 – Dados Demográficos .....	60
2.1.2 –Perceção do Conceito de <i>Revenue Management</i> .....	63
2.1.3 – Informação da Unidade Hoteleira.....	66
2.1.4 – Importância da aplicação do RM na unidade hoteleira .....	74
2.2 – Análise de Cruzamento de Variáveis.....	75
2.2.1 – Formação Específica na Área e Respetivas Principais Competências .....	76
2.2.2 – Formação Específica na Área e Respetivas Principais Funções.....	77
2.2.3 – Formação Específica na Área com Necessidade de Formação em RM.....	79
2.2.4 – O Departamento de Revenue Management nas Unidades Hoteleiras.....	80
2.2.5 –Implementação das Técnicas de RM face às Ferramentas Utilizadas .....	80
2.2.6 – Implementação das Técnicas de RM face aos Sistemas Informáticos .....	81
2.3 – Discussão dos Resultados .....	82
2.3.1 – Formação Específica na Área e Respetivas Principais Competências .....	82
2.3.2 – Formação Específica na Área e Respetivas Principais Funções.....	82
2.3.3 – Formação Específica na Área com Necessidade de Formação em RM.....	83
2.3.4 – Existência Departamento de RM face a Taxa Média de Ocupação .....	84
2.3.5 – Implementação das Técnicas de RM face às Ferramentas Utilizadas.....	84
2.3.6 – Implementação das Técnicas de RM face aos Sistemas Informáticos .....	84
2.3.7 – Necessidade de Formação na Área face ao Crescimento da Hotelaria .....	84
2.3.8 – Importância da Função de um <i>Revenue Manager</i> .....	85

2.3.9 – Departamento de RM face Contratação de um <i>Revenue Manager</i> .....	86
2.3.10 – Implementação das Técnicas de RM face ao Aumento das Receitas .....	87
Parte 3- Conclusão, Limitações e Pesquisa Futura .....	89
1 - Conclusões .....	89
2 - Limitações do Estudo .....	99
3 - Recomendações para Pesquisar Futuras .....	100
Referências Bibliográficas.....	101
Anexos .....	105
Anexo A – Questionário .....	106

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Sistemas de Apoio ao Revenue Management .....	30
Tabela 2 - Representação das chegadas de turistas por regiões de destino, 2013-2017 .....	45
Tabela 3 - Regiões com Maior Crescimento de Dormidas na Hotelaria, em 2017. ....	51
Tabela 4 - Representação da Evolução do RevPar 2013-2017 .....	52
Tabela 5 - Totalidade dos questionários .....	60
Tabela 6 - Questionários Validados .....	60
Tabela 7 - Faixa Etária dos Inquiridos .....	61
Tabela 8 - Representação das Funções dos Inquiridos .....	62
Tabela 9 – Tabela Resumo dos Dados Demográficos.....	63
Tabela 10 - Respostas Validadas Referentes a Pergunta da Cultura do RM .....	63
Tabela 11 - Representação da Formação Específica na Área do RM .....	64
Tabela 12 - Representação da Necessidade de Formação em RM .....	64
Tabela 13 - Representação de Importância Atribuída a Função de um Revenue manager ....	65
Tabela 14 - Representação das Principais Competências de um Bom Revenue Manager .....	65
Tabela 15 - Representação das Funções Mais Importantes num Revenue Manager.....	66
Tabela 16 - Tabela Resumo da Percepção do Conceito de RM .....	66
Tabela 17 - Representação do Tipo de Estabelecimento de Alojamento .....	67
Tabela 18 - Representação da Classificação das Unidades Hoteleiras.....	68
Tabela 19 - Representação da Taxa Média de Ocupação das Unidades Hoteleiras .....	68
Tabela 20 - Representação do Departamento de RM nas Unidades Hoteleiras.....	69
Tabela 21 - Representação de RMs com Formação Específica e a sua Contratação.....	69
Tabela 22 - Representação das Ferramentas Utilizadas para Aumentar as Receitas .....	70
Tabela 23 - Representação das Área de Aplicação ao RM .....	70
Tabela 24 - Representação da Implementação das Técnicas de RM face ao Crescimento da Hotelaria .....	71
Tabela 25 - Tabela Resumo da Informação das Unidades Hoteleiras.....	74
Tabela 26 - Respostas Validadas Referentes a Pergunta sobre a Importância da Aplicabilidade do RM .....	74
Tabela 27 - Representação da Formação em RM dos Inquiridos face Competências de um Bom RMr .....	76

Tabela 28 - Representação da Formação em RM dos Inquiridos face Funções de um Revenue Manager .....	78
Tabela 29 - Representação da Implementação das Técnicas de RM face Ferramentas Utilizadas .....	81
Tabela 30 - Representação da Implementação das Técnicas de RM face Sistemas de Apoio ao RM.....	81
Tabela 31 - Quadro Resumo das Competências de um Revenue Manager .....	82
Tabela 32 - Quadro Resumo das Funções de um Revenue Manager .....	83
Tabela 33 - Representação das Respostas dos Inquiridos que Não Tiveram Necessidade de Formação em RM .....	85
Tabela 34 - Representação das Competências, Funções e Ferramentas face Importância de um RMr .....	86
Tabela 35 - Representação das Respostas Negativas Implementação das Técnicas de RM face Ferramentas Utilizadas .....	88
Tabela 36 - Representação das Respostas Negativas da Pergunta Referente a Implementação as Técnicas de RM .....	88

## Lista de Figuras

Figura 1 - Organograma.....	27
Figura 2 - Organograma da Corsairfly.....	28
Figura 3 - Circuito de fluxo de informação entre os sistemas informáticos de apoio ao RM..	34
Figura 4 - Taxa de crescimento do PIB (2013-2017).....	44
Figura 5 - Dormidas e taxas de variação, 2007 a 2017.....	46
Figura 6 - Balança turística dos países da União Europeia, 2017.....	47
Figura 7 - Balança turística portuguesa, rubrica Viagens e Turismo, 2013-2017.....	47
Figura 8 - Representação da Dormidas na Hotelaria, segundo o país de residência habitual, 2017.....	49
Figura 9 - Representação da Capacidade (camas) de Alojamento nos Estabelecimentos Hoteleiros, 31-07-2017.....	50
Figura 10 - Representação da Capacidade Média de Alojamento nos Estabelecimentos Hoteleiros, por NUTS II, 2017.....	51
Figura 11 - Representação das Dormidas - Taxas de Variação Homóloga Mensais.....	52
Figura 12 - Saldo entre as importações e exportações (1996-2018). .....	53
Figura 13 - Portugal – Receitas Turísticas: Balança Turística .....	53
Figura 14 - Portugal – Receitas Turísticas: Peso do Turismo.....	53
Figura 15 - Taxa de crescimento real do PIB (1961-2017).....	54
Figura 16 - Portugal: Resultados internacionais.....	54
Figura 17 - Género dos Respondentes .....	61
Figura 18 - Nível de Habilitações dos Inquiridos .....	61
Figura 19 - Representação dos Departamentos dos Inquiridos.....	62
Figura 20 - Representação das Regiões das Unidades Hoteleiras.....	67
Figura 21 - Representação do PMS Utilizado .....	71
Figura 22 - Representação do RMS Utilizado .....	72
Figura 23 - Representação do Booking Engine Utilizado.....	73
Figura 24 - Representação do Channel Manager Utilizado.....	73
Figura 25 - Representação da Formação Específica face Necessidade de Formação em RM .	79
Figura 26 - Representação da Taxa Média de Ocupação face Departamento de RM .....	80
Figura 27 - Representação do Departamento de RM face Contratação de um RMr.....	87

## **Lista de Siglas**

**ADR** – *Average Daily Rate*

**BE** – *Booking Engine*

**B2B** – *Business to Business*

**B2C** – *Business to Consumer*

**CM** – *Channel Manager*

**CRM** – *Customer Relationship Management*

**CRS** – *Central Reservation System*

**F&B** – *Food and Beverage*

**GDS** – *Global Distribution System*

**GOPPAR** - *Gross Operating Profit Per Available Room*

**INE** – Instituto Nacional de Estatísticas

**OCC%** – *Occupancy %*

**OTA** – *Online Travel Agency*

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PMS** – *Property Management System*

**RevPAR** - *Revenue Per Available Room*

**RevPASH** - *Revenue Per Available Seat Hour*

**RM** – *Revenue Management*

**RMr** – *Revenue Manager* ou **RMrs** – *Revenue Managers*

**RMS** – *Revenue Management System*

**TrevPAR** - *Total Revenue Per Available Room*

**YD** – *Yield Management*

## Glossário

**ADR** – É um dos KPI's dos hotéis que mede o preço médio por quarto disponível.

**B2B** – Refere-se à venda de produtos ou serviços de um negócio para outro. Usa o modelo *merchant* (o operador paga ao hotel a 30 ou 60 dias). Exemplos de B2B são a manutenção de hotéis realizada por uma empresa externa e as reservas de hotéis da empresa.

**B2C** – Refere-se à venda de produtos ou serviços a clientes individuais e/ou convidados para gerar lucro. B2C é a maneira mais comum de vendas de hotéis. Os consumidores B2C são independentes e/ou de lazer e têm maior probabilidade de ficar por períodos mais longos, gastar mais em serviços extras e pagar por atualizações de quartos. Nesta transação o pagamento é imediato, tendo o *cash flow* antecipado.

**Booking Engine** – É um motor de busca de reservas, ou seja, um mecanismo de reservas na internet é um website que permite aos consumidores e agentes de viagens reservarem voos, hotéis, pacotes de férias, seguros, entre outros serviços online.

**Channel Manager** – Refere-se às técnicas e sistemas utilizados pelos hotéis de acordo com sua política de distribuição. Gere todo o conteúdo bem como a reconciliação de dados em vários canais de distribuição. É a atualização simultânea das informações do hotel, das tarifas e disponibilidades em todos os canais de distribuição, como o website dos hotéis, os terceiros (OTAs, IDS, ADS) e o CRS/GDS.

**Competitive Set** – É uma lista de grupos de hotéis vistos como concorrentes diretos ao seu próprio hotel.

**CRM** – É um sistema de gestão que destaca o cliente como principal foco dos processos de negócio com o intuito de perceber e antecipar as suas necessidades, para atendê-los da melhor forma oferecendo os produtos e serviços que precisam, da maneira que desejam e no momento certo.

**CRS** – Sistema Central de Reservas. É um software de reserva informático usado para manter as informações do hotel, o inventário e as tarifas dos quartos, para gerir a reserva e o processo. Um CRS fornece tarifas e disponibilidade de quartos de hotel para diversos canais de distribuição, como GDS, IBE, OTA, websites de terceiros etc.

**Fenced Rate** - Refere-se a reservas que oferecem certos benefícios para os clientes: sob algumas condições e exigências.

**Forecast (previsão)** – Consiste em estimar e analisar a procura futura, para um produto ou serviço específico, utilizando inputs como histórico de vendas, estimativas de marketing e informação promocional. O forecast pode ser feito em qualquer época do ano e por qualquer tipo de estabelecimento no setor de hoteleiro, em todo o mundo.

**GDS** – Sistema de Distribuição Global. É uma grande rede de computadores e, ao mesmo tempo, uma ferramenta de reserva que transpõe inventários e tarifas de hotéis para agências de viagens e permite que façam reservas.

**GOPPAR** - Lucro operacional bruto por sala disponível. É uma das maneiras mais eficazes de analisar o desempenho de um hotel e fazer ajustes que impactam os melhores interesses para atingir as suas metas.

**OTA** – São empresas online cujos websites permitem que os clientes reservem vários serviços relacionados a viagens, diretamente via Internet. São agentes terceirizados que revendem viagens, hotéis, carros, voos, pacotes de férias etc.

**Overbooking** – É a venda de quartos em maior quantidade do que a capacidade do hotel tem para oferecer. No RM, é uma ferramenta que permite trabalhar ao máximo a disponibilidade e capacidade do hotel.

**Paridade de Preços** – Similar os preços nos diferentes canais de distribuição. No caso de não haver paridade os clientes vão comprar em massa nas OTA's mais baratas.



**PIB** – É a soma, em valores monetários, de todos os bens e serviços finais produzidos numa determinada região, durante um determinado período.

**Pick-up** – É a ferramenta que informa no momento exato quantas reservas confirmadas existe para um dia específico. Mostra de forma detalhada, por dia ou por quarto, a percentagem já vendida.

**PMS** – É um sistema de administração de hotéis local usado para gerir reservas, disponibilidade e ocupação, check-in/out, imagens, perfis de hóspedes, relatórios etc.

**Pricing** – São técnicas para determinar preços que são desenvolvidos no coração de cada empresa. Definir e estabelecer preços pode variar dependendo da sua estratégia.

**Rate Shopper** – É um sistema informático que possibilita conhecer os preços praticados pelos hotéis concorrentes. Deste modo permite perceber a posição em que o hotel se encontra relativamente aos preços que pratica, face aos seus concorrentes.

**Revenue management** – É uma técnica de gestão comercial que ajuda a vender o produto certo, o preço certo, no momento certo, ao cliente certo e através do canal de distribuição certo.

**REVPAR** - É um KPI muito clássico e é considerado um dos cálculos financeiros mais importantes para qualquer hotel, para ver a receita que obteve num determinado período. Quando uma análise é realizada, os números do RevPAR podem ser comparados com o RevPAR do hotel durante o mesmo período dos anos anteriores ou com o seu compset.

**RevPASH** - É uma ferramenta de gestão para estabelecimentos de alimentos e bebidas em um hotel (semelhante ao RevPar para quartos). Esse cálculo é útil para medir o uso e a receita de um lugar por hora e permite uma melhor compreensão e planeamento para o gerente de alimentos e bebidas.

**RMS** – É um sistema informático que procura maximizar os lucros, alcançando a ocupação máxima com a maior taxa possível durante o ano.

**Segmentação de Mercado** – É o estudo dos consumidores e os interesses e motivos diferentes que poderão fazer com que escolham um hotel específico. Baseado na duração e motivo da estadia, motivo da escolha do hotel, receita por quarto e por cliente, canal de distribuição utilizado para a reserva e o tempo de antecedência que é feita a reserva.

**TREVPAR** - É um KPI de hotel que fornece uma visualização da receita total de todos os departamentos que a sala pode gerir. Enquanto o RevPar leva em consideração apenas a receita gerada pelos quartos.

**Yield Management** – São técnicas, formulas e estratégias que os hotéis usam para gerir o inventario, o preço e as políticas de vendas para maximizar a receita gerada a partir da venda desse mesmo inventario.

## Parte 0 – INTRODUÇÃO

Em Portugal, o *revenue management* (RM) tem vindo lentamente a incorporar-se nas indústrias hoteleiras, isto porque só recentemente é que esta ferramenta de gestão de preço tem vindo a demonstrar todas as vantagens da sua utilização. Conhecido, na década de 80 nos Estados Unidos da América, inicialmente pela sua utilização no setor aéreo, o RM surge como uma técnica de gestão de preços que posteriormente foi aplicada no setor hoteleiro. As razões prendem-se com as características de perecibilidade inerente aos seus serviços: se não for vendido um assento (sector aéreo) ou um quarto (sector hoteleiro) nunca mais o assento ou o quarto poderão ser revendidos (Littlewood, 2005).

O *revenue management* é uma ferramenta de gestão que ajuda a vender o produto certo, ao cliente certo, no momento certo, ao preço certo e através do canal de distribuição certo (Kasavana, 1998). Como cada turista tem um valor máximo que pode oferecer ao seu hotel de eleição, o papel do RM consiste essencialmente no foco em conseguir absorver o máximo possível do serviço que tem para oferecer.

O RM começou a ser uma prática muito utilizada no setor hoteleiro, não apenas para otimizar as receitas de alojamento, mas também as receitas dos restantes departamentos, entre os quais o F&B, as Salas de Conferências, o SPA, o Golf, entre outros departamentos, uma vez que o seu objetivo é obter a maior rentabilidade de todos os serviços (Costa, 2017).

Sendo o mercado do turismo um fenómeno que se mostra em desenvolvimento progressivo, a evolução e a maturidade do mercado atual sofre alterações, causando necessidade de implementação de novas conceções e práticas de otimização do negócio (Costa, 2017). Tendo em conta que a hotelaria e o turismo estão intimamente relacionados, o ambiente no setor hoteleiro é também cada vez mais competitivo, constituindo-se como principal objetivo prestar um serviço de melhoria continua aliado às expectativas dos clientes.

Uma vez que a concorrência de mercado neste setor de atividade é muito intensa, as unidades hoteleiras têm a necessidade de utilizar ferramentas de gestão de preços para conseguir acompanhar o crescimento do turismo (Costa & Fernandes, 2013), posicionando-se o *revenue management* como uma ferramenta estratégica crucial para a competitividade e crescimento do negócio, nos hotéis (Altin, Schwartz, & Uysal 2017).

Em Portugal, o RM é um conceito pouco desenvolvido e as organizações contam com um número reduzido de *revenue managers* especializados. O número de departamentos estritamente vocacionados para esta área é pequeno e por esse motivo as práticas utilizadas e as suas vantagens são ainda desconhecidos perante grande parte da população.

O presente estudo tem como principal objetivo compreender qual a incorporação do *revenue management* nas unidades hoteleiras. Principia por compreender que benefícios traz a implementação do *revenue management* (RM) para a economia bem como avaliar o impacto que a utilização das técnicas de *revenue management* produzem nas unidades hoteleira. De seguida, visa compreender a necessidade que os hoteleiros têm de adquirir formação nesta área, bem como identificar e destacar a importância da sua utilização numa unidade hoteleira e ainda procura identificar as ferramentas e os sistemas de RM utilizadas numa unidade hoteleira.

A presente dissertação está estruturada em três capítulos principais. No primeiro capítulo é apresentado um enquadramento teórico, através de uma revisão de literatura, onde são abordados dois principais temas: i) *revenue management* (géneses, conceito, funções do *revenue manager*, sistemas informáticos de apoio e pilares) e ii) hotelaria e turismo (evolução da hotelaria e a sua relação/importância para o turismo, a nível mundial e nacional). No segundo capítulo é apresentada o caso de estudo, identificando a metodologia utilizada, os objetivos gerais e específicos, o questionário utilizado e a descrição da recolha de dados. É, ainda, feita uma análise descritiva dos dados recolhidos e uma análise de cruzamento de variáveis, finalizando com uma discussão dos resultados obtidos. No terceiro e último capítulo, são apresentadas as conclusões sobre o impacto que o *revenue management* causou no aumento das receitas em hoteleira, são apontadas as limitações ao estudo e sugeridas recomendações para investigações futuras.

## **Parte 1 – REVISÃO DA LITERATURA**

Nesta parte do presente estudo, fizemos uma revisão de literatura com enfoque em 2 grandes temas: *Revenue Management* e Turismo & Hotelaria. No ponto do *revenue management* foram abordadas as suas gèneses, o conceito e funções, os sistemas informáticos de apoio, os cinco pilares inerentes e sua influência na hotelaria em Portugal. No ponto de turismo & hotelaria foi analisada a evolução da hotelaria e a sua relação e importância para o turismo, fazendo referência ao impacto do sector do turismo no mundo e em Portugal, bem como na sua ligação com o sector da hotelaria.

### **Capítulo 1 – Revenue Management**

#### **1.1 – Géneses**

Segundo Huefner (2014), o *revenue management* (RM) teve origem nos Estados Unidos da América, nos anos 80, no setor aéreo, mais especificamente na companhia *American Airline*. Em 1985, o autor refere que algumas companhias áreas de baixo custo, como por exemplo a *People Express*, inundaram o mercado com tarifas mais baixas face às restantes companhias, tendo-se tornado numa ameaça para as companhias áreas que na altura dominavam o mercado. Sendo que num voo os custos são quase todos fixos, a perda da venda de um lugar representava um gasto, pois era mais favorável vendê-lo implementando um desconto do que não o vender de todo. A *American Airline* conseguiu combater as tarifas baixas efetuadas pela sua concorrência desenvolvendo estratégias de preços muito seletivos, preservando o seu negócio com preços totais sempre que possível, ou seja: vender todos os assentos possíveis e implementar descontos aos assentos vazios, de modo a serem vendidos. Um assento num avião era considerado um inventário perecível, uma vez que quando o voo descolasse, cada lugar vazio não poderia mais ser vendido. O principal desafio mantinha-se na venda dos assentos com a maior tarifa, mas também do preenchimento de todos os lugares do avião, implementando as estratégias de desconto.

O autor Kaswengi (2011), acrescenta que a desregulamentação do setor das companhias aéreas criou um ambiente altamente competitivo, no entanto face ao recurso utilizado pela *American Airline*, a utilização das técnicas de *yield management* (YM) e *revenue management* (RM) ajudaram a dissolver os problemas. A definição do YM veio ao longo dos tempos, dar lugar ao RM, uma vez que ambos os conceitos estão ligados ao aumento das receitas e à

maximização do lucro Taliani (2015). Contudo, não sendo conceitos totalmente idênticos, é necessário perceber o que cada um determina. O *yield management* destina-se a prever e a influenciar a procura dos clientes e a gerir benefícios de uma empresa (Taliani, 2015). Sendo esta técnica usada principalmente em situações de aplicação de desconto (Cross, Higbie, & Cross, 2011), os descontos eram aplicados aos lugares vazios que iriam ser perdidos, para combater a concorrência e ainda otimizar a receita. No setor hoteleiro o conceito YM está relacionado com a oferta e a procura e é usado para maximizar os resultados e os lucros da venda de um produto ou serviço, tendo em conta três distintos fatores, a disponibilidade, o controlo das estadias e os descontos do alojamento (Costa, 2017). Trata-se essencialmente de um conceito fundamentado em previsões e simulações das tendências dos segmentos de mercados. O *revenue management* é “a ciência que está no passado histórico” e no centro atual de uma empresa, de forma a antecipar a procura com mais detalhe e precisão e com o objetivo de conseguir estabelecer e apropriar os preços consoante a disponibilidade do produto através dos canais de distribuição adequados, Taliani (2015, p.87). Rodríguez-Algeciras & Talón-Ballesterro (2017) acrescentam que conforme Jones & Hamilton (1992), o protótipo da ferramenta RM analisa essencialmente a procura e os seus padrões, o preço face ao valor estipulado, a segmentação do mercado atual e concorrente, e o desenvolvimento de uma cultura de RM, que resultou de uma necessidade face à introdução de novos sistemas tecnológicos de apoio ao mecanismo do RM (Taliani, 2015).

Na década de 90, o RM rapidamente começou a ser utilizado não só na aviação, como também na hotelaria, principalmente pela característica de perecibilidade inerente aos seus serviços. As cadeias hoteleiras de grande dimensão investiram em sistemas informáticos onde conseguiam rastrear muitas fontes de informação. Já as cadeias hoteleiras de menor dimensão optaram por sistemas manuais e pelos relatórios do seu departamento de reservas sobre a gestão dos preços e das disponibilidades e todas as informações dos seus *property management system* (PMS). Segundo Littlewood (2005), ambas as cadeias hoteleiras, chegaram aos mesmos resultados: usando as técnicas de RM e YM as suas receitas e os seus lucros aumentavam significativamente.

O autor Yeoman (2011) explica que a Marriott Internacional, uma das maiores cadeias hoteleiras do mundo, sofreu dos mesmos problemas que muitas companhias aéreas na altura tinham, tais como inventário perecível, clientes com reservas antecipadas, oscilações na

oferta e procura, entre outros. Bill Marriott, conhecido em toda a indústria hoteleira devido ao seu estilo de gestão “*hands-on*”, construiu uma cultura de RM altamente conceituada e um sistema de previsão da procura para prever padrões de reserva de hóspedes e otimizar a disponibilidade de quartos por preço e duração da estadia. O presidente executivo e presidente da Direção da Marriott Internacional, Bill Marriott, decidiu assim, optar por técnicas de *revenue management* e *yield management*, para ajudar no controlo dos horários e preços, no controlo da opção de serviços a oferecer, na criação das suas próprias centrais de reserva e na criação dos seus próprios canais de distribuição.

Como tal, Bill Marriott procurou integrar o YM como uma estratégia de marketing em todos os seus hotéis, criando um departamento de RM e, sobretudo, investindo em sistemas informáticos automatizados de RM. Esses sistemas viriam efetuar as previsões diárias da procura e recomendações de inventário individualmente para todo o seu alojamento. Adicionalmente, implementou também o “*fenced rate*” orientado para reservas que oferecem determinados benefícios, como por exemplo reservas não reembolsáveis com um desconto associado, e assim permitindo-lhe oferecer descontos direcionados para segmentos de mercado perceptíveis ao preço (Yeoman, 2011).

## **1.2 – Conceito**

Talluri & Van Ryzin (2004) argumentam que o *revenue management* é um conceito muito antigo porém desconhecido, uma vez que todos os gestores já passaram pela mesma dúvida e objetivo quando precisaram de responder a perguntas tais como “qual o preço ideal a praticar?” que ofertas criar” e “como? “quando oferecer um preço mais baixo?”.

O autor Kasavana (1998) propôs uma das primeiras definições de *revenue management*, onde defende que se trata de uma técnica de gestão comercial que ajuda a vender o produto certo, ao cliente certo, no momento certo e ao preço certo. Já Gomes (2004) define *revenue management* como uma ferramenta de gestão que tem como objetivo maximizar as receitas de um negócio, através da utilização de estratégias e táticas que permitam otimizar a disponibilidade do produto e do preço para cada um dos segmentos nomeados.

Para Huefner (2014), o RM é também, a utilização seletiva de preços e diversas técnicas que influenciam a procura dos clientes nos produtos e serviços oferecidos, de modo a aumentar as receitas e os lucros totais de uma organização. O autor defende que inicialmente

as técnicas de RM eram interpretadas como decisões principais da área do marketing para aumento das vendas; e também da área financeira, através do foco no lucro de uma organização. O RM tornou-se um departamento com uma ligação direta com os restantes departamentos, uma vez que necessitavam de implementar uma boa comunicação para que as tomadas de decisões fossem de acordo os objetivos de cada departamento. Huefner (2014), acrescenta ainda que, o RM é um termo menos familiarizado que o termo “gestão de reservas” ou “gestão financeira”, no entanto, não é menos relevante para uma boa gestão. Geralmente, para uma organização, o primeiro objetivo para aumentar a rentabilidade é reduzir drasticamente os custos. No entanto, o autor Huefner (2014, p.18), argumenta que nem sempre “é uma solução viável, pois os cortes excessivos poderão levar a um impacto negativo sobre a moral dos próprios funcionários, sobre o atendimento aos clientes e sobre as perspectivas de crescimento futuras”.

O RM na hotelaria é muito semelhante ao das companhias aéreas, no entanto existem alguns fatores que o tornam diferente. Segundo o autor Sinsou (2005), existem três características que tornam o RM na hotelaria distinto e único. Em primeiro lugar, são as receitas extra da venda do quarto: isto é, bebidas, refeições, spa, salas de conferência, entre outras que irão contribuir para o aumento das receitas totais. Em segundo lugar, a reserva de várias noites: um cliente pode entrar no hotel numa fase de tarifa baixa e passar o resto da estadia com uma tarifa alta. Isto acontece muito entrando num dia útil e o dia seguinte ser fim-de-semana ou feriado. Em terceiro e último lugar, a otimização do número de clientes por quarto: um quarto pode ser vendido de diversas formas e acontece muitas vezes vender um quarto duplo com cama extra para um casal sem filhos, mas se é o último quarto disponível e já for tarde, será melhor perder uma cama do que não ter ninguém no quarto.

Segundo Tardieu (2004) e Kimes (2008), o *revenue management* na hotelaria atua em cinco pontos particulares que definem o sucesso:

- I. Capacidade Fixa: as alterações na capacidade das organizações para aumentar a capacidade conforme o nível da procura são arriscadas e exigem custos elevados, o que torna inviável executar essas mudanças (Kimes 2008).
- II. Capacidade de Segmentar o Mercado: a necessidade de elaborar um plano de marketing distinto para os diferentes tipos e segmentação de clientes (Tardieu, 2004). Vender uma tarifa mais baixa a clientes que poderão dar mais valor por esse serviço,



seria um erro (Kimes, 2008) e é nesse sentido que prever a procura se torna tão importante.

- III. Inventário Perecível: os quartos não vendidos serão perdidos para sempre e o hotel não os poderá colocar de volta em inventário para uso (Tardieu, 2004). Kimes (2008) reforça ainda que, para além de ter de haver uma capacidade fixa, toda a capacidade não utilizada não pode ser armazenada para uso posterior.
- IV. Produtos Vendidos com Antecedência: tal como as reservas podem ser feitas antes do dia desejado e no caso de vendas em grupo, as reservas podem ser feitas com vários anos de antecedência. Para se obter uma coerência entre o preço do serviço e os produtos, é imprescindível que haja uma lógica na sua formação. Isto é, para que o preço marginal de um produto seja considerado aceitável e bom para venda, é preciso que o seu valor seja maior que o seu custo variável, de modo a combater os custos fixos e assim obter lucro. Nesta ótica, as técnicas de *RM* possibilitam reconhecer quais são os preços adequados a determinar, a fim de ativarem as vendas (Kimes, 2008).
- V. Procura Variável: o objetivo é conseguir igualar a ocupação em relação à procura (Kimes, 2008). O *RM* pode ser usado para ajudar a moderar as flutuações e a procura, que varia de acordo com a estação do ano, mês ou dia da semana., visando aumentar a ocupação durante a época baixa e aumentar a receita durante a época alta (Tardieu, 2004), sendo este um dos pontos mais cruciais do uso de *RM*.

Os autores Talluri & Van Ryzin (2004, p.25) conforme, Tranter, Stuart-Hill & Parker (2008), para implementarem o *RM* numa organização, identificam oito passos distintos, sendo eles “conhecimento do cliente, segmentação e seleção de mercado, avaliação interna, análise da concorrência, previsão da procura, análise e seleção de canais de distribuição, preços dinâmicos baseados em valor e gestão de inventário”. Ivanov (2014) acrescenta que, numa unidade hoteleira, o sistema de *RM* deverá incluir, não apenas no departamento de alojamento, mas também em todos os serviços que gerem receitas, quatro elementos estruturais: dados e informações, centros de *RM* do hotel, *software* de *RM* do hotel e ferramentas de *RM*.

O autor Yeoman (2011, p.1-2) argumenta que neste momento o *RM* procriou, em muitos setores e indústrias, um objetivo comum: “a gestão de um espaço de tempo”.

### 1.3 – Função de um *Revenue Manager*

Para os autores Legohérel, Poutier, & Fyall (2013), a função de RM foi fundada e ampliada progressivamente, através da influência de fatores em vários contextos económicos. Comparativamente às funções tradicionais de marketing, financeira e recursos humanos na hotelaria, a função de RM surgiu mais tardiamente. Nos inícios da década de 1990 esta função era ainda desconhecida e a missão do yield (uma vez que o termo *revenue* ainda não era conhecido) era simplesmente exercer as funções delegadas a um atual *marketeer* ou a um operacional de vendas. Hoje em dia é uma função totalmente identificada e o seu posicionamento já começa a ser integrado em diversos organogramas empresariais.

Segundo Costa (2017) o *revenue manager* na hotelaria é o responsável pela implementação de estratégias e procedimentos para gerir receitas, isto é, através de diversas práticas e técnicas, efetua um estudo de mercado que envolve a sua unidade hoteleira, analisando a concorrência e a procura, otimizando a distribuição e venda, analisando os dados históricos e os dados das previsões (*forecast*), criando estratégias de preço e gestão do preço e implementando estratégias de segmentação.

A função de uma equipa de *revenue management* é organizada seguindo uma divisória de 5 níveis de frequência (Ivanov, 2014):

- I. Diárias - o primeiro passo é a análise do *pick-up*, ou seja, é a análise de um relatório que fornece indicação das reservas efetuadas no dia anterior face o presente; analisar os preços praticados pela concorrência através de um *rate shopper* para os próximos 24 dias e rever as tarifas do próprio hotel; adicionalmente, analisar a performance do hotel através dos KPI's (ADR, OCC, RevPar, TrevPar, GOPPAR e RevPASH) e ajustar se necessário; rever as restrições de tarifas implementadas para os próximos 3 meses e gerir as plataformas das redes sociais.
- II. Semanal – de encontro com o ponto anterior, o primeiro passo é sempre rever o *pick-up* das últimas 24 horas para os próximos 3 meses e analisar o preço praticado pelo *competitive set*; ajustar as tarifas com base nos relatórios acima mencionados; fechar as restrições e os descontos aplicados nas datas com maior procura e, por conseguinte gerir as tarifas colocadas nos canais de distribuição; verificar o *overbooking* e atualizar todo o conteúdo do CMS e das OTA's.

- III. Mensal - rever o *pick-up* das últimas 24 horas para o fim do inventário geri-lo; ajustar todas as tarifas e restrições/descontos se necessário; rever o *competitive set* face ao fim do inventário; analisar o nível do *overbooking*, se existente; estudar as receitas por canal de distribuição (custos associados e rentabilidade); rever os relatórios de RM face ao histórico e as previsões para certificar que estão de acordo com o planeado; elaborar uma reunião com a equipa de RM, os diretores dos departamentos e o diretor geral para debater as estratégias aplicadas.
- IV. Trimestral – analisar em pormenor as OTA’s, ou seja, comparar a sua produção e custos para verificar a sua rentabilidade e rever toda a estratégia de venda.
- V. Anual – neste último nível, elabora-se as previsões anuais; voltar a elaborar o *competitive set*; definir um orçamento e novas estratégias a implementar face às tendências de mercado; renegociar os contratos com as empresas, as OTA’s, etc, tendo em conta a receita do hotel, a sua produção e os seus custos.

Aubke, Wöber, Scott, & Baggio (2014), alegam que, desde que o RM foi implementado na hotelaria, a estrutura organizacional das empresas foi-se modificando, dando um lugar de destaque à posição do *revenue manager* que, de um simples analista que definia os preços dos hotéis, passou a ter poder nas decisões finais. Assim, segundo o organograma de Legohérel et al. (2013), no geral, um *RMr* deverá reportar diretamente ao gestor de topo e deve estar alinhado com os restantes diretores dos vários departamentos, tal como a Figura 1 abaixo representa.

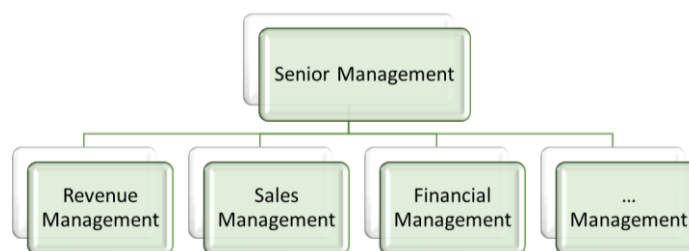


Figura 1 - Organograma  
Fonte: (Legohérel et al., 2013)

Visto que o RM teve a sua origem no sector aéreo, a segunda figura (Figura 2) retrata o organograma utilizado nesse setor, elaborado por Julie Adam (2013) (*Corsairfly*), que facilmente pode ser adaptado ao sector hoteleiro. Assim sendo no setor hoteleiro, o *economic*

*analyse* seria o departamento financeiro, o *strategic marketing* seria o marketing & e-Commerce e o *flights program* e *pricing* seriam apenas um o departamento de vendas & *yield*. Deste modo, a função do departamento de RM é central perante os restantes departamentos e vista como uma função essencial e estratégica para um empreendimento hoteleiro, tendo de reportar na mesma diretamente ao *business intelligence management*. Atualmente o organograma da Figura 2 é o mais utilizado. (Tranter, Stuart-Hill, & Parker, 2014)

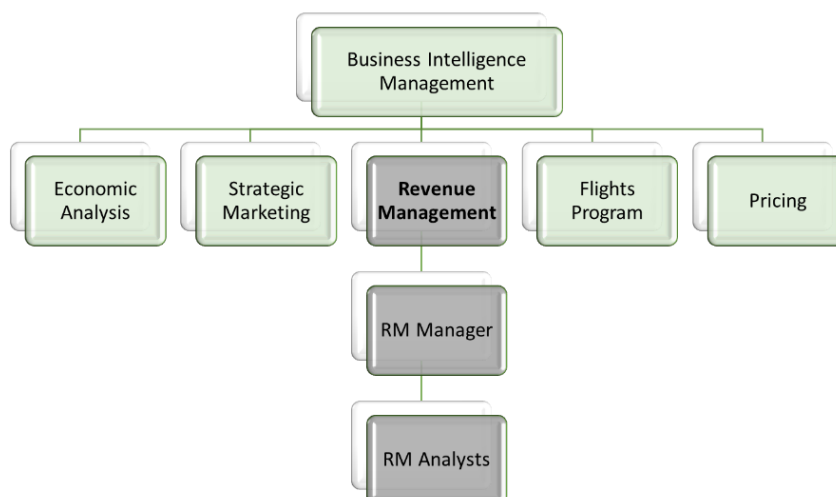


Figura 2 - Organograma da Corsairfly

Fonte: Adaptado de Julie Adam, Revenue Analyst America & Caribbean, Corsairfly. (Legohérel et al., 2013)

A função de um *revenue manager* não é isolada, não se resume apenas a converter as receitas do dia-a-dia, mas essencialmente a de conseguir informar, gerir e formar toda a sua equipa, sendo imprescindível ter uma boa capacidade de liderança e persuasão (Ivanov, 2014). Ainda segundo os autores e conforme Van der Rest (2016, p.149), no *revenue management*, “o conhecimento é um recurso” que deverá ser partilhado entre toda a equipa de trabalho, de modo a facilitar a comunicação interna.

A comunicação, a liderança e a gestão tornaram-se, como consequência, fundamentais na função de um *revenue manager* e os autores Aubke et al. (2014) ainda, defendem que essas habilidades são o ex-líbris para o sucesso do revenue management. Legohérel et al. (2013), acrescentam que os *revenues managers* são jogadores estratégicos e a sua missão é a de antecipar atividades e gerir a capacidade de todo o hotel, sendo imprescindível que tenham um conhecimento amplo sobre a área, de modo a certificarem-se de que nenhuma noite no hotel seja considerada uma venda perdida. Além disso, uma equipa de RM deve trabalhar de

uma forma colaborativa e estabelecer uma comunicação clara com os departamentos de marketing, vendas, reservas, comercial e/ou front-office (receção) de modo a estarem em sintonia constante.

Os *revenue managers* têm um papel fundamental na gestão dos estabelecimentos hoteleiros porque são os responsáveis por garantir que o preço lançado do produto, corresponde à expectativa e disposição do cliente, tendo em atenção a concorrência do mercado e a otimização das receitas (Cetin, Demirciftci, & Bilgihan, 2016). Sendo imprescindível terem os conhecimentos aprofundados sobre o preço, a oferta e a procura, consoante as tendências de mercado. Além das técnicas e da formação específica em RM, ainda devem ter técnicas especializadas de marketing, de gestão estratégica e gestão operacional (Cetin, Demirciftci, & Bilgihan, 2016).

Os autores Cetin, Demirciftci, & Bilgihan (2016), defendem que para além destas habilidades, os *revenue managers* devem ainda saber gerir pessoas, ou seja, ter o poder de negociação assim como conseguir motivar, liderar e influenciar a sua equipa. Os autores acrescentam que estes profissionais têm imensa atenção ao detalhe e uma enorme capacidade de análise, duas características fundamentais para a sua posição como RM.

A função de RMr veio combater a ideia de quantos mais quartos vendidos, maior será a taxa de ocupação do hotel, independentemente do preço estipulado. O RM veio mostrar que este conceito era e é errado, uma vez que 100% de ocupação num hotel não é necessariamente melhor que 65% de ocupação num outro hotel, pois tudo depende do preço praticado por quarto no momento da venda e de todos os serviços extras que uma venda consegue adquirir.

Yeoman & McMahon-Beattie (2017, p.70) citam que “o RM teve um enorme impacto em vários setores e é agora uma função essencial.”

#### **1.4 – Sistemas de Informáticos de Apoio ao *Revenue Management***

Para Curtis & Zahrn (2014) o primeiro desafio em RM passa por adquirir os sistemas informáticos de gestão de receitas para um grande número de previsões, dado que num hotel estes sistemas de RM deverão identificar as várias categorias de previsões necessárias.

Para Yeoman (2011) na era tecnológica em que nos inserimos, a compras de produtos online é cada vez mais recorrente, defende que a facilidade de os consumidores terem acesso

à comparação de preços e à opção do melhor negócio, desencadeou o crescimento de vários agentes de viagens online, o que para o autor, foi uma grande transformação.

Desta forma, é importante no RM selecionar corretamente o canal de distribuição em que é desejado inserir um hotel, isto porque é necessário analisar se vale a pena estar num canal de distribuição com uma taxa de comissão de venda elevada, pela simples razão de ser conhecida. Sendo assim, é necessário perceber quais são os sistemas de RM que ajudam e facilitam todo o processo de gestão de preços.

A Tabela 1, ilustra as vantagens dos diferentes sistemas de apoio, que se interligam todos entre si.

Tabela 1 - Sistemas de Apoio ao *Revenue Management*

<b>CRM</b>	<b>PMS</b>	<b>RMS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente é o principal foco dos processos de negócio com o intuito de perceber e antecipar as suas necessidades.</li> <li>- Utiliza a informação existente do cliente proveniente do CRS e PMS para determinar padrões de consumo ou tipo de cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gere as reservas, disponibilidade e ocupação, check-in/out, imagens, perfis de hóspedes, relatórios etc.</li> <li>- Recebe momentaneamente as reservas de todos os canais de distribuição online e offline.</li> </ul>	Ferramenta que serve para aplicar os princípios do RM: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recomendação de preço</li> <li>- Previsões de revenue</li> <li>- Análise de <i>compet set</i></li> <li>- Análise da base de dados</li> </ul> Pode ou não estar integrado com o CM e/ou RS.
<b>CRS</b>	<b>Channel Manager</b>	<b>Rate Shopper</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principal fonte de informação sobre o cliente (através da sua reserva).</li> <li>- Possibilita a otimização do sistema de reservas do hotel, de forma rápida, que por sua vez melhora a taxa de ocupação.</li> <li>- Retém as informações do hotel, o inventário e as tarifas dos quartos, para gerir a reserva e o processo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atualiza de forma rápida todos os preços das diversas tipologias de quartos, nos diferentes canais de distribuição online que estiver associado.</li> <li>- Salva o overbooking, uma vez que quando o quarto for vendido, será removido automaticamente de todos os outros canais online.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilita conhecer as tarifas praticadas pelos hotéis concorrentes.</li> <li>- Fornece dados sobre a procura de mercado diário.</li> <li>- Ferramenta que permite rever a qualquer momento a estratégia de posicionamento.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

#### **1.4.1 – Customer Relationship Management**

Numa organização, a gestão de preços a longo prazo precisa de perceber que os clientes habituais ocupam uma posição mais importante para a empresa do que os atuais clientes (Taliani, 2015). Para se poder oferecer melhores preços, é preciso avaliar a rentabilidade e o período de permanência do cliente para com a empresa. Assim, surge o CRM (*customer relationship management*) que foi desenvolvido para maximizar, proteger, reter e fidelizar os

relacionamentos com os clientes já existentes, a longo e curto prazo, de forma a direcionar as ofertas aos clientes que são fiéis aos seus produtos e serviços e àqueles que se irão tornar clientes.

Oliveira (2000) acrescenta que acaba por ser mais caro captar um novo cliente do que reter um cliente atual. Segundo o mesmo autor, o CRM “deve ser visto como um conceito para obter o melhor relacionamento com os clientes e, não, como um produto ou uma tecnologia” (Oliveira, 2000, p.12-13), defendendo ainda que a duração dos relacionamentos com os clientes aumenta, em função da simplicidade e rapidez de efetuar um negócio com uma empresa. Ressalva ainda, que o ponto básico da atuação é não obter apenas o *feedback* do cliente, mas sim atuar sobre o mesmo, pois a melhoria da relação cliente-empresa é constituída pela resolução dos problemas de acordo com o “ponto de vista do cliente”. Este conceito serve de base para poder segmentar o mercado, pois através de uma profunda perceção das necessidades dos clientes consegue-se mais facilmente identificar onde se podem construir conexões vantajosas e duradouras (Beck, Knutson, Cha, & Kim, 2011). Segundo Oliveira (2000, p.40) o CRM é um “ciclo” que atua em três etapas fundamentais: i) conhecer o cliente, ii) planejar as campanhas de marketing e interagir com o cliente, com base no primeiro momento, e iii) efetuar as ações de marketing e vendas necessárias.

#### **1.4.2 – Property Management System**

Um dos sistemas base do *revenue management* é o PMS designado como *property management system*, considerado como uma infraestrutura dos dados centrais de um hotel (Kokaz Pucciani & Murphy, 2011). Trata-se de um sistema operacional hoteleiro usado na gestão de objetivos básicos, tais como nas reservas, disponibilidades e gestão da ocupação, check-in e check-out, imagens, perfis dos hóspedes, inventários e gestão de relatórios, entre outros. É utilizado internamente para controlar as atividades do hotel e é geralmente ligado a outras aplicações, principalmente ao ponto de venda do hotel (POS). Este software de gestão é moldado consoante os requisitos específicos de cada unidade hoteleira, sendo que pode ser utilizado para apenas um hotel independente ou para uma cadeia hoteleira completa, dispondo de um conjunto base de dados central (Legohérel et al., 2013).

### **1.4.3 – Revenue Management System**

Yeoman & McMahon-Beattie (2017), explicam que o *revenue management system* (RMS) tem como principal objetivo procurar maximizar o volume de negócio e a otimização da margem da empresa, ou seja o lucro, alcançando a ocupação máxima, com a maior taxa possível, durante todo o ano. Os autores defendem que o RMS ajuda essencialmente a calcular o preço dinâmico a executar, tendo em conta as informações do cliente e a estratégia da organização, dando alternativas de preços num tempo real, de acordo com o estado atual do mercado. Os autores Legohérel et al. (2013) acrescentam que, no geral, a sua finalidade é, sobretudo, analisar a conduta dos clientes e as alterações do mercado. Para uma boa utilização do RMS os revenues managers fazem uma análise através de três divisões específicas: “segmento de clientes, níveis de preços e níveis de RM para o setor hoteleiro”. Esta ferramenta permite que os hotéis consigam gerir a sua receita da maneira mais eficaz no seu sistema de reservas diárias. O RMS fornece, assim, quatro benefícios principais: “conhecer todos os dias a medidas a serem usadas; saber o valor do segmento de clientes a ser comunicado; ajustar a estratégia; e possuir os principais portfólios de reservas e da área geográfica para a indústria hoteleira” Legohérel et al. (2013, p.75).

### **1.4.4 – Central Reservations System**

O *central reservations system* (CRS), que é o software de reservas informáticas que permite armazenar e recuperar as informações do hotel, inventários de quartos e taxas, gerir as reservas e os processos. Este sistema informático encontra-se conectado com o website do hotel em questão e com os seus motores de reservas móveis. Nas cadeias hoteleiras, centraliza as reservas de todas as suas propriedades num único sistema.

Um CRS oferece tarifas de quartos de hotel e disponibilidade para muitos canais de distribuição diferentes, designadamente: i) o GDS (*global distribution system*) - ferramenta de reservas que repassa o inventário e as tarifas do hotel aos agentes de viagens e permite que façam reservas), ii) as OTA (*online travel agency* – agências online cujo websites permitem que os consumidores reservem vários serviços relacionados a viagens diretamente pela internet), iii) o website do hotel e iv) os websites de terceiros, entre outros (Hayes & Miller, 2011).



#### **1.4.5 – Channel Manager**

Um *channel manager* (CM) é um sistema informático que garante a gestão dos quartos e dos preços praticados, das reservas e disponibilidade nos diversos canais de distribuição online, sendo que geralmente é interligado a um PMS. Segundo, (Hayes & Miller, 2011), este sistema surgiu essencialmente devido ao aparecimento de muitos canais de distribuição online que geraram, pelo menos, três enormes necessidades: i) conseguir controlar o preço de venda para o cliente final; ii) conseguir, num curto espaço temporal, alterar, em simultâneo, as tarifas dos diferentes canais de distribuição iii) conseguir controlar a (dis)paridade existente.

Deste modo, com um *channel manager*, tornou-se possível atualizar, de uma forma rápida e intuitiva, todos os preços, disponibilidades e reservas nas diferentes plataformas online (OTAs) de uma só vez. Além desta funcionalidade, um *channel manager* apresenta também vantagem a nível de *overbooking*, ou seja, evita os riscos da existência de *overbooking*, uma vez que quando um quarto é vendido o CM automaticamente bloqueia a sua disponibilidade em todos os outros canais de distribuição online a que estiver associado (Tranter, Stuart-Hill, & Parker, 2014). Outras vantagens deste sistema de apoio ao RM passam por:

- Controlar a paridade da tarifa;
- Gerir as confirmações via online;
- Gerir os relatórios e também as suas alterações históricas;
- Aumentar a possibilidade de contratar uma diversidade de canais de distribuição.

É também de realçar que a probabilidade de vender um quarto aumenta, a partir do momento em que o mesmo se encontra associado a diversos canais de distribuição online, sendo que em época baixa será mais fácil vendê-los a um bom preço.

#### **1.4.6 – Rate Shopper**

Para efetuar uma boa gestão de preços numa unidade hoteleira, é necessário que existam dados de carácter seguro e confiável, tanto a nível de variáveis internas como externas, mais propriamente sobre os preços que praticam os concorrentes considerados diretos. Para que esta gestão seja viável foi introduzido o *rate shopper*, que é um sistema informático que permite às unidades hoteleiras analisar os preços praticados pelos hotéis concorrentes, percebendo o seu posicionalmente face ao preço praticado perante os mesmos. Permite,

ainda, visualizar os preços dos concorrentes para 3, 6 ou 12 meses em poucos minutos, o que leva a uma gestão mais eficaz na tomada de decisão sobre os preços a praticar nas diferentes datas do ano, para cada tipo de quarto e mercado, dando a possibilidade de aplicar restrições. No *revenue management*, o grande objetivo da obtenção de um *rate shopper* é aumentar o RevPar do hotel e por consequência maximizar a receita total (Faria, 2015).

A figura seguinte (Figura 3), ilustra a relação entre os diversos sistemas informáticos de apoio ao RM, mencionados nesta secção. O *rate shopper* é uma ferramenta externa ao circuito de fluxo de informação.

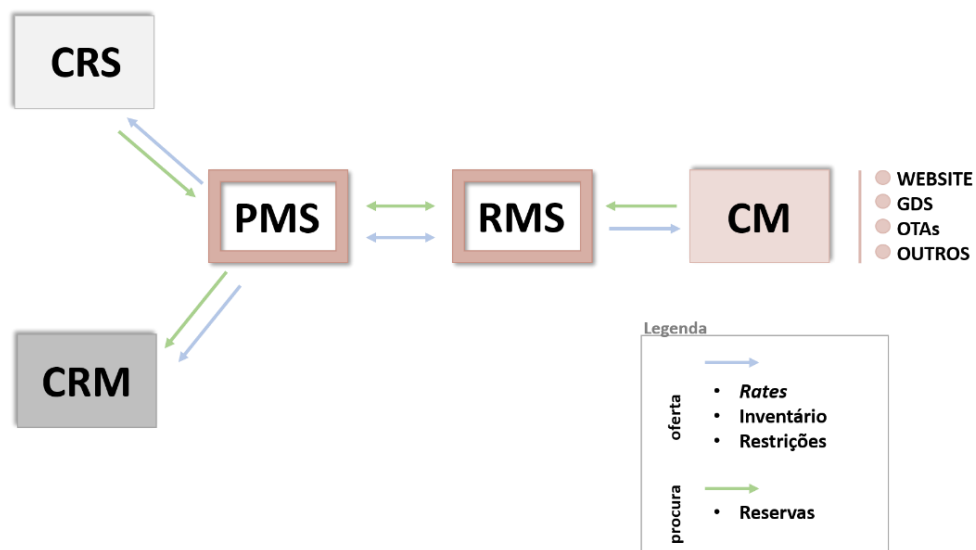


Figura 3 - Circuito de fluxo de informação entre os sistemas informáticos de apoio ao RM  
 Fonte: Elaboração Própria

Dependendo dos sistemas em cada hotel, o fluxo da oferta poderá ser integrado no PMS ou RMS. No esquema apresentado (Figura 3), o PMS e o RMS estão interligados, como sendo o “coração” da transmissão do fluxo de comunicação. O fluxo de informação começa através de uma reserva seja por um canal de distribuição online (CM) ou offline (CRS). Como tal, o PMS deve comunicar ao CRS o fluxo da oferta, ou seja, os preços, inventário e restrições, e da mesma forma deve comunicar ao CM. Analisando o fluxo da procura, sendo as extremidades (CRS e CM) os responsáveis pela oferta, são os que irão receber as reservas, e como tal deverão comunicar ao PMS. O CRM é um sistema informático que nos permite trabalhar a relação ou os dados com os clientes, em que o principal agente é o *front-office manager* ou *guest relation*, com acesso ilimitado ao PMS de modo a absorver todas as informações do cliente, e servir-se dessa informação para dar uma melhor experiência a um cliente.

Geralmente o CRM pode estar integrado numa parte do PMS ou num sistema à parte, como no esquema acima apresentado (Figura 3).

### **1.5 – Pilares do *Revenue Management***

Como já anteriormente vimos, o *revenue management* é vender o produto certo, ao cliente certo, no momento certo e ao preço certo (Cross, 1997). Neste sentido, os pilares do RM são: i) o produto, ii) a segmentação do cliente, iii) a previsão (*forecast*) relacionada com o momento, iv) o preço, e v) a distribuição aliada aos diversos canais de distribuição.

#### **1.5.1 – Produto**

O produto é um dos fatores chave. E quando pensamos em produto é inevitável questionarmo-nos como iremos conseguir impulsionar as vendas e que ferramentas serão necessárias.

Não sendo um produto só um bem tangível, pode ser também intangível ou ser um serviço, sendo percebido pelos consumidores como um conjunto de benefícios que satisfazem as suas necessidades (Santos, 2017). Assim, “a satisfação do cliente é derivada da proximidade entre as expectativas do comprador e do desempenho percebido do produto. Se o desempenho não alcançar totalmente as expectativas, o cliente fica dececionado; se alcançar as expectativas, o cliente fica satisfeito, e se exceder as expectativas, fica deslumbrado. Esses sentimentos definem se o cliente voltará a comprar o produto e se ele abordará favorável ou desfavoravelmente sobre o produto a outras pessoas” Kotler (2000, p.205).

#### **1.5.2 – Segmentação – Cliente**

No RM, o cliente é o fator mais relevante para delimitar o preço. Todos os clientes são diferentes, cada um tem a sua própria motivação, uma expectativa própria, uma disponibilidade para pagar diferentes preços, e cada um tem interesses diferentes relativamente aos serviços e produtos que os hotéis oferecem. Para conseguir entender o ambiente em que cada cliente se insere, é indispensável segmentar o mercado (Taliani, 2015).

Neste sentido, a segmentação tornou-se um dos aspetos mais importantes da tarifa: ajuda a definir o público-alvo e a partir daí pode-se pensar na estratégia de toda a empresa. É o estudo dos consumidores e dos interesses e motivos diferentes que poderão fazer com que

escolham o seu hotel. Segundo Jones & Vierbergen (2017), antigamente os hotéis segmentavam o seu leque de clientes apenas com base na finalidade da sua estadia. Hoje, autores como Kotler & Armstrong (2013) defendem que para ser feita uma segmentação eficaz, é necessário atender a certos critérios, tais como mensurabilidade, relevância, acessibilidade, diferenciação e viabilidade.

A mensurabilidade refere-se à importância de ser possível determinar os valores das variáveis, principalmente demográficas e geográficas, usadas para o processo de segmentação. Para uma organização com vendas diretas (sem intermediários), o banco de dados do próprio cliente pode fornecer informações valiosas sobre o comportamento do comprador (frequência, volume, tipo e modo de pagamento, entre outros).

A relevância está ligada com a dimensão e o potencial do lucro do mercado, devendo ser suficientemente grande para justificar, a nível económico, as atividades de marketing envolventes no segmento.

A acessibilidade prende-se com o facto de o segmento ser acessível e aproveitável para a organização, como por exemplo: devem utilizar as ferramentas online com os websites em que o público-alvo irá apreciar o seu uso.

A diferenciação porque os segmentos de mercado têm de ser variados e diferenciados dado que sem diversidade não há reações diferentes face ao marketing *mix*.

A viabilidade porque é importante poder aportar a cada segmento com um programa de marketing específico. O propósito de segmentar clientes é garantir que possam ser ativamente direcionados para os segmentos mais lucrativos (Kimes, 2008).

Face ao exposto, segmentar é assim o processo de definir e subdividir um grande mercado homogéneo em segmentos claramente identificáveis, com necessidades, preferências ou características pessoais ou de procura similares. O seu objetivo é encontrar o *business mix* ideal. Este processo assenta em quatro pontos (MAAS): *Measurability, Actionability, Accessibility, Substantial* (Tadieu, 2004).

A segmentação na hotelaria é dividida em dois níveis: os individuais (*coporate, OTA, package, discount, wholesale, BAR, etc.*) e os grupos (*mice, tour series, crew, leisure ad hoc, etc.*) (Taliani, 2015). Desde modo é importante efetuar um bom *pick up*, que é a ferramenta que informa no momento exato quantas reservas confirmadas há para um dia específico, uma

vez que ajuda a guiar as decisões para aumentar as tarifas para um dia específico e adicionalmente, saber quais as tarifas a aplicar no mesmo dia.

### **1.5.3 – Forecast – Momento**

O momento de efetuar a reserva é o elemento-chave na gestão de preços. É um momento relevante para o cliente, mas também para o hotel e como tal, deve ser trabalhado em conjunto, de forma a ser possível delinear um caminho a traçar e alcançar resoluções. As previsões baseadas em históricos de dados, são a chave para as grandes decisões. Uma boa gestão de receitas irá sempre depender da previsão da procura (*forecasting*), o que representa um grande desafio (Curtis & Zahrn, 2014).

Segundo Littlewood (2005), fazer previsões serve essencialmente para medir a procura, reagir à baixa procura, definir estratégias comerciais e aplicar tarifas. É igualmente útil para conseguir restringir as vendas, controlar os custos e as comissões, sendo imprescindível para uma boa gestão. Efetuar previsões, ajuda também no planeamento financeiro e no planeamento de recursos humanos de uma unidade hoteleira. O objetivo é prever os períodos de baixa procura e estimular as vendas, assim como saber nos períodos de muita procura quando e como podemos aumentar as tarifas (Lan, Gao, Ball, & Karaesmen, 2008).

Curtis & Zahrn (2014), explicam que controlar a disponibilidade dos serviços, isto é, conseguir gerir de forma eficiente um inventário para controlar as vendas a “preço cheio” é um aspeto importante. E Lee (2018) acrescenta ainda que, para uma boa gestão de um hotel, o *forecasting* é uma parte relevante, dado que maximiza a receita aliando a procura com a capacidade disponível. Acrescenta também que a previsão da procura a curto prazo tem impactos negativos na gestão, tanto a nível de preço como de inventário.

Segundo Littlewood (2005) o *forecasting* consiste em estimar ou fazer previsões dos KPIs de um hotel (*Room Nights, ADR e Revenue*) com base nos segmentos definidos para um determinado período, tendo em conta a realidade micro e macroeconómica em que o hotel se insere. O autor acrescenta que o *forecast* não é uma ciência exata e está dependente de fatores externos não controláveis pelos hotéis. O autor defende que é importante perceber que o *budget* é diferente do *forecasting*, uma vez que o *budget* é realizado apenas uma vez por ano e o *forecasting* é a reavaliação do *budget* várias vezes ao longo do ano.

Gilliland (2010, p.4-5) menciona que geralmente as empresas definem o *forecast* como “o que o cliente quer e quando quer”, e ainda “ao preço que está disposto a pagar, juntamente que outros produtos que queira na altura”. Acrescenta que esta ferramenta ajuda os hotéis a organizarem-se, uma vez que permite gerir a quantidade de colaboradores necessários para as determinadas épocas ou festejos, investir nos equipamentos, instalações e materiais necessários precisos, consoante a previsão da procura.

Os autores Gayar et al. (2014) acrescentam que podem ser efetuados dois tipos de *forecasting*: a curto-prazo (num período de 7,10,14 dias) e a longo-prazo (num período de 30, 60, 90 ou mais dias). No entanto, defendem que para as reservas antecipadas num curto-prazo é o modelo mais adequado a utilizar, isto porque, consoante as reservas dos clientes, quer sejam de reservas de dias, ou até meses antes do dia efetivo, o hotel consegue preservar todos os dados do cliente, e comunicar com antecedência aos vários departamentos o material e/ou staff necessários (aumento ou redução).

#### **1.5.4 – Pricing – Preço**

Uma das competências mais importantes do *revenue management* é ter a aptidão de avaliar produtos e serviços com eficácia, pois um preço eficaz é a base do sucesso e segundo Kotler (2000, p.476) “embora outros fatores além do preço se tenham tornado importantes nas últimas décadas, o preço ainda permanece como um dos elementos fundamentais na determinação da participação de mercado e da lucratividade das empresas.”

Sendo o RM responsável por garantir que os preços praticados estejam de acordo com as expectativas dos clientes e com o valor que se encontram dispostos a pagar, é importante realizá-lo de forma correta, pois o preço é o elemento com o peso mais importante na interação da ação compra - venda (Hayes & Miller, 2011). O preço é o único elemento do marketing mix que traz receita para a empresa e todos os outros elementos representam custos.

Segundo Kotler (2000) o *pricing* é considerado como sendo as técnicas que determinam os preços que são desenvolvidas no coração de cada organização. No entanto, a sua criação e a sua definição podem variar consoante a sua estratégia. Os preços são definidos através de cinco principais fatores: os custos de produção, o mercado, a concorrência, a procura e a posição do produto. Ainda segundo o mesmo autor, as estratégias de preços são definidas

através da determinação dos seus objetivos, do estudo da sua segmentação e do seu acerto, consoante aquilo que é a procura de cada organização, da avaliação da estratégia de distribuição, da previsão de acontecimentos futuros, da análise da posição do seu produto, dos custos de produção e da sua procura.

Segundo Taliani (2015), para uma organização ampliar a rentabilidade das vendas e consequentemente o seu lucro, é necessário que saiba precisamente em cada instante qual é o preço máximo que o cliente está disposto a pagar pelo produto ou serviço. Segundo Kotler (2000) para estabelecer um preço certo, os *revenue managers* baseiam-se e têm em consideração quatro pontos essenciais: o valor do seu produto, o valor percebido pelo cliente, o posicionamento e a concorrência. Os preços são fatores afetados por múltiplas variáveis e são percebidos apenas como o melhor preço para cada pessoa.

Os autores Hayes & Miller (2011) acrescentam que “do ponto de visto do cliente, o preço é facilmente a parte mais visível, poderosa e compreensível de todo o marketing mix” de uma empresa e como defende Kotler (2000, p.475) “Não se vende pelo preço. Vende-se o preço”.

#### **1.5.4 – Distribuição – Canais de Distribuição**

Segundo (Jones & Vierbergen, 2017, p.53), o termo distribuição refere-se “à forma como os hotéis vendem os seus inventários e os vários canais que um cliente pode usar para efetuar uma reserva”. Os canais de distribuição são, segundo os mesmos autores, conhecidos como canais eletrónicos, colocando de parte os canais tradicionais da hotelaria: os canais diretos e o GDS (*Global Distribution Systems*). O GDS, segundo Ventura & Nogales (2012), consiste no conjunto de sistemas de reservas eletrónicas que possibilitam a distribuição dos serviços a uma ampla rede de agências de viagens, a diversos consumidores diretos (B2C – *business to customers*) e a milhares de empresas (B2B – *business to business*).

Os hotéis geralmente utilizam uma variedade de canais a fim de atingir uma quota de mercado mais ampla e aumentar o seu alcance competitivo. Ao considerar o uso de canais de distribuição eletrónica, os hotéis também devem considerar o custo de venda e o respetivo impacto na receita líquida. É importante que a comunicação a cada segmento de clientes seja através dos canais apropriados e com a mensagem certa. A segmentação precisa vai garantir que a mensagem do hotel não fique confusa ou distorcida. (Jones & Vierbergen, 2017).

## 1.6 – Influência do *Revenue Management* na Hotelaria em Portugal

O *revenue management* é utilizado na hotelaria portuguesa, não apenas para otimizar as receitas de alojamento, mas também para poder ser utilizado no departamento de F&B, SPA, Golf, entre outros departamentos, uma vez que o seu objetivo é obter a maior rentabilidade de todos os serviços (Costa, 2017). O mesmo autor defende que o *revenue management* tem como propósito na hotelaria, essencialmente, ajudar a obter lucros e gerar um retorno ao investimento dos proprietários.

O mundo está em constante mudança e o setor hoteleiro é um dos setores onde o impacto desta mudança é mais significativo. O mercado hoteleiro é hoje dinâmico, diversificado, difícil e perigoso (Tribe, 2010), originando novos desafios para os diretores hoteleiros, nomeadamente no que concerne à criação e otimização da receita.

O ambiente do setor hoteleiro é cada vez mais competitivo, tendo como principal objetivo a prestação de um serviço cada vez melhor e cada vez mais de acordo com as expectativas dos clientes. Uma vez que a concorrência de mercado neste setor é muito extensa devido ao seu enorme crescimento, as unidades hoteleiras têm a necessidade de utilizar ferramentas de gestão de preços para conseguir acompanhar o crescimento do turismo (Costa & Fernandes, 2013). Neste sentido e segundo os mesmos autores, o *revenue management* surge como uma ferramenta crucial de gestão de preços a fim de garantir o aumento da competitividade e o crescimento do negócio.

Na indústria hoteleira, antes do aparecimento da ferramenta RM, os gestores preocupavam-se com o valor do produto, no seu aspeto físico e no seu posicionamento face à restante concorrência de mercado. No entanto, este foco acabou por criar uma disparidade entre a perceção do gestor a nível do valor como produtor e a perceção do cliente (Legohérel et al., 2013).

Sturman et al. (2011) explicam que o RM começou na hotelaria como uma função do departamento de reservas do hotel, focado apenas nas vendas dos quartos. Atualmente, essa função é ainda muito importante, mas nos últimos anos, o RM assumiu uma função mais estratégica e de marketing, o que ajudou a maximizar as receitas dos empreendimentos hoteleiros. Os autores defendem que o sucesso dos estabelecimentos hoteleiros passa por uma gestão de preços capaz de adequar estratégias que promovam as vantagens competitivas perante o mercado.



Altin, Schwartz, & Uysal (2017), concluem que num mercado emergente, face à veloz evolução do desenvolvimento tecnológico, dos canais de distribuição e do avanço da economia, o revenue management irá continuar a posicionar-se como uma ferramenta estratégica crucial para os hotéis.

Para Beck, Knutson, Cha, & Kim (2011, p.183), o RM na hotelaria, foca-se em vários protótipos distintos, entre os quais “sistemas de RM, otimização, previsão, modelos de preços”, bem como na implementação de estratégias de RM como “perceções de clientes, distribuição, CRM”.

Para Hendler & Hendler (2004), RM não é um método totalmente entendido pelos membros da gestão de uma organização. Este departamento, *revenue management*, é o mais indicado para a realização de promoções, descontos e ofertas face a uma venda; no entanto, a falta desse entendimento por parte dos restantes gestores, leva a falta de comunicação e pareceres, elementos relevantes para as tomadas de decisão.

Para Okumus (2004), no mercado atual, a multiplicidade de marcas hoteleiras, a diversidade de novos canais de distribuição e o desenvolvimento e implementação de novas estratégias de RM, tornou-se desafiador face ao crescimento do turismo na hotelaria.

Segundo os autores Boaria & Chavez (2012, p.14), devido ao desenvolvimento persistente da tecnologia, o revenue management conseguirá ajudar cada vez mais os empreendimentos hoteleiros, porque “de uma prática económica rudimentar passou a ser uma ferramenta incrivelmente sofisticada, utilizada agora em grandes corporações”. Acresce ainda que o RM é uma ferramenta de gestão eficaz, crítica e essencial para o sucesso dos empreendimentos hoteleiros.

## Capítulo 2 – Turismo e Hotelaria

### 2.1 – Evolução da Hotelaria e a sua Relação e Importância para o Turismo

O setor do turismo em Portugal começa a despertar interesse por volta da década de 60, época em que o turismo a nível mundial exhibe já um grande crescimento. Tendo em conta que a hotelaria e o turismo estão intimamente relacionados verifica-se que a hotelaria começou a desenvolver-se por esta época (Daniel, 2010).

Aquando da Segunda Guerra Mundial, a indústria encontrava-se em alta devido ao fornecimento de produtos aos países europeus que se encontravam em guerra. Nesta fase, inúmeros trabalhadores foram convocados para a guerra e outros deslocaram-se em função de negócios, o que afetou a eficiência no atendimento hoteleiro por falta de mão-de-obra qualificada. Em contrapartida, assistiu-se a um aumento substancial da construção de novos hotéis.

Um período conturbado no desenvolvimento da hotelaria esteve relacionado com o advento da grande depressão da década de 1930, o que forçou o encerramento de grande parte das unidades hoteleiras. Porém, o turismo conseguiu recuperar na década de 1950 com a evolução da economia, o que acabou por tornar o século XX como o século onde ocorreu grande aumento nas redes hoteleiras a nível mundial, mantendo sempre um compromisso de qualidade na prestação de serviços.

É de notar que em Portugal “o alojamento sempre esteve assegurado, fosse em mosteiros, abadias, albergues ou estalagens”, tal como afirma Paulos (2016, p.26), verificando-se que houve um desenvolvimento gradual. Segundo o mesmo autor, um dos primeiros hotéis a abrir em Portugal foi o “Hotel Lawrence’s”, em Sintra, no ano de 1780. Porém, o turismo começou a ganhar mais destaque no país por volta do século XX e, conseqüentemente, este começo de século derivou da chegada de variados hotéis, ainda hoje existentes, que contribuem para “potencializar os recursos das regiões”, salientando-se o Palace Hotel do Bussaco, o Vidago Palace Hotel e o Curia Palace Hotel (Paulos, 2016, p.26). Posteriormente foram tomadas várias iniciativas que promoveram a inovação turística, entre as quais se destacam as Pousadas, cujo propósito foi satisfazer as necessidades de existir alojamento condigno em Portugal.

Algo que marca também a evolução da hotelaria são as classificações para as tipologias de alojamento, dado terem sofrido grandes alterações ao longo dos anos. Atualmente e de

acordo com o Turismo de Portugal, nas Tipologias de Empreendimentos Turísticos (p.1), as tipologias de alojamento são as seguintes: “Estabelecimentos hoteleiros, Aldeamentos turísticos, Apartamentos turísticos, Conjuntos turísticos, também designados como Resorts, Empreendimentos de turismo de habitação, Empreendimentos de turismo no espaço rural e Parques de campismo e caravanismo”. Ainda segundo o Turismo de Portugal, cada tipologia tem as suas próprias características, sendo assim possível satisfazer as necessidades de diferentes tipos de turistas, dado que os turistas não são todos iguais e as experiências que ambicionam são distintas. A oferta de diferentes tipos de alojamento vem, assim, proporcionar uma vasta oferta, imprescindível para a satisfação de todos os nichos.

Para além deste aspeto, torna-se também importante analisar alguns indicadores, de modo a perceber quais as alterações que ocorreram no país ao nível dos estabelecimentos hoteleiros, a fim de compreender a sua evolução e a relação com o setor do turismo.

## **2.2 – Sector do Turismo**

Em Portugal, o setor do turismo desenvolveu uma importância fundamental no crescimento económico (quer nacional, quer regional), o que explica a dedicação que as entidades governamentais têm vindo a desenvolver para estimular este sector.

Segundo os dados estatísticos oficiais do INE, foi depois da Segunda Guerra Mundial que o turismo esteve associado a um forte crescimento, registando-se no ano de 1950 um valor de 25,0 milhões de chegadas de turistas contra um valor de 663 milhões em 1999. É neste período temporal que se afirma ter nascido o turismo, “acompanhado pelo desenvolvimento de modelos de gestão, e tentativa de standardização de procedimentos e serviços, com vista à produção em massa de produtos turísticos” (Pinto, 2008 p.5). Foi também nessa altura que a atividade económica do país passou de minúscula a enorme (Pinto, 2008).

O turismo é “uma atividade multidimensional e multifacetada que influencia muitas vidas e muitas atividades económicas diferentes” (Cooper et. al, 2007, p.40). A atividade turística passa por constantes transformações, ajustando-se sempre ao surgimento de novas carências e desejos por parte de todos os intervenientes no sector do turismo (Nunes, 2009). Nos dias de hoje, um turista não é apenas aquele que viaja por mero prazer, é também aquele que viaja por diversos motivos tais como os relacionados com a saúde, a profissão e a religião (Nunes, 2009).

A oferta turística é definida segundo (Moreira & de Almeida, 2013) conforme Lage & Milone (2001) cita, como “a quantidade de produtos turísticos (bens e serviços) que as empresas são capazes de fornecer a um determinado preço, num período específico de tempo”. O turista obtém um conjunto de produtos turísticos disponíveis num tempo e num espaço geográfico específico, com o principal objetivo de satisfazer as duas necessidades.

### 2.2.1 – Mundo

O crescimento do setor do turismo no mundo está relacionado com três importantes fatores: “o aumento dos tempos livres, o progresso e desenvolvimento dos meios de transporte e a melhoria do nível de vida, principalmente nos países mais desenvolvidos” (Maricato, 2011).

Torna-se importante analisar alguns indicadores de modo a perceber quais as alterações que ocorreram no mundo ao nível do sector de turismo, de modo a compreender a sua evolução. Para tal foram analisados dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) e do TravelBI, em concreto o Produto Interno Bruto (PIB) e as chegadas de turistas internacionais. A figura seguinte (Figura 4) dá-nos informação sobre a taxa de crescimento do PIB entre 2013 e 2017.

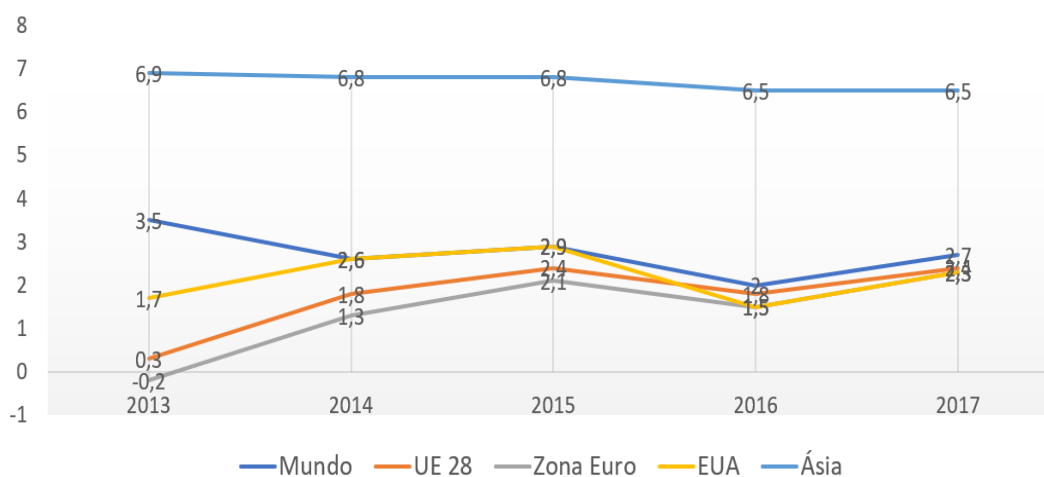


Figura 4 - Taxa de crescimento do PIB (2013-2017)  
 Fonte: FMI – World Economic Outlook Update – abril e julho 2018

Relativamente ao PIB, a Figura 4, baseada no relatório do FMI (FMI, 2018), apresenta a evolução entre 2013 e 2017, registando uma diminuição de 0,9% no ano 2013 para 2014 a nível mundial, no entanto a nível dos restantes anos observa-se uma taxa de crescimento acentuada. Analisando o ano 2017 face ao ano anterior, avalia-se um crescimento global da

taxa do PIB, contudo destaca-se o crescimento dos Estados Unidos da América, que alcançou um aumento de 0,8%, e do Mundo que registou um aumento de 0,7% face ao ano anterior. Podemos ainda observar a linha desregular do crescimento do PIB a nível da União Europeia, uma vez que de 2013 a 2014 regista-se um aumento de 0,9%, e de 2014 para 2015 continua o crescimento em 0,3%, no entanto no ano seguinte, de 2015 para 2016 observa-se uma queda de 1,4%, no entanto no ano seguinte de 2016 para 2017 alcançou um aumento de 0,9%, não recuperando totalmente o PIB perdido do ano anterior (2016).

No que respeita à análise de chegada de turistas internacionais, a tabela seguinte (Tabela 2) baseada no barómetro da Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2018), apresenta o crescimento registado em 2017 (mais 84 milhões de euros face ao ano anterior, sendo que em percentagem esse crescimento representa um acréscimo de 6,8%). Segundo a mesma fonte, para o mesmo ano, o número total de chegada de turistas foi de 1.323 milhões.

Tabela 2 - Representação das chegadas de turistas por regiões de destino, 2013-2017

<b>Região</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017 (Po)</b>
<b>Mundo</b>	1093,7	1138,5	1194,6	1239,0	1322,8
<b>Europa</b>	566,4	576,2	605,1	619,0	671,1
<b>Ásia e Pacífico</b>	254,2	269,5	284,1	305,9	323,2
<b>Américas</b>	167,6	181,9	193,7	200,7	207,3
<b>Africa</b>	54,7	55,0	53,6	57,8	63,0
<b>Médio Oriente</b>	50,8	55,9	58,1	55,6	58,2

Fonte: UNWTO – Barómetro do Turismo Mundial – junho de 2018

A Europa destaca-se como sendo a preferência dos turistas internacionais, representando um valor de 671,1 milhões e representando cerca de 50,7%, traduzido num aumento significativo de 8,4% no ano de 2017 face ao ano anterior. A região da Ásia e Pacífico, ocupa o segundo lugar em termos de crescimento, com 24,4% de quota de mercado e um crescimento de 5,6% face ao ano anterior. O continente Americano surge em terceiro lugar, com uma representatividade de 15,7%. O continente Africano assume a quarta posição com destino favorito de 63,0 milhões de turistas internacionais e um crescimento de 9% face ao ano anterior.

## 2.2.2 – Portugal

O setor do turismo, segundo o Turismo de Portugal (2019), desempenha um papel de extrema importância a nível da produção e da oferta de emprego, sendo por isso considerado um dos sectores com maior importância a nível da economia portuguesa. Leitão (2011) acrescenta ainda que, nos últimos cinquenta anos este setor foi o responsável pela grande amplitude do crescimento económico.

Segundo os dados estatísticos oficiais do INE, após a queda do turismo em Portugal no ano de 2005, os anos seguintes foram de grande recuperação. Na Figura 5 é apresentado o número de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros em Portugal, que tendo em conta a evolução das dormidas entre 2007 e 2017, os crescimentos aglomerados abrangeram 22,4% para os residentes e 55,5% para os não residentes. Por outro lado, o peso das dormidas de não residentes aumentou de 67,4% do total, em 2007, para 72,4% em 2017. Estes dados permite-nos aferir a evolução do número de dormidas na economia nacional durante o período apresentado.

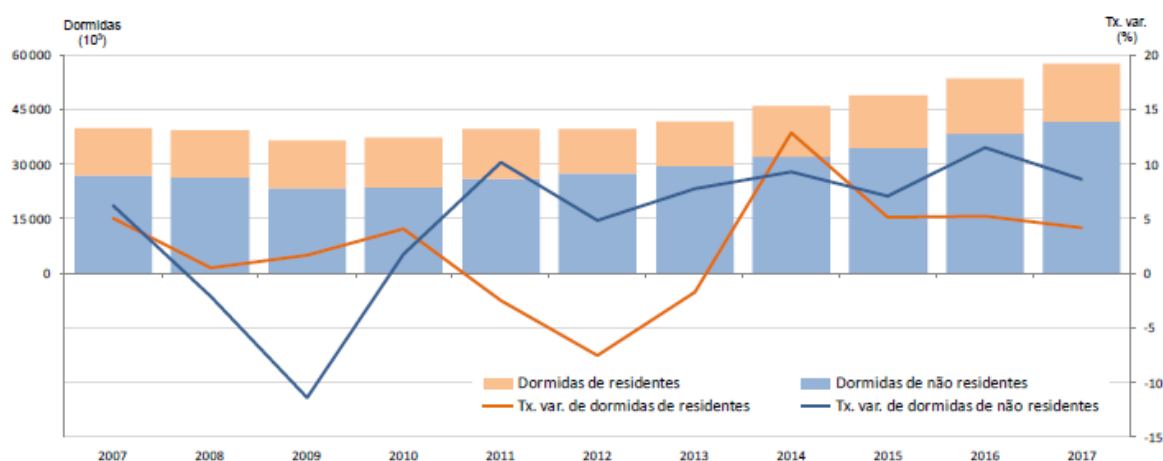


Figura 5 - Dormidas e taxas de variação, 2007 a 2017

Fonte: INE – fevereiro 2018

Verificou-se, ainda, que no ano de 2017 houve um aumento significativo da atividade turística em todas as regiões do país. “A insegurança que se faz sentir em países como a Turquia, outros países da Europa, Médio Oriente e Norte de África, favorecem um país seguro como Portugal” citado pelo autor Costa (2017, p.81).

A figura seguinte (Figura 6) com base no Eurostat (2017), apresenta o saldo da Balança Turística dos países da União Europeia, surgindo Portugal a ocupar a quinta posição. Portugal vê o seu saldo aumentado em 23% relativamente ao ano anterior, atingindo um valor de 10,9

milhões de euros, mantendo-se próximo dos valores da Grécia (12,7 mil milhões de euros) e da Itália (14,8 mil milhões de euros), países que ocuparam o quarto e terceiro lugar, respetivamente, nesta rúbrica.

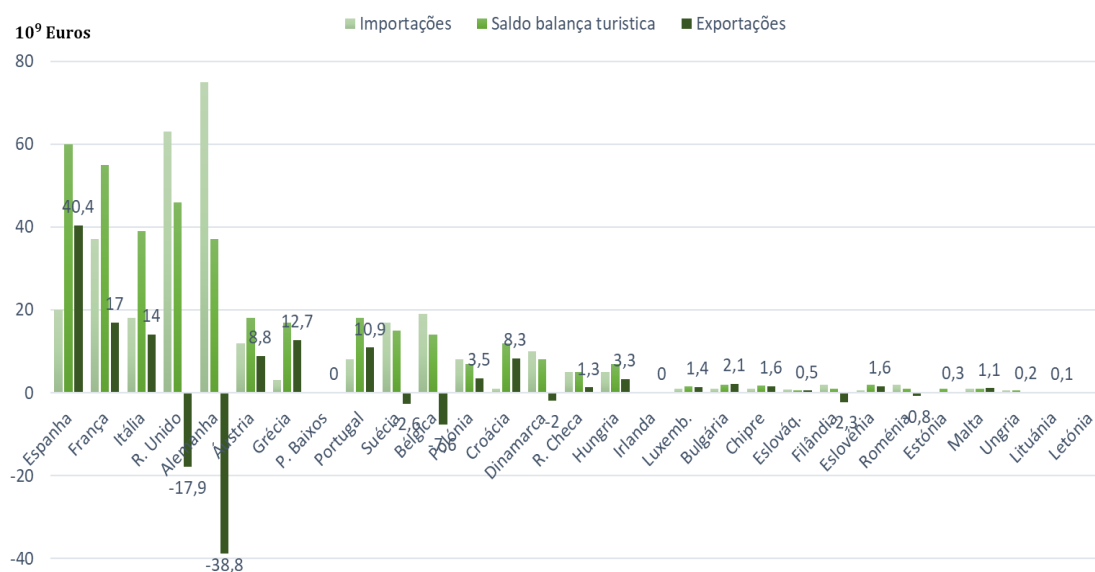


Figura 6 - Balança turística dos países da União Europeia, 2017  
Fonte: EUROSTAT

Ainda segundo os dados estatísticos oficiais do INE e conforme os dados divulgados pelo Banco de Portugal, da análise da Balança de Pagamentos evidencia-se o valor do saldo da rubrica de Viagens e Turismo do ano 2017, que cresceu 23,0%, contra os 12,7% registados no ano anterior (Figura 7). Este aumento resultou do crescimento das receitas em 19,5%, traduzido em 15,2 mil milhões de euros face ao ano anterior, e do aumento menos elevado na rubrica das despesas, apresentada com uma subida de 11,5% e traduzida em 4,3 mil milhões de euros face ao ano anterior.

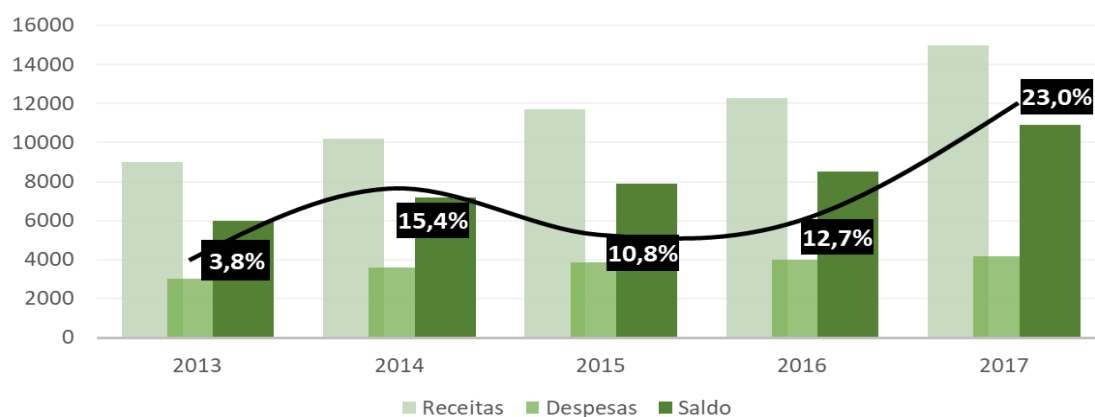


Figura 7 - Balança turística portuguesa, rubrica Viagens e Turismo, 2013-2017  
Fonte: Banco de Portugal, julho 2018

## **2.3 – Sector da Hotelaria**

Existe frequentemente uma grande discordância relativamente ao que é incluído nas indústrias da Hotelaria e do Turismo, pois para um agente de viagens e um diretor hoteleiro o que estas indústrias representam têm significados diferentes.

De modo a evitar esta discordância, Okumus, Altinay, & Chathoth (2010), citados por Nykiel (2005), sugeriram o termo “*Hospitality*”, tentando encontrar uma terminologia mais inclusiva e que representasse “viagens, acomodação, restauração, clubes, jogos, atrações, entretenimento e lazer”.

Também no que concerne à variedade de organizações e serviços que abrangem, Okumus et al. (2010, p.22), citados por Kandampully (2007), defendem que estão incluídos os “operadores turísticos, agências de viagens e organizações turísticas, operadores de viagens e de transportes, locais de lazer, recreação e de entretenimento, restaurantes, bares, clubes e cafés, hotéis, resorts, motéis, acampamentos, bed & breakfast (B&B), e hostels”.

A indústria hoteleira tem características muito específicas, tais como a “sazonalidade e a perecibilidade” Pinto (2008, p.40). Existem também nesta indústria três fatores críticos que delimitam a sua área, nomeadamente: “i) os fatores-chave de compra: instalações, serviço ao cliente, localização e preço; ii) os fatores de competição: canais de distribuição, instalações e localização; e iii) os fatores críticos de sucesso: custo operacional, taxa de ocupação, qualidade das instalações e serviços e o RevPar, pelo que a maximização da receita por quarto disponível é realizada através da potencialização do cross-selling de serviço do hotel” Pinto (2008 p.45).

### **2.3.1 – Mundo**

Segundo os dados estatísticos oficiais do INE, em 2017, Alemanha, Bélgica, Brasil, Canadá, Dinamarca, Espanha, EUA, França, Irlanda, Itália, Países Baixos, Polónia, Reino Unido, Suécia e Suíça, são os 15 principais mercados emissores na hotelaria, e representam 87,1% das dormidas de não residentes, com uma descida de 1,4% face ao ano anterior (2016). Para esta descida contribui o mercado britânico com uma subida de apenas 1,6% m 2017 contra uma subida de 10,3% em 2016, apesar do ocupar o lugar enquanto primeiro mercado emissor na hotelaria, conforme se pode verificar na figura seguinte (Figura 8).

O mercado alemão apresenta-se com uma descida face ao ano anterior de 0,9%. Também os mercados: espanhol e francês, contribuíram para esta ligeira descida, com um



abrandamento notório face ao ano anterior (presentaram um crescimento de 3,4% e 1,9 %, respetivamente, contra 8,7% e 19,8% em 2016).

Em oposição, os mercados norte-americano, polaco e brasileiro destacaram-se com o seu forte crescimento. Assim, enquanto em 2016 estes mercados apresentavam valores de crescimento de dormidas de não residentes na ordem dos 22,1%, 20,9%, e 14,6% respetivamente, em 2017 passaram a apresentar valores de 34,7%, 30,5% e 37,3%.

Ajudando a estabilizar o crescimento mundial das dormidas de não residentes, conforme podemos ver na Figura 8, destacam-se ainda os países como o Canadá (+24,3%), a Itália (+15,5%), a Dinamarca (+14,8%), a Irlanda (+10,4%), a Suécia (+8,2%), a Suíça (+7,2%) e a Bélgica (+0,3%).

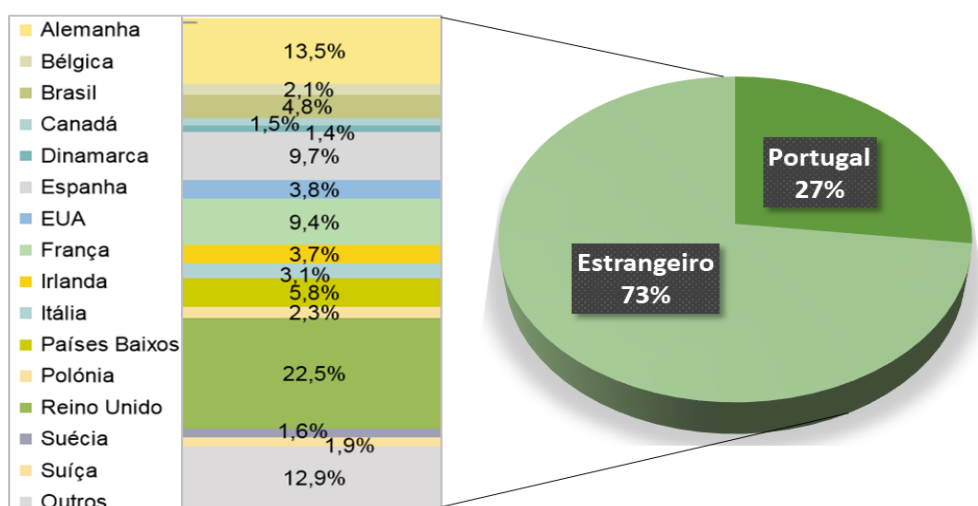


Figura 8 - Representação da Dormidas na Hotelaria, segundo o país de residência habitual, 2017

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatísticas

### 2.3.2 – Portugal

Analisando o crescimento da hotelaria, observa-se segundo os dados estatísticos oficiais do INE, que no ano 2013 a capacidade de alojamento no mês de julho contava com um valor de 1.462 estabelecimentos hoteleiros (um aumento de 3% face a 2012). Este valor foi crescendo continuamente ao longo dos anos e em 2014 o seu crescimento face à capacidade de alojamento disparou, atingindo mais 6% quando comparado com o ano anterior.

O ano de 2015 contou com 1.591 estabelecimentos hoteleiros, num total de mais 41 estabelecimento hoteleiros face a 2014. No ano de 2016 a capacidade de alojamento abrangeu 1.669 estabelecimentos hoteleiros, traduzindo-se num aumento de 2,6% face ao

ano anterior. A capacidade de alojamento atingiu o seu pico em 2017, com uma capacidade registada de 1.758 estabelecimentos hoteleiros (um aumento de 5,3% face ao ano anterior, tal como se pode verificar na Figura 9.

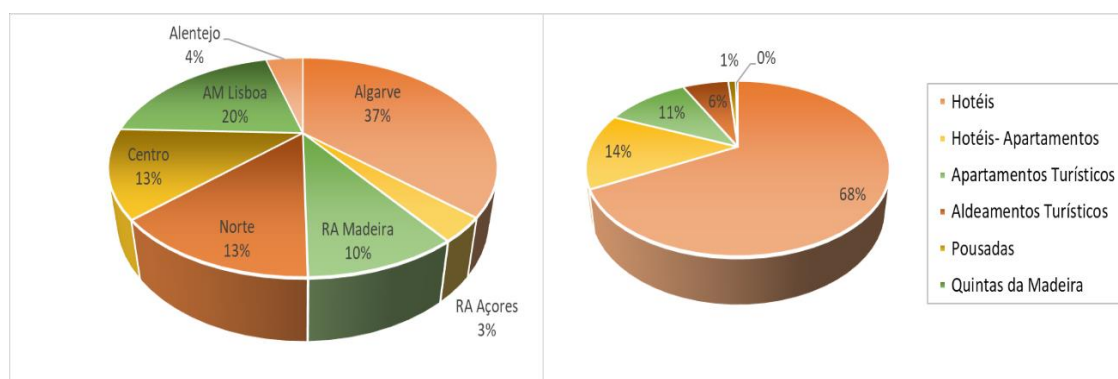


Figura 9 - Representação da Capacidade (camas) de Alojamento nos Estabelecimentos Hoteleiros, 31-07-2017  
Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatísticas

Relativamente à capacidade oferecida na hotelaria, através dos dados estatístico do INE, esta foi totalizada em 30,1% face a todos os estabelecimentos e no alojamento turístico a capacidade de camas representou um total de 77,7%. O valor de oferta hoteleira teve um aumento em todas as regiões do país, com especial ênfase na área Metropolitana de Lisboa, que cresceu 8,6%, e no Alentejo e Região Autónoma dos Açores, ambas com um crescimento de 6,9%.

Em 2017, a região com maior oferta de estabelecimentos hoteleiros foi o Algarve, que representou 22,2% do total. O ranking segue-se com o Norte que se destacou com uma capacidade de 20,6% de oferta, o Centro que representou 19,7% e por fim, a Área Metropolitana de Lisboa que apresentou uma oferta de empreendimentos hoteleiros no valor de 17,2%.

Considerando a tipologia dos estabelecimentos hoteleiros face à capacidade de alojamento total, conforme se pode observar na Figura 10, foram os hotéis que mais se destacaram, disponibilizando 67,4% (na categoria de quarto e três estrelas apresentaram 45,3% e 24,6%, respetivamente) da oferta.

A capacidade de alojamento média por estabelecimento, no ano de 2017, foi de 178,0 camas, tendo-se registado uma diminuição face ao ano anterior (181,2 camas). A região do Algarve registou a maior capacidade média, com um valor de 294,8 camas por

estabelecimento, seguindo-se a Região Autónoma da Madeira com 216,4 camas e a Área Metropolitana de Lisboa com um total de 208,5 camas (Figura 10).

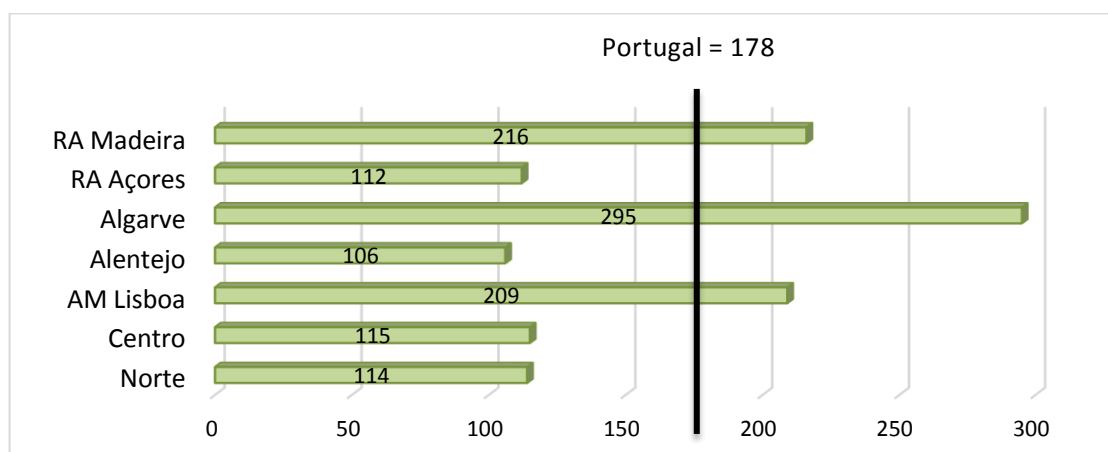


Figura 10 - Representação da Capacidade Média de Alojamento nos Estabelecimentos Hoteleiros, por NUTS II, 2017

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatísticas

No que concerne à rubrica dos hóspedes e dormidas, verifica-se que em 2017 a hotelaria hospedou 19,8 milhões de hóspedes. O aumento das dormidas no ano em questão foi de 10,1% e 8,4% respetivamente, originando uma ligeira descida face a 2016 que tinha apresentado um aumento de 10,3% e 10,4%, respetivamente, face ao ano anterior.

Na hotelaria, as dormidas amplificaram-se em todas as regiões, com destaque em três principais áreas (Tabela 3). As dormidas nos hotéis exibiram-se com 71,5% das dormidas na hotelaria. Os principais destinos em 2017, tal como esperado, foram o Algarve que representou 33,8% das dormidas totais, a Área Metropolitana de Lisboa, com 24,8%, a Região Autónoma da Madeira, com 12,9%. A região Norte apresentou cerca 12,6%.

Tabela 3 - Regiões com Maior Crescimento de Dormidas na Hotelaria, em 2017.

Região	Crescimento em 2017
Centro	+16,5%
RA Açores	+15,8%
Alentejo	+15,3%

Fonte: (INE– Instituto Nacional de Estatísticas)

Relativamente às dormidas de residentes e não residentes em Portugal, os dados do INE permitem verificar em 2014 o nível das dormidas de residentes atingiu um valor de 12,7 milhões de dormidas e o nível de dormidas de não residentes um valor de 30,8 milhões. Tal como a capacidade de alojamento, estas parcelas foram sempre aumentando ano após ano, destacando-se um acelerado aumento nas dormidas de não residente (Figura 11).

No ano de 2017 registou-se, na hotelaria, nas dormidas de residentes um valor de 15,0 milhões (um acréscimo de 6,3% face a 2016) e nas dormidas de não residentes o valor registado foi de 40,7 milhões de dormidas (um aumento de 12,1% face ao ano precedente).

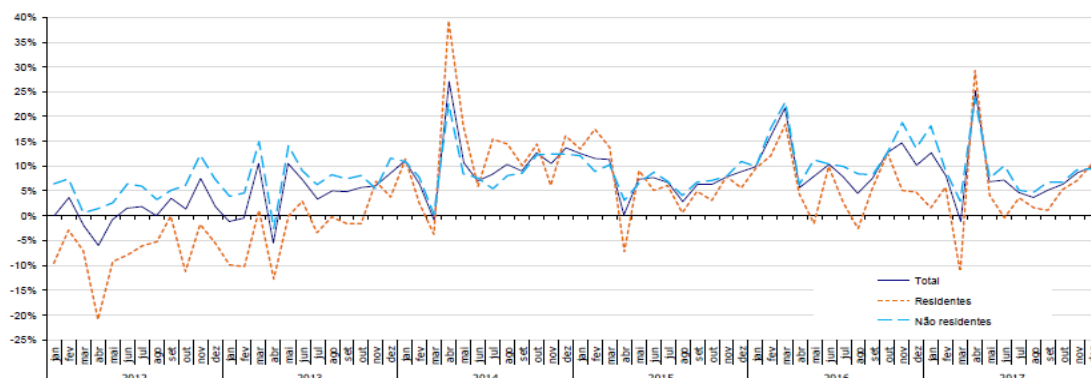


Figura 11 - Representação das Dormidas - Taxas de Variação Homóloga Mensais.  
Fonte: (INE– Instituto Nacional de Estatísticas)

Relativamente a evolução do RevPar (rendimento médio por quarto disponível) praticado em Portugal entre os anos de 2013 a 2017, é surpreendentemente positivo a sua constante amplificação (Tabela 4) com base nos dados produzidos pelo INE. A partir do ano de 2015 denota-se um crescimento face ao RevPar praticado mais acentuado. No ano de 2017, o RevPar na hotelaria, aumentou 15,8% face ao ano precedente. A Área Metropolitana de Lisboa (74,0€), o Algarve (53,7€) e a Região Autónoma da Madeira (52,1€), são as regiões que lideram, com os valores mais altos em todos os anos estudados. Relativamente aos aumentos como maior exponencia destacam-se a Área Metropolitana de Lisboa (com +20,4%), o Centro (com +20,0%) e por último, o Norte (+18,1%).

Tabela 4 - Representação da Evolução do RevPar 2013-2017

Ano	Valor	Aumento em %
2013	31,8€	5,3% face a 2012
2014	34,5€	5,3% face a 2013
2015	39,1€	13,4% face a 2014
2016	44,6€	14,2% face a 2015
2017	51,7%	15,8% face a 2016

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística

Relativamente ao saldo entre as importações e as exportações, como mostra a Figura 12 e segundo os dados estatísticos do PORDATA, verifica-se um crescimento no saldo, sendo que

em 1996 o mesmo foi de 1.923.31 milhões de euros, enquanto em 2018 já foi de 11.909.62 milhões de euros.



Figura 12 - Saldo entre as importações e exportações (1996-2018).  
Fonte: PORDATA

Segundo a Organização Mundial do Turismo, o setor está a ter um papel fundamental na recuperação das economias europeias, sobretudo na Europa de Sul, como é o caso de Portugal. O turismo contribui, assim, para a criação de emprego e para a saúde da Balança Comercial com o estrangeiro. Hoje em dia, a hotelaria em Portugal está em crescimento constante. As Figuras 13 e 14 demonstram a visível tendência de crescimento, fortificando a relevância do setor na economia. Na balança turística analisa-se o seu forte crescimento, registando-se +23,0% face ao ano de 2016. O peso do turismo, representa-se com 50,1% sobre as exportações de serviços e 7,8% sobre o PIB face ao ano precedente (2016).



Figura 13 - Portugal – Receitas Turísticas: Balança Turística  
Fonte: (TravelBI)

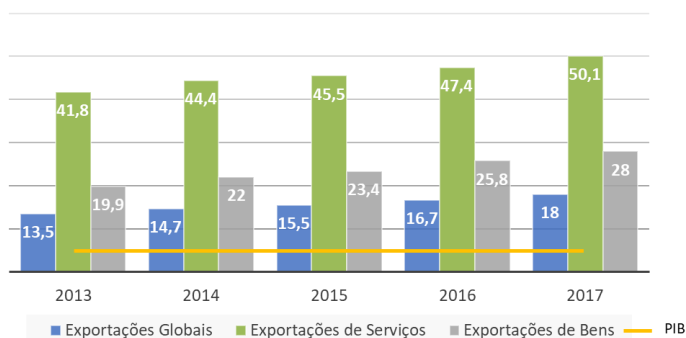


Figura 14 - Portugal – Receitas Turísticas: Peso do Turismo  
Fonte: TravelBI

O valor do PIB em Portugal, em 2017, era de 194.613,5 milhões de euros, comparativamente ao ano 2000 que era apenas de 128.466,3 milhões de euros. A evolução do PIB em Portugal tem vindo a apresentar um crescimento constante, como exemplifica a Figura 15. Este crescimento deveu-se ao facto de a economia portuguesa estar mais forte, uma vez que as contas públicas estão cada vez mais sólidas e a dívida pública está a diminuir.



Figura 15 - Taxa de crescimento real do PIB (1961-2017)  
 Fonte: PORDATA

Segundo os dados estatísticos do TravelBI, o turismo contribui cerca de 9% do PIB, em Portugal, fazendo com que seja um dos países desenvolvidos onde a economia mais depende deste setor de atividade. Espanha, foi o único país que se manteve a liderar a tabela, acima de Portugal, onde o turismo representou 11% do seu PIB. O peso do turismo na economia portuguesa, aumentou 47% em 8 anos.

Conforme a Figura 16 demonstra, Portugal é um dos países em que o lucro referente às chegadas de turistas e das receitas turísticas o torna bastante dependente do setor turístico, uma vez que relativamente á chegada de turistas ocupa a 18ª posição e de acordo com as receitas turísticas ocupa a 21ª posição, face aos restantes países.



Figura 16 - Portugal: Resultados internacionais  
 Fonte: TravelBI conforme Turismo de Portugal

A facilidade de transporte e a competição de preços continua a aproximar regiões e a evolução da hotelaria estará sempre relacionada com a evolução do turismo.

## **Parte 2 – METODOLOGIA**

Nas pesquisas acadêmicas a abordagem quantitativa tem sido fortemente aplicada para descrever e explicar fenômenos, mas, cada vez mais, a abordagem qualitativa se tem afirmado como promissora possibilidade de investigação (Neves, 1996). As opiniões, contudo, são divergentes e há quem defende apenas que “toda a ciência é qualitativa, no sentido que pretende estabelecer uma qualidade a um objeto de estudo ao reproduzi-lo ou reconstruí-lo, ao explicá-lo ou compreendê-lo.” (Goldenberg, Marsiglia, & Gomes, 2003, p.157).

Em última análise, ambos os métodos são métodos para garantir a apresentação de uma amostra adequada. Ambos constituem tentativas para projetar um conjunto finito de informação para uma população mais ampla: uma população de indivíduos no caso do típico inquérito quantitativo, ou uma coleção de observações na análise qualitativa. O objetivo em qualquer análise é adequar a técnica à inferência, a afirmação à comprovação. As questões que se colocam a um investigador são sempre: “Que questões merecem ser levantadas nesta situação? Que dados poderão lançar luz sobre estas questões? E que métodos analíticos poderão garantir afirmações, baseadas em dados, sobre aquelas questões? Responder a estas questões é uma tarefa que envolve necessariamente uma profunda compreensão das potencialidades e limites de uma variedade de técnicas quantitativas e qualitativas” (Shaffer & Serlin, 2004, p. 23).

O presente capítulo, é constituído por três partes: i) metodologia da investigação, que irá analisar o tipo de metodologia utilizada e a questão de investigação associada, os objetivos gerais do estudo, a descrição do questionário e a recolha de dados; ii) análise dos resultados, que irá descrever a amostra estudada através de uma análise descritiva e uma análise de cruzamento de variáveis; por fim, iii) discussão dos resultados, onde iremos debater todos os resultados obtidos ao longo deste projeto de investigação.

### **1 – Metodologia e Questão de Investigação**

Neste primeiro ponto será apresentado, de uma forma sucinta, a metodologia adotada para a dissertação.

Segundo o autor Vilelas (2017, p.21), a metodologia consiste em “estudar e avaliar” as diferentes opções de que podemos dispor, bem como as suas utilizações. “Corresponde a um

conjunto de procedimentos que contribuem para a obtenção do conhecimento. Metodologia define-se como o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade.”

A metodologia utilizada para este projeto de investigação é a metodologia quantitativa e como instrumento de trabalho foi utilizado o questionário.

A questão de investigação cúmplice da metodologia quantitativa utilizada para este estudo foi: “Será que o revenue management tem impacto no crescimento da hotelaria?”.

### **1.1 – Objetivos Gerais do Estudo**

Aliada à pergunta de investigação, foi imprescindível delinear os objetivos gerais e específicos. O presente estudo tem como principal objetivo compreender qual a incorporação do revenue management nas unidades hoteleiras. Principia por compreender que benefícios traz a implementação do revenue management (RM) para a economia bem como avaliar o impacto que a utilização das técnicas de revenue management produzem nas unidades hoteleiras.

Com os objetivos gerais pretendemos:

- Identificar a necessidade e a importância da formação de RM requerida;
- Identificar as ferramentas e os sistemas de RM utilizadas numa unidade hoteleira.

Com os objetivos específicos pretendemos, adicionalmente:

- Identificar o inquirido, em que departamento se insere e que função desempenha;
- Conhecer o grau de formação do inquirido e o seu conhecimento face à cultura do RM;
- Tentar perceber qual a perceção que os inquiridos têm acerca das funções que um RM deve desempenhar;
- Identificar a tipologia, o estabelecimento hoteleiro, a sua localidade, a existência (ou não) de um departamento de RM e a sua taxa média de ocupação;
- Identificar as ferramentas/sistemas de RM que as unidades hoteleiras utilizam, de forma a compreender a resposta à pergunta “a utilização das técnicas de RM ajudaram a aumentar as receitas?”;
- Identificar se o RM ajudou a aumentar (ou não) as receitas assim que implementado.



## 1.2 – Descrição do Questionário

De acordo com a revisão de literatura acima realizada, para iniciar o questionário foi elaborado um guião. O guião foi maioritariamente composto por perguntas fechadas (vinte e três), tendo ainda sido incluídas três perguntas abertas, de forma a enriquecer as informações a obter. O guião foi desenhado segundo quatro grandes grupos de questões: (i) dados demográficos; ii) Perceção acerca do conceito do Revenue management; iii) dados sobre as unidades hoteleiras respondentes e iv) importância da aplicação do RM na unidade hoteleira em causa.

O primeiro grupo foi composto por quatro perguntas fechadas, pretendendo analisar os dados demográficos dos inquiridos, tais como o género, a idade, o nível de habilitações, o departamento onde estava inserido na unidade hoteleira e uma pergunta aberta acerca da função atual de cada inquirido.

No seguinte grupo (grupo dois), investigou-se a perceção que cada inquirido acerca do *revenue management*. Este grupo foi composto por seis perguntas. Concebemos uma questão aberta para perceber o que cada inquirido entendia pela “cultura do RM” e cinco questões fechadas, nomeadamente: grau de formação em RM, necessidade de adquirir formação face ao crescimento da hotelaria, importância atribuída à função de um *revenue manager*, principais competências a deter para se ser um bom *revenue manager* e funções mais importantes no desempenho do mesmo.

Com as perguntas efetuadas ao longo do grupo três, pretendeu-se recolher informações sobre a unidade hoteleira em que os respondentes se inseriam. Foi composto por quatorze perguntas fechadas, designadamente: região, classificação e tipo, taxa média de ocupação, existência de departamento de RM no organograma da organização, existência de departamento de RM, formação específica e pretensão de contratar um RM no caso de não ter ainda nenhum e ver crescer o seu negócio. Adicionalmente tentamos ainda perceber em que áreas aplicavam o RM, que ferramentas utilizavam para aumentar as suas receitas, e se efetivamente a implementação das técnicas de RM ajudaram a aumentar as receitas. Para completar as informações incluímos, também, algumas questões relacionadas com os sistemas informáticos de RM utilizados na unidade hoteleira, em particular os sistemas vistos na revisão de literatura: PMS, RMS, *Booking Engine* e *Channel Manager*.

Por fim, o último grupo (grupo 4) apenas contemplou uma pergunta, que foi de encontro à questão de investigação e que passamos a citar: “Na sua opinião, a aplicabilidade do RM no crescimento da hotelaria foi importante? Justifique.”

O guião foi validado por dois profissionais do sector e dois profissionais académicos. Após a sua validação foi construído um questionário online (Anexo I), composto por perguntas abertas e fechadas, através da ferramenta *LimeSurvey*.

De forma a conseguirmos alcançar um elevado número de pessoas e aumentar o nível de respostas, os questionários elaborados para este estudo foram distribuídos através de uma variedade de canais de distribuição online, dos quais destacamos o LinkedIn, o Facebook, o Instagram e via E-mail. Os questionários foram realizados somente na língua portuguesa, pois o estudo apenas se dirigiu a Portugal. Uma vez que através dos canais de distribuição se tornaria difícil filtrar o público-alvo que iria responder, para não invalidar o estudo, foi necessário colocar barreiras que permitissem filtrar a amostra pretendida e identificada inicialmente. Sendo assim, no primeiro grupo que constitui o questionário foram solicitados o departamento e a função de cada inquirido, de modo a conseguirmos efetuar uma triagem e assim excluir as respostas que não seriam consideradas válidas para este estudo. Inicialmente optou-se por se considerar respostas válidas apenas as provenientes dos departamentos de *revenue management*, administração e reservas/vendas. Contudo, no decorrer da investigação validamos também os departamentos de recepção/*front office* e comercial, uma vez que percebemos que no descritivo da sua função estava relacionado com o RM e as suas funcionalidades afetavam diretamente as funções de um *revenue manager*. Adicionalmente, constatamos ainda que, ao longo da avaliação dos questionários, o departamento de revenue management ainda é pouco existente nas unidades hoteleiras, vindo o departamento comercial a ocupar o seu lugar, acabando por realizar determinadas funções de um *revenue manager*.

### **1.3 – Recolha de Dados**

Nesta fase da investigação, foram delineados o universo e a amostra do estudo. Foi importante para a nossa investigação ter a opinião de pessoas que estivessem relacionadas diretamente com a área da hotelaria. Sendo assim, estabelecemos os seguintes critérios para recolha de dados, dentro do seguinte universo:

- Tipo de Alojamento: delineamos que o nosso universo seria todo o alojamento em Portugal, dentro da área de hotelaria. Com isto definimos a nossa procura de contactos para Hotéis/Resorts, Hostel e Alojamento Local, Hotel Rural, Aldeamento Turístico, Apartamento Turístico e Casas de Campo.
- Departamento: delineamos a nossa amostra através do departamento em que cada inquirido se encontrava. Como tal, definimos como amostra os departamentos de *Revenue Management*, Direção/Administração, Comercial, Reservas e Vendas, e ainda *Front-Office*.
- Procedimento da Base de Dados: Após delineado o tipo de alojamento e o departamento, foi necessário iniciar uma pesquisa online sobre os diferentes alojamentos existentes em Portugal (Continente e Ilhas) e relacionados com o setor hoteleiro. Iniciamos a nossa base de dados recolhendo os emails de cada um dos alojamentos disponibilizados através do seu website. Posteriormente analisamos todos os emails, fizemos contactos telefónicos a fim de tentar obter o email dos *revenue managers* de cada estabelecimento, ou de um dos cinco departamentos relacionados com o nosso estudo, uma vez que no seu website apenas disponibilizavam o email “geral” ou “info”. Pudemos assim construir uma base de dados com 2.819 contactos, tendo sido enviado a todos um email com o questionário. O email foi enviado com a consciência clara de que dificilmente iríamos obter muitas respostas ou, mesmo dentro das respostas a receber, iríamos encontrar muitas que não seriam ser consideradas válidas.
- Duração dos questionários: A recolha de todos os questionários foi realizada entre os meses de março a maio de 2019.

Com a receção dos questionários, pudemos começar a analisar as respostas para posteriormente tratamento de dados. Os dados recolhidos, depois de filtrados e devidamente analisados, foram tratados através dos softwares IBM SPSS *Statistics* (IBM Corporation, 2010) e Microsoft Excel (Microsoft, 2010), tendo sido feito uma análise descritiva.

## 2 – Análise Descritiva

### 2.1 – Caracterização da Amostra

Durante a investigação foram recolhidos 284 questionários, tendo apenas 121 sido terminados, correspondendo a uma taxa de 43%, como podemos observar no Tabela 5.

Tabela 5 - Totalidade dos questionários

Questionários	Número	Percentagem
Terminados	121	43%
Por terminar	163	57%
Totalidade	284	100%

Fonte: Elaboração Própria

Face ao número total dos questionários terminados (121), e como referido anteriormente, foi colocada uma barreira no primeiro grupo de questões que permitisse filtrar os questionários válidos dos inválidos para este estudo. Assim, apenas validamos as respostas que contivessem os departamentos de *revenue management*, direção/administração, comercial, reservas/vendas e receção/*front office*. Deste modo, a amostra do presente estudo é constituída por 115 questionários válidos, como podemos observar na Tabela 6.

Tabela 6 - Questionários Validados

Questionários Terminados	Número	Percentagem
Válidos	115	95%
Inválidos	6	5%
Totalidade	121	100%

Fonte: Elaboração Própria

#### 2.1.1 – Dados Demográficos

O primeiro grupo de perguntas do questionário, constituído por cinco questões, teve como objetivo analisar os dados demográficos dos respondentes. Assim sendo, face aos 115 questionários validados, foi avaliado primeiramente o género dos inquiridos, dos quais 59% dos profissionais são do sexo masculino e 41% do sexo feminino, como podemos observar na Figura 17.

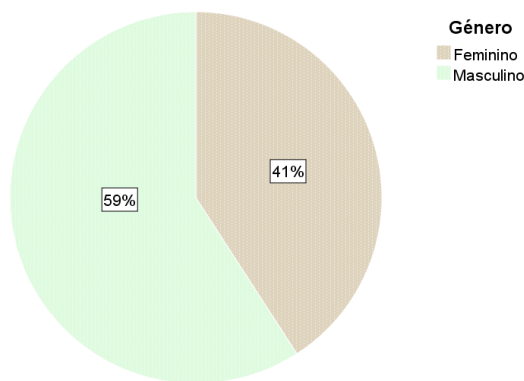


Figura 17 - Gênero dos Respondentes  
Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à faixa etária constatou-se que os respondentes maioritariamente (50%) estão na faixa entre os 21 e os 34 anos. Analisando o Tabela 7, ainda podemos afirmar que 30% dos inquiridos estão na faixa etária entre os 35 e os 45 anos e apenas 19% estão entre os 45 e os 64 anos. Não se observou ninguém na faixa etária com 65 ou mais anos.

Tabela 7 - Faixa Etária dos Inquiridos

Idade	Porcentagem
0 – 20 anos	0%
21 – 34 anos	50%
35 – 44 anos	31%
45 – 64 anos	19%
+ 65 anos	0%

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne ao nível de habilitações, e conforme podemos observar na Figura 18, 43% dos inquiridos têm licenciatura, 23% mestrado, 18% pós-graduação, 8% têm curso profissional/técnico e 8% o ensino mínimo obrigatório (12º ano).

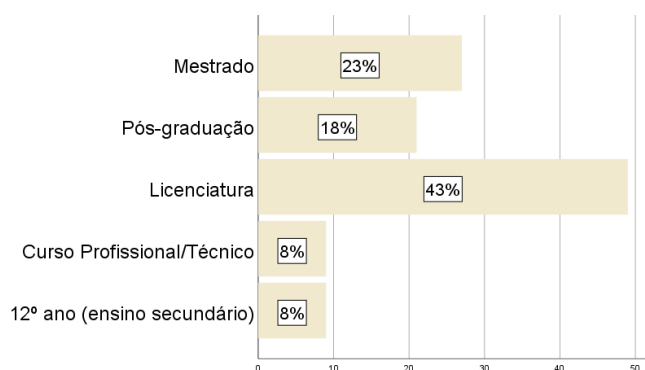


Figura 18 - Nível de Habilitações dos Inquiridos  
Fonte: Elaboração Própria

Quando confrontados com a questão “a que departamento pertencem?”, 23% dos inquiridos são do departamento de *revenue management*, 42% da direção/administração, 18% da comercial, 10% das reservas e vendas e 9% da recepção/*front office* (Figura 19).

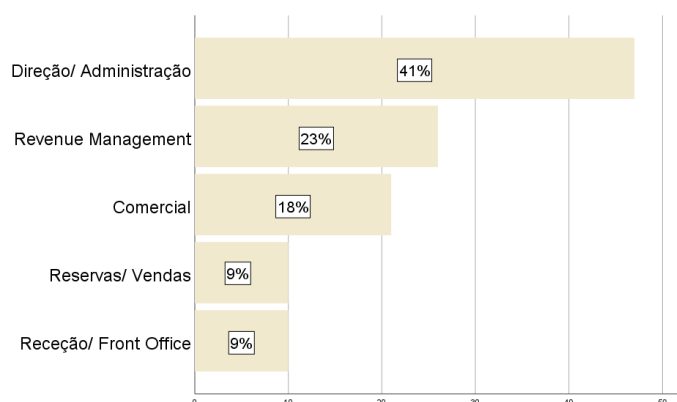


Figura 19 - Representação dos Departamentos dos Inquiridos  
Fonte: Elaboração Própria

Quanto à função dos respondentes, a maioria (19%) que desempenha as funções que utilizam as técnicas de *revenue management*, são diretores gerais, seguidos dos *revenue managers* (14%) e dos assistentes de direção e dos diretores comerciais (9% cada). As funções de administrador, diretor de vendas e marketing, e *cluster<sup>2</sup> revenue manager*, obtiveram todos a mesma percentagem, representando 6% cada. Relativamente ao diretor de reservas obtivemos 5% das respostas, sendo que o *front office manager* apareceu com a mesma percentagem. Relativamente ao agente de reservas 4% dos inquiridos assumiu essa função e os restantes, diretor de operações, diretor comercial e vendas, e-commerce e *júnior revenue manager*, 3% cada. Finalmente a função *night auditor* é representada com 2% (Tabela 8).

Tabela 8 - Representação das Funções dos Inquiridos

Função	Percentagem	Função	Percentagem
Diretor Geral	19%	Front Office Manager	5%
Revenue Manager	14%	Agente de Reservas	4%
Assistente de Direção	9%	Diretor de Operações	3%
Diretor Comercial	9%	Diretor Comercial e Vendas	3%
Administrador	6%	e-Commerce	3%
Diretor de Vendas e Marketing	6%	Diretor de Revenue e e-Commerce	3%
Cluster Revenue Manager	6%	Júnior Revenue Manager	3%
Diretor de Reservas	5%	Night Auditor	2%

Fonte: Elaboração Própria

<sup>2</sup> Cluster Revenue Manager: Revenue Manager a gerir mais que um hotel.

Face ao exposto e tentando resumir as principais conclusões retiradas da amostra sob o ponto de vista demográfico, apresentamos na Tabela seguinte (Tabela 9) os indicadores mais significativos para as questões em análise.

Tabela 9 – Tabela Resumo dos Dados Demográficos

Dados Demográficos		
Género	Masculino	59%
Idade	21 - 34 anos	50%
Habilitações	Licenciatura	43%
Departamento ao qual o respondente está afeto	Direção/Administração	42%
Função do respondente	Diretor Geral	19%

Fonte: Elaboração Própria

### 2.1.2 – Perceção do Conceito de *Revenue Management*

O segundo grupo de questões investiga a perceção do *revenue management* perante os inquiridos. Decidiu-se colocar como primeira pergunta “O que entende por “cultura do RM”?”, de forma não obrigatória, uma vez que, caso fosse mandatária, poderia originar desistências na resposta ao questionário. No total dos 115 questionários validados, obtivemos 71 respostas, representando 62% da amostra, como exemplifica a Tabela 10.

Tabela 10 - Respostas Validadas Referentes a Pergunta da Cultura do RM

	Com Resposta	Sem Resposta
Número de respostas	71	44
Percentagem de respostas	62%	38%

Fonte: Elaboração Própria

Os inquiridos afirmam que a cultura do RM é essencialmente a aplicação das estratégias que originam vender o melhor produto, ao melhor preço, na melhor altura, ao cliente certo e através do canal de distribuição certo. É visto ainda como um conceito de gestão utilizado para calcular a melhor política de preços para otimizar e maximizar os lucros gerados pela venda de um determinado produto ou serviço. Baseia-se em dois grandes pilares: a gestão de inventário e o *pricing*, que são definidos por uma estratégia que passa pelo posicionamento dos produtos, as tendências de mercado atual e histórico e a análise da concorrência face à lei da oferta e da procura. Por outras palavras, a cultura do RM é a cultura que é aplicada aos dados concretos da organização, dados que ajudam a prever o comportamento do cliente no mercado e a otimização do preço/produto/disponibilidade para maximizar o crescimento da receita, e assim conseguir posicionar-se diariamente no mercado de uma forma competitiva.

Para muitos dos inquiridos, é fundamentalmente ter as equipas todas dos diversos departamentos com a cultura de RM incutida, uma vez que todos são direta ou indiretamente agentes de RM. Alegam ainda que o RM pratica a máxima rentabilização dos recursos ativos existentes.

Seguidamente, avaliamos o grau de formação específica detida por cada inquirido, através de uma escala de *Likert* de quatro níveis (1 para nenhuma formação específica, 2 para baixa, 3 para regular e 4 para muita). O resultado desta análise pode ser visto na Tabela 11, que mostra que grande parte dos inquiridos, nomeadamente 47% dos mesmos, se auto avaliaram num nível regular, 29% num nível baixo, com pouca formação, 17% num nível elevado de formação específica em RM e por fim, apenas 7% dos inquiridos colocaram que não tinha qualquer formação na área em questão.

Tabela 11 - Representação da Formação Específica na Área do RM

<b>Formação específica na área de RM</b>	<b>Percentagem</b>
Nenhuma	7%
Pouca	29%
<b>Regular</b>	<b>47%</b>
Muita	17%

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne à formação específica na área, quisemos ainda perceber se houve a necessidade de adquirir formação em RM face ao crescimento hoteleiro sentido. Para isso, elaboramos também uma pergunta com uma escala de *Likert*, de 4 escalas. Desde modo, através da Tabela 12, observamos que 43% selecionaram a opção 4, ou seja, “muita” necessidade, sendo esta a maior percentagem face às outras opções. De seguida, observamos ter obtido 41% de respostas face à opção 3, “regular”, 12% “pouca” e apenas 3% chegaram a afirmar que não sentiram nenhuma necessidade.

Tabela 12 - Representação da Necessidade de Formação em RM

<b>Necessidade de adquirir formação na área de RM face ao crescimento do setor hoteleiro</b>	<b>Percentagem</b>
Nenhuma	3%
Pouca	12%
Regular	41%
<b>Muita</b>	<b>43%</b>

Fonte: Elaboração Própria



Em seguida, investigamos a importância que cada inquirido atribuiu à função de um *revenue manager*. Na Tabela 13, podemos observar que foi evidente que a opção “Nada importante” foi completamente excluída. Observamos a opção “Pouco importante”, que apenas representou 1% das respostas. Analisando as restantes opções, destacamos a imensa importância que os inquiridos atribuíram à função de um *revenue manager*, sendo que 17% dos inquiridos responderam que era importante, e a maioria (82%) considerou uma função muito importante.

Tabela 13 - Representação de Importância Atribuída a Função de um *Revenue manager*

<b>Importância atribuída à função de um Revenue Manager</b>	<b>Porcentagem</b>
Nada importante	0%
Pouco importante	1%
Importante	17%
<b>Muito importante</b>	<b>82%</b>

Fonte: Elaboração Própria

De modo a perceber que noções tinham os inquiridos face às funções de um *revenue manager*, decidimos avaliar o que consideravam como competências principais de um bom *revenue manager* assim como quais seriam as suas funções mais importantes. Como tal, analisando a Tabela 14, que representa em percentagem as principais competências que um bom *revenue manager* deve ter, segundo os inquiridos 83% selecionaram a opção de “Conhecimento total sobre a área em questão”, 59% destacaram a “Capacidade de comunicação” e 55% a “Formação anterior em reservas ou receção”. Também 41% dos inquiridos elegeu a “Capacidade de liderança” como uma competência fundamental, 31% a “Capacidade de persuadir” e 31% nomeiam como competência a “Capacidade de Análise”.

Tabela 14 - Representação das Principais Competências de um Bom Revenue Manager

<b>Principais competências de um bom revenue manager</b>	<b>Porcentagem</b>
Capacidade de Comunicação	59%
Capacidade de Liderança	41%
Capacidade de Análise	32%
Capacidade de Persuadir	31%
Conhecimento Total sobre a Área	83%
Formação Anterior em Reservas	55%

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne à última pergunta do grupo II, que analisa as funções mais importantes de um *revenue manager*, podemos observar através da Tabela 15, as escolhas dos inquiridos. Assim, a percentagem mais elevada, 84%, foi representada pela “Gestão de tarifa (channel manager)” como função mais importantes, de seguida com a mesma percentagem o “Forecast” e as “Estratégias de Segmentação”, tendo obtido cada uma 80% das respostas dos inquiridos. Com apenas 5% de diferença foi considerada a função de “Análise *Pick-Up*” (75% dos inquiridos) como uma função de importância. Ainda podemos analisar que 57% elegem a “Gestão de inventário” como relevante e o “Controlar a (dis)paridade” foi representada em 50% das respostas.

Tabela 15 - Representação das Funções Mais Importantes num Revenue Manager

Funções mais importantes num <i>revenue manager</i>	Percentagem
Análise <i>Pick-up</i>	75%
<i>Forecast</i>	80%
Gestão de Inventário	57%
Gestão de Tarifa	84%
Controlo da (dis)Paridade	50%
Estratégias de Segmentação	80%

Fonte: Elaboração Própria

Face ao apresentado, e do mesmo modo que no subcapítulo anterior, tentando resumir as principais conclusões retiradas da amostra sob a perceção acerca do conceito de revenue management dos respondentes, expomos na Tabela seguinte (Tabela 16) os indicadores mais reveladores para as perguntas em análise.

Tabela 16 - Tabela Resumo da Perceção do Conceito de RM

Perceção acerca do conceito de <i>revenue management</i>		
Grau de formação específico do respondente	Formação regular	47%
Necessidade de adquirir formação específica	Muita necessidade	43%
Importância atribuída á função de um RMr	Muito importante	82%
Principais competências de um bom RMr	Conhecimento total sobre a área	83%
Funções mais importantes num RMr	Gestão de tarifa	84%

Fonte: Elaboração Própria

### 2.1.3 – Informação da Unidade Hoteleira

Uma vez que a temática deste estudo recai especificamos sobre unidades hoteleiras, o terceiro grupo de questões do questionário teve como objetivo a recolha de informações sobre a unidade hoteleira de cada respondente, nomeadamente informações sobre região, a

classificação, o tipo de estabelecimento e a taxa de ocupação, já que são particularidades fundamentais das organizações que poderão influenciar diretamente o uso das práticas de *revenue management*.

Iniciamos por perceber em que região a unidade se localiza, sendo que através da Figura 20, observamos que é a região Centro onde predomina a maioria (35% das respostas), seguindo-se a área metropolitana de Lisboa, com 23% e da do Porto, com 16%. Observamos que 10% das respostas são referentes a unidades hoteleiras da Região do Algarve, seguindo-se a Região Autónoma da Madeira, com 9% das respostas. A Região do Alentejo surge com 5% das respostas e a Região Autónoma dos Açores com 2%.

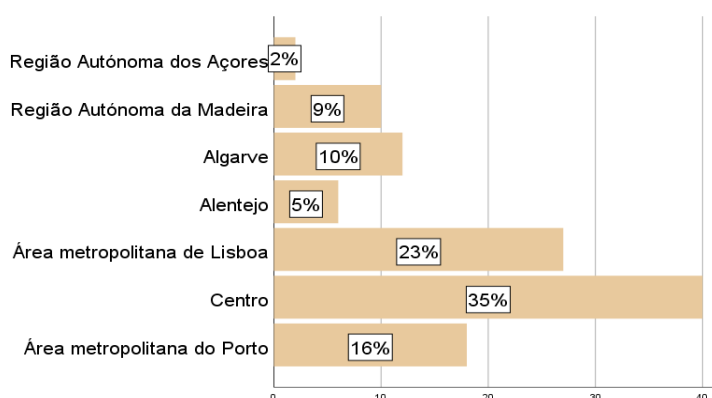


Figura 20 - Representação das Regiões das Unidades Hoteleiras  
Fonte: Elaboração Própria

Posteriormente, investigamos em que tipos de estabelecimento de alojamento trabalhavam os inquiridos. Conforme podemos ver na Tabela 17, a maioria dos estabelecimentos são hotéis, representados em 74% das respostas, 6% trabalham num alojamento local, e, com a mesma percentagem, num aldeamento turístico. As casas de campo estão representadas com 4% das respostas, 3% pertencem a um hotel rural, e com a mesma percentagem segue-se a pousada e o apartamento turístico.

Tabela 17 - Representação do Tipo de Estabelecimento de Alojamento

Tipo de estabelecimento de alojamento	Percentagem
Hotel	74%
Alojamento Local	6%
Aldeamento Turístico	6%
Casas de Campo	4%
Hotel Rural	3%
Pousada	3%
Apartamento Turístico	3%

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente a classificação das unidades hoteleiras representativas de cada inquirido, como a Tabela 18 mostra, podemos observar que as menores classificações, de 1 e 2 estrelas representam em conjunto apenas 3% das respostas. A classificação de 3 estrelas obteve 19% das respostas. Destacam-se as unidades hoteleiras com classificação de 4 estrelas, representadas com um valor de 44%, seguindo-se com uma diferença de 10 valores percentuais, as unidades de 5 estrelas com 34% das respostas.

Tabela 18 - Representação da Classificação das Unidades Hoteleiras

<b>Classificação da unidade hoteleira</b>	<b>Percentagem</b>
5 estrelas	34%
<b>4 estrelas</b>	<b>44%</b>
3 estrelas	19%
2 estrelas	2%
1 estrela	1%

Fonte: Elaboração Própria

Uma vez analisados os estabelecimentos hoteleiros, a nível de tipo e classificação, decidimos investigar a percentagem das taxas médias de ocupação representativas de cada um deles. Através da Tabela 19, podemos concluir que grande parte das unidades hoteleiras, estão alocadas nas taxas médias de ocupação entre 51%-69% (43% das respostas) e entre 70%-100% (41% das respostas). Ainda observando a Tabela 19, apenas 11% dos inquiridos selecionaram a opção de 26%-50% e 2% selecionaram a opção 0%-25%.

Tabela 19 - Representação da Taxa Média de Ocupação das Unidades Hoteleiras

<b>Taxa média de ocupação da unidade hoteleira</b>	<b>Percentagem</b>
0% - 25%	2%
26% - 50%	11%
51% - 69%	<b>43%</b>
70% - 100%	41%
N.d.	3%

Fonte: Elaboração Própria

Seguindo com a investigação, verificamos quantos inquiridos pertenciam a um departamento de revenue management. Através da Tabela 20, verificamos que a maioria das unidades hoteleiras aonde trabalham os inquiridos, têm um departamento de *revenue management* interno, sendo que 70% é a percentagem representativa dessa resposta. Ainda

destacamos que 22% dos respondentes não tem o departamento instalado na sua unidade e 8%, apesar de não o terem diretamente no organograma da empresa, contratam em *outsourcing* uma equipa de RM para implementar as técnicas de RM.

Tabela 20 - Representação do Departamento de RM nas Unidades Hoteleiras

Na unidade hoteleira o departamento Revenue Management é:	Percentagem
Interno	70%
Outsourcing	8%
Não tenho esse departamento	22%

Fonte: Elaboração Própria

Posteriormente, tentamos perceber se as unidades hoteleiras onde os inquiridos trabalham possuíam um *revenue manager*, com formação específica na área. Obtivemos uma divisão muito próxima (49%-51%), como apresentamos na Tabela 21.

Analisando a Tabela 21, observamos que 51% dos inquiridos revelam ter um *revenue manager* com formação específica e 49% o contrário. De notar que este resultado advém do total obtido na questão anterior, onde obtivemos um total de 22% de inquiridos sem o departamento de RM, o que influenciou as percentagens nesta resposta. Deste modo avaliamos, os 70% dos inquiridos com um departamento de RM interno, e observamos que 21% não têm formação específica na área e 49% têm formação específica. Verificamos ainda, que caso não possuíssem um *revenue manager*, estava prevista a contratação de 5% nos próximos 12 meses, 83% não tinham previsão de contratar um e 11% não tinham conhecimento.

Tabela 21 - Representação de RMRs com Formação Específica e a sua Contratação

Na unidade hoteleira o departamento Revenue Management é:	Percentagem	Revenue manager com formação específica	Percentagem
Interno	70%	Sim	51%
		Não	49%
Revenue manager com formação específica, com departamento interno	Percentagem	Caso não possua, pretende contratar um nos próximos 12 meses?	Percentagem
Sim	49%	Sim	5%
Não	21%	Não	83%
		Não tenho conhecimento	11%

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne as áreas de aplicação do RM nas unidades hoteleiras, procuramos perceber se além do alojamento, que se destaca evidentemente a 100%, haveria mais alguma

área onde fosse aplicado. Assim, através da Tabela 22, observamos que 37% dos inquiridos utilizam as técnicas de RM no F&B, 10% na área do SPA, 4% no *Health Club* e 5% no Golf.

Tabela 22 - Representação das Ferramentas Utilizadas para Aumentar as Receitas

Áreas de aplicação ao RM	Porcentagem
Alojamento	100%
F&B	37%
SPA	10%
<i>Health Club</i>	4%
Golf	5%
Outros	0%

Fonte: Elaboração Própria

Uma vez analisada a porcentagem de *revenue managers* com formação específica referente às respostas dos 115 questionários, colocamos uma questão referente às ferramentas utilizadas para aumentar as receitas e para aferir o nível de formação dos inquiridos. Assim, através da Tabela 23, podemos observar que para 90% dos inquiridos a ferramenta “análise da concorrência” é a mais importante. A “criação de tarifa dinâmica”, com 83% das respostas, é apresentada como sendo de carácter relevante. Adicionalmente, 6% dos inquiridos utilizam o “aumento dos canais de distribuição” para maximizar as receitas, 55% a “segmentação por níveis” e por fim, as “restrições de estadia”, com 47% das respostas.

Tabela 23 - Representação das Área de Aplicação ao RM

Ferramentas utilizadas para aumentar as receitas	Porcentagem
Aumento Canais Distribuição	66%
Criação de tarifa dinâmica	83%
Análise Concorrência	90%
Restrições de estadia	47%
Segmentação por Níveis	55%

Fonte: Elaboração Própria

Após análise dos hotéis e das ferramentas que utilizam para aumentar as suas receitas, investigamos a opinião dos inquiridos relativamente à ajuda que a implementação das técnicas de RM teve em relação ao aumento das receitas. Conforme podemos analisar na Tabela 24, a maior parte dos inquiridos teve uma opinião positiva, representando-se em 57% das afirmações que concordaram completamente, seguindo-se com 39% as que colocaram a opção “concordo”. As respostas mais negativas, do “discordo” ou “discordo completamente”,

em conjunto representaram apenas 3% da totalidade das respostas, o que reflete uma concordância geral a nível desta pergunta.

Tabela 24 - Representação da Implementação das Técnicas de RM face ao Crescimento da Hotelaria

A implementação das técnicas de RM na unidade hoteleira ajudou a aumentar as receitas?	Percentagem
Discordo Plenamente	3%
Discordo	1%
Concordo	39%
Concordo Plenamente	57%

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente aos sistemas informáticos de apoio ao *revenue management*, investigamos se as unidades hoteleiras onde os inquiridos trabalham, tinham ou não um PMS e se sim, qual. A Figura 21 mostra-nos que apenas 4% não tinha nenhum PMS. No que diz respeito aos restantes, verificamos que 32% utilizam o *Host*, sendo esta a percentagem mais elevada face aos outros sistemas. Com uma diferença percentual de 8 temos o *New Hotel* com 24% das respostas, o *Opera* com 15%, o *Protel* com 6% e por fim temos o *Maestro* com apenas 2% das respostas. Podemos ainda observar que 17% dos inquiridos selecionou a opção “outros”, sendo o PMS de utilização o *Sihot* (9%), *Mews* (2%), *Alidata* (1%), *Cloudbeds* (1%) e Próprio (4%).

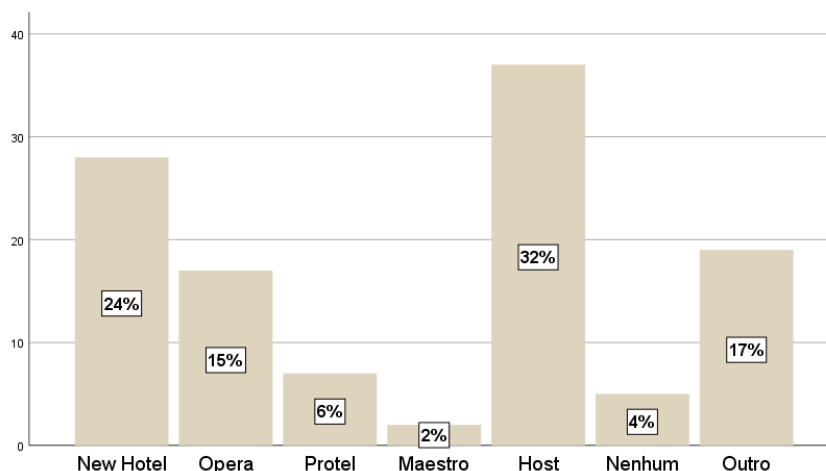


Figura 21 - Representação do PMS Utilizado

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne ao *revenue management system* (RMS), analisamos também se as unidades hoteleiras estudadas possuíam ou não este sistema de gestão. Através da Figura 22, podemos constatar que grande parte das unidades hoteleiras não utiliza nenhum RMS,

representando-se com 47% das respostas. Quanto aos restantes sistemas de gestão, podemos observar que 17% utilizam o *Climber* como RMS, 8% a *BookingSuite* e com apenas 1% de diferença segue-se o *Duetto*, representado em 7% das respostas. Em relação ao *Xotels RMS*, o sistema informático obteve 3% das respostas, sendo que o *Opera* apenas deteve 2% e o *Rate Wise* 1%. Analisamos, ainda, que 17% representa a opção “outros”, sendo o RMS de utilização customizado (5%), *IdeaS* (5%), *Hotusa* (2%), *Cloudbeds* (2%), *E-GDS* (2%) e *Alidata* (1%).

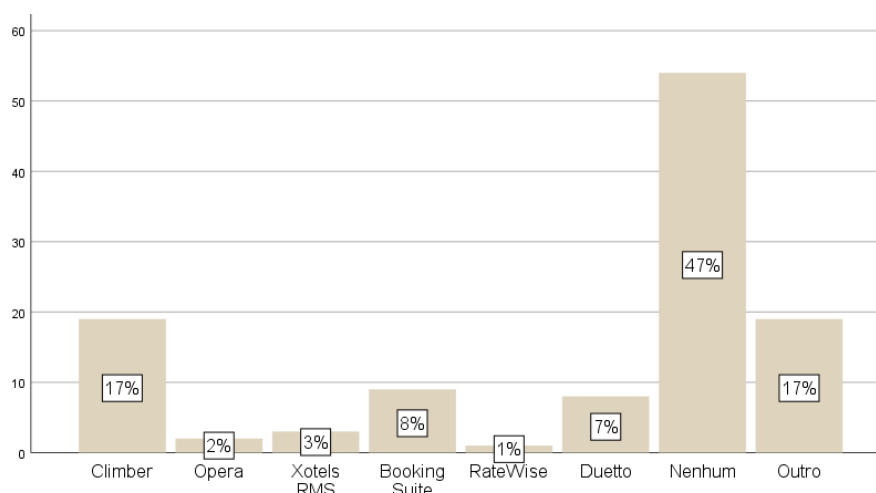


Figura 22 - Representação do RMS Utilizado  
 Fonte: Elaboração Própria

No que se refere ao *Booking Engine* (BE) utilizado ou não utilizado pelas unidades hoteleiras deste estudo, podemos analisar mediante o Figura 23, que o sistema mais utilizado perante a totalidade das respostas é o *Guest Centric*, representado em 26%. A *Booking.com*, lidera a segunda posição, com 24% das respostas, seguindo-se do *D-Edge (AvailPro)* que obteve 11%. Os BE menos representativos são o *E-Gds* com 7% e o *Paraty* com 3%. Percebemos ainda que 6% dos inquiridos não utilizam nenhum BE. Analisamos, ainda, que 22% representa a opção “outros”, sendo o BE de utilização o *Synexis* (7%), customizado (4%), *Sinergy* (4%), *Host* (3%), *Omnibeas* (2%), *SiteMinder* (1%) e *Sabre* (1%).



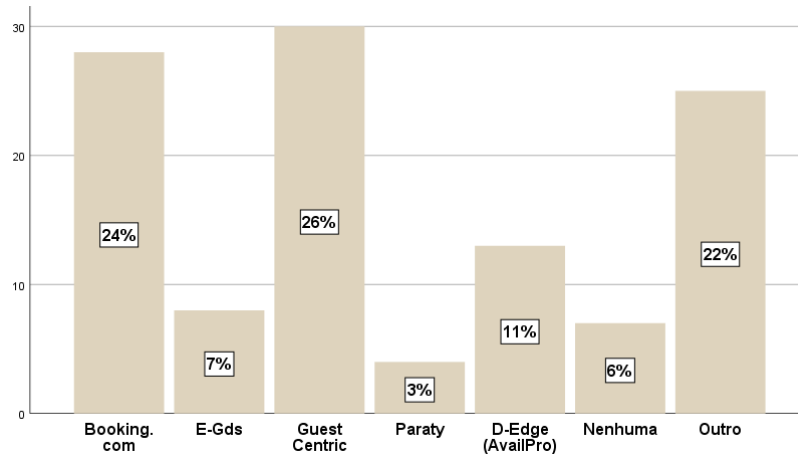


Figura 23 - Representação do *Booking Engine* Utilizado  
 Fonte: Elaboração Própria

Em relação ao último sistema que investigamos, o *Channel Manager*, podemos analisar por meio do Figura 24 que 9% das unidades hoteleiras deste estudo não utilizam nenhum *channel manager*. Face às respostas dadas pelos inquiridos, podemos observar que 31% utilizam o *AvailPro* como *channel manager* na sua unidade hoteleira e apenas com uma diferença percentual de 3 valores o *Site Minder*, representado com 28% face a totalidade das respostas. Percebemos, ainda, que 10% dos inquiridos utilizam o *Guest Centric*. Surgem, ainda, o *E-GDS* com 7% das respostas. Apesar de não mencionado no Figura 24, o questionário incluía também como opção o *RateGain* que obteve 0% das respostas. Podemos, ainda, analisar que 16% representa a opção “outros”, sendo o CH de utilização o *Sinergy* (4%), *Synexis* (4%), *Omnibeas* (3%), *Sihot* (2%), *SiteMinder* (1%), customizado (1%) e *Host* (1%).

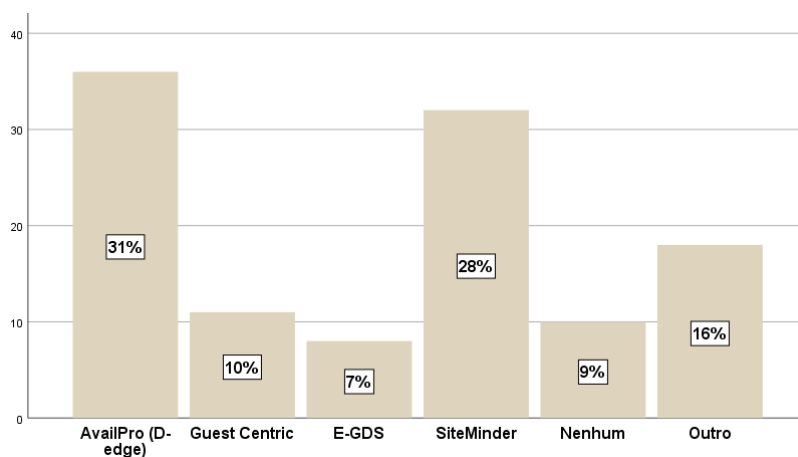


Figura 24 - Representação do *Channel Manager* Utilizado  
 Fonte: Elaboração Própria

Face ao exposto e tentando resumir as principais conclusões retiradas da amostra sob o ponto de vista demográfico, apresentamos na Tabela seguinte (Tabela 25) os indicadores mais significativos para as questões em análise.

Tabela 25 - Tabela Resumo da Informação das Unidades Hoteleiras

<b>Informação sobre as unidades hoteleiras com maior representatividade</b>		
Região	Centro	35%
Tipo de estabelecimento	Hotel	74%
Classificação das unidades hoteleiras	4 estrelas	44%
Taxa média de ocupação	51 - 69%	43%
Representação do departamento de RM	Interno	70%
Representação de RMr com formação específica	Sim	51%
Contratação de RMr caso não tenha formação específica	Não	83%
Ferramentas utilizadas para aumentar as receitas	Alojamento	100%
Área de Aplicação ao RM	Análise da Concorrência	90%
Implementação das técnicas de RM face ao crescimento da hotelaria	Concordo Plenamente	57%
<i>Property Management System</i> utilizado	Host	40%
<i>Revenue Management System</i> utilizado	Nenhum	55%
<i>Booking Engine</i> utilizado	Guest Centric	32%
<i>Channel Manager</i> utilizado	AvailPro (D-edge)	32%

Fonte: Elaboração Própria

#### 2.1.4 – Importância da aplicação do RM na unidade hoteleira

O último grupo de questões investiga a opinião de cada inquirido face à pergunta “Na sua opinião, a aplicabilidade do RM no crescimento da hotelaria foi importante? Por favor justifique.” Sendo uma pergunta aberta, não obrigatória, obtivemos 57 respostas correspondendo a 49%, como exemplifica a Tabela 26.

Tabela 26 - Respostas Validadas Referentes a Pergunta sobre a Importância da Aplicabilidade do RM

<b>Aplicabilidade do RM no crescimento da hotelaria foi importante</b>	Concorda	46%
	Discorda	3%
	Sem resposta	51%

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne aos 46% dos inquiridos que concordam com a pergunta efetuada, os mesmos alegam que a aplicação das técnicas de RM foi importante no crescimento da hotelaria uma vez que possibilitou uma gestão mais focada e adaptada à realidade e às circunstâncias de mercado. Deste modo, permitiu aumentar o RevPar e a receita anual de cada estabelecimento o que, por sua vez, ajudou a aumentar o crescimento da hotelaria em Portugal. Os mesmos inquiridos relevam que a aplicação das estratégias de RM permitiu que com os mesmos recursos fosse possível potenciar o retorno de cada estadia ao máximo e

assim aumentar rentabilidade de cada época do ano. Ainda defendem que, face à necessidade de se tornarem competitivos em relação ao aumento contínuo da concorrência, ou seja, da oferta disponível, é imprescindível recorrer a novas técnicas que ajudem também a entender/conhecer o público-alvo.

Contribui, ainda, para uma melhor gestão global das unidades hoteleiras, na hora da definição de estratégias de preços e segmentação, a longo e curto prazo. Assim, para ser possível definir as estratégias referidas e saber-se posicionar de forma estratégica nos diferentes segmentos de mercados, os inquiridos defendem que é necessário ter um bom conhecimento do mercado e das suas constantes alterações. Adicionalmente, poderão avaliar o comportamento dos diversos canais de distribuição a fim de controlar eventual disparidades. Em suma, os respondentes consideram que os sistemas de RM fornecem informações de forma rápida e eficaz sobre definição de estratégias de preços e segmentação, a curto e longo prazo.

Defendem que o RM otimiza a receita e os custos face ao elevado crescimento da hotelaria em Portugal, de forma a ajudar a obter informações e estratégias para estar preparado para o mercado futuro e atual. Argumentam ainda que a aplicação de tarifas dinâmicas com base na procura e na oferta, ajudou a maximizar a receita.

Relativamente ainda aos 46% de inquiridos, 12% dos mesmos, defendem especificamente que o RM veio combater a ideal de vender todos os quartos possível até atingir 100% de taxa de ocupação, uma vez que o importante é o preço a ser praticado por cada quarto. Indicam, também, que um dos grandes problemas da hotelaria é a sazonalidade e que o RM veio reforçar e dinamizar a lei da oferta e da procura, o que por sua vez valorizou a receita na época alta e tornou mais ambicionados os preços na época baixa, ajudando a amenizar o grande problema da hotelaria relacionado com a sazonalidade.

## **2.2 – Análise de Cruzamento de Variáveis**

A interseção de gráficos e tabelas, permite nos ter uma visão mais ampla das respostas dos inquiridos, assim como obter informações mais profundas. Desta forma iremos conseguir responder com mais precisão aos objetivos específicos e gerais acima referidos, assim como a nossa questão de investigação.

Deste modo, nesta análise iremos destacar 5 temas importantes: i) formação específica na área e as respectivas principais competências e funções; ii) formação específica na área com a necessidade de formação em RM; iii) departamento de *revenue management* nas unidades hoteleiras; iv) implementação das técnicas de RM face às ferramentas utilizadas e v) implementação das técnicas de RM face aos sistemas informáticos. De forma a relacioná-los com as respostas e obter resultados pormenorizados.

### 2.2.1 – Formação Específica na Área e Respetivas Principais Competências

No que concerne a pergunta 7 do nosso questionário referente a “Tem formação específica na área de *revenue management*?” sendo uma pergunta com elevada importância para o nosso estudo, analisando a globalidade das suas respostas, percebemos ser um fator positivo a maioria dos inquiridos possuir formação em RM (Tabela 11). No entanto, decidimos aprofundar o tema, inserindo duas perguntas finais neste grupo (grupo II): as principais competências e funções que um RMr deveria ter.

Analisando primeiramente as competências, intersetamos a Tabela da pergunta número 7 do nosso questionário (Tabela 11) com a pergunta 10 “No seu entender, quais são as principais competências que um bom *revenue manager* deve ter?” (referente à Tabelas 14), tendo encontrado os resultados apresentados na Tabela seguinte (Tabela 27).

Tabela 27 - Representação da Formação em RM dos Inquiridos face Competências de um Bom RMr

7. Formação específica em <i>revenue management</i>	10. Principais competências de um bom <i>revenue manager</i>											
	Capacidade Liderança		Capacidade Persuadir		Capacidade Comunicação		Capacidade de Análise		Conhecimento Total na área de RM		Formação em Reservas	
	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Nenhuma (7%)	6%	1%	5%	2%	4%	3%	6%	1%	1%	7%	3%	4%
Pouca (29%)	22%	7%	22%	7%	12%	17%	26%	3%	3%	26%	15%	14%
Regular (47%)	28%	19%	31%	16%	20%	27%	39%	8%	12%	35%	17%	30%
Muita(17%)	8%	9%	10%	7%	6%	11%	16%	1%	2%	15%	10%	7%
<b>Total (64%)</b>	<b>36%</b>	<b>28%</b>	<b>41%</b>	<b>23%</b>	<b>26%</b>	<b>38%</b>	<b>43%</b>	<b>21%</b>	<b>14%</b>	<b>50%</b>	<b>27%</b>	<b>37%</b>

Fonte: Elaboração Própria

Na pergunta 7 (“Tem formação específica na área de *revenue management*?”) obtivemos em respostas positivas um total de 64% (referentes aos níveis 3 “regular” e 4 “muita”). Avaliando apenas essas respostas, verificamos através da Tabela 27 que, face à pergunta 10

que corresponde às principais competências de um bom RMr, no que concerne à capacidade de liderança, 36% responderam que não era uma competência importante, o que não vai de encontro com a conclusão obtida na pesquisa da revisão de literatura defendida pelo autor Cetin, Demirciftci, & Bilgihan (2016). Da mesma forma, encontra-se a competência de persuasão que obteve 41% de respostas negativas, no qual igualmente não se encontra em conformidade com o autor Ivanov (2014), que defende ser uma competência de extrema importância. A competência de capacidade de análise, da mesma forma que a anterior, obteve mais respostas negativas (43%) do que positivas (21%), o que não vai de encontro com o que os autores Cetin, Demirciftci, & Bilgihan (2016), defendem. Em contrapartida, a competência de comunicação, surge como importante para os inquiridos, uma vez que atinge 38% de respostas positivas, o que vai de encontro com a nossa revisão de literatura, sendo uma competência defendida pelo autor Aubke et al. (2014). O mesmo se segue para a competência do conhecimento total na área em questão, correspondente a competência com maior percentagem de respostas positivas (50%), sendo assim considerada pelos inquiridos a mais importante e também considerada uma competência imprescindível para os autores Legohérel et al. (2013), como referido na revisão de literatura. Observamos ainda que a formação anterior em reservas é considerada pela maioria como uma competência importante para um bom revenue manager (37%).

### **2.2.2 – Formação Específica na Área e Respetivas Principais Funções**

No seguimento do ponto anterior, face ainda a pergunta 7 “Tem formação específica na área de *revenue management*?” do questionário, e tal como mencionado, decidimos aprofundar as respostas a esta pergunta, inserindo duas perguntas finais no mesmo grupo de questões, grupo II: as principais competências e funções que um RMr deveria ter.

Para análise das funções, intersetamos a Tabela da pergunta número 7 do nosso questionário (Tabela 11) com a pergunta 11 “No seu entender, quais são as funções mais importantes num revenue manager?” (referente à Tabela 16), tendo encontrado os resultados apresentados na Tabela seguinte (Tabela 28).

Tabela 28 - Representação da Formação em RM dos Inquiridos face Funções de um Revenue Manager

7. Formação específica em <i>revenue management</i>	11. Funções mais importantes num <i>revenue manager</i>											
	Análise <i>Pick-up</i>		<i>Forecast</i>		Gestão Inventário		Gestão Tarifas		Controlo (dis)paridade		Estratégias Segmentação	
	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Nenhuma (7%)	2%	5%	3%	4%	2%	5%	1%	6%	3%	4%	2%	5%
Pouca (29%)	8%	21%	10%	19%	15%	14%	0%	29%	11%	18%	9%	20%
Regular (47%)	12%	35%	6%	41%	22%	25%	10%	37%	29%	18%	9%	38%
Muita(17%)	3%	14%	2%	15%	4%	13%	4%	13%	7%	10%	1%	16%
<b>Total (64%)</b>	<b>15%</b>	<b>49%</b>	<b>8%</b>	<b>56%</b>	<b>26%</b>	<b>38%</b>	<b>14%</b>	<b>50%</b>	<b>36%</b>	<b>28%</b>	<b>10%</b>	<b>54%</b>

Fonte: Produção Própria

No que se refere à segunda pergunta, sobre as funções mais importantes num RMr, elaboramos também uma tabela, a Tabela 28, relembrando que análise feita posteriormente apenas analisa as respostas dos níveis 3 e 4 correspondente a 64% das respostas totais. Verificamos que na pergunta 11, que corresponde às funções mais importantes num revenue manager, no que diz respeito à análise do *pick-up*, a maioria considerou-a uma função importante representada em 49% das respostas, sendo uma função defendida como essencial pelo autor Ivanov (2014). O mesmo se segue com a função da realização de *forecast*, uma vez que 56% dos inquiridos responderem que seria uma função relevante, o que corresponde a realidade estudada na revisão de literatura, defendida pelo autor Littlewood (2005). Na mesma situação encontra-se a função da gestão de tarifas (através do *channel manager*) que obteve em conjunto 50% de respostas positivas. A competência de gestão do inventário apesar da maioria considerar uma função importante, 38% de respostas positivas, a percentagem de respostas negativas ainda é elevada face a sua importância, como defendem os autores Cetin, Demirciftci, & Bilgihan (2016). Além das funções mencionadas, os inquiridos destacaram a importância de segmentar por níveis como a função mais importante, uma vez que atingiu a percentagem mais elevada, 55%, que se encontra novamente em consenso com a nossa revisão de literatura, citada com função imprescindível pelo autor Taliani (2015). No entanto, o controlo da (dis)paridade foi considerada a função menos importante por parte dos inquiridos, obtendo um total de respostas negativas (36%), superior as respostas positivas (28%), sendo que não se encontra de acordo com a nossa revisão de literatura, uma vez que os autores Hayes & Miller (2011), defendem ser uma das competências fundamentais.

### 2.2.3 – Formação Específica na área com Necessidade de Formação em RM

Sendo a pergunta 7 (“Tem formação específica na área de *revenue management*?”) e a pergunta 8 (“Tem vindo a sentir necessidade de adquirir formação na área de RM face ao crescimento do setor hoteleiro?”) do nosso questionário, duas perguntas de carácter importante para este estudo, intersetamos os resultados de ambas, para entender se os inquiridos que respondem não ter necessidade de adquirir formação na área já têm formação ou não têm qualquer tipo de formação. Sendo assim, através da Figura 25, concluímos que mesmo os inquiridos que tinham uma formação elevada em RM têm vindo a sentir a necessidade de adquirir mais formação face ao crescimento do setor, pois em 17% dos inquiridos com muita formação, 12% sentiu necessidade extrema.

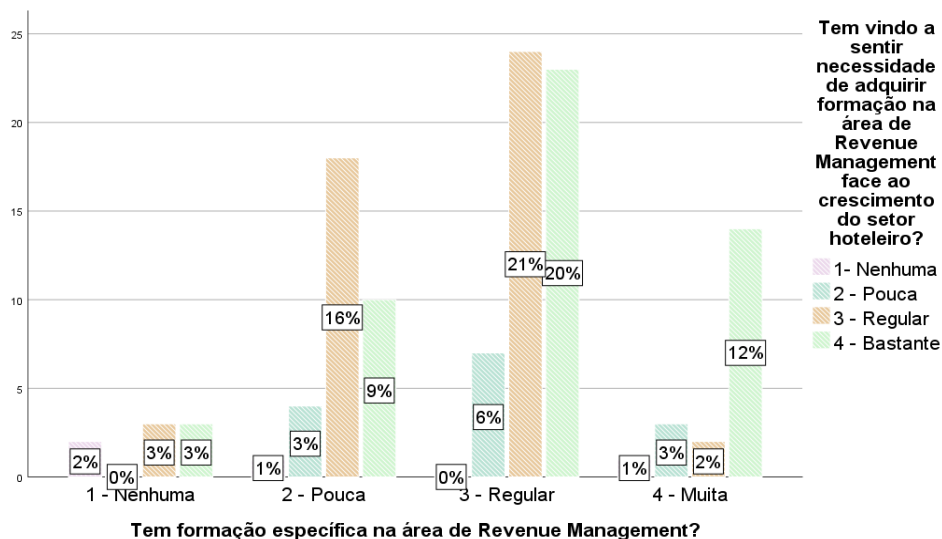
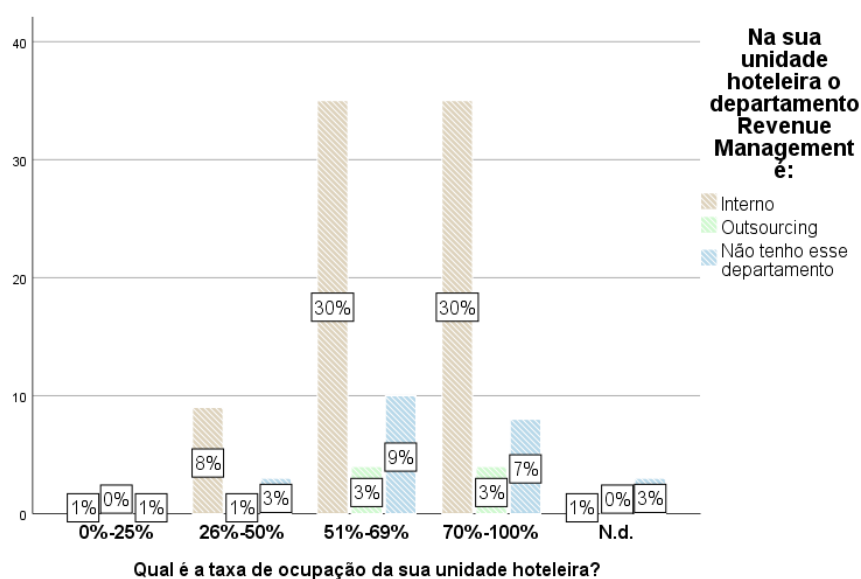


Figura 25 - Representação da Formação Específica face Necessidade de Formação em RM  
Fonte: Elaboração Própria

Os inquiridos com formação regular em RM é que efetivamente sentem maior necessidade de formação na área face ao crescimento do setor hoteleiro: em 47% de inquiridos, 41% sentiram necessidade de adquirir formação. Relativamente aos inquiridos com pouca formação específica em RM, representados em 29%, face às suas respostas, 25% (16% regular e 9% muita), sentiram necessidade de adquirir formação. Compreendeu-se, também, a percentagem representativa de nenhuma necessidade de formação, pois face aos 4% de respostas, a maioria (3%) foram de inquiridos que têm pouca ou não têm qualquer formação em RM e por esse pressuposto poderão não ter conhecimentos sobre a sua importância e impacto nos resultados de uma unidade hoteleira.

## 2.2.4 – O Departamento de Revenue Management nas Unidades Hoteleiras

No que concerne à pergunta 15, referente à taxa média de ocupação da unidade hoteleira (Tabela 19) e à pergunta 16 referente ao departamento de RM (Tabela 20) intersetamos as respostas de ambos os dados, para entender se, de facto, ter ou não um departamento de RM influenciou a taxa média de ocupação atual da unidade hoteleira. Como tal, através da Figura 26, podemos observar que face à taxa média de ocupação de 26%-50%, das 12% das respostas: 9% têm um departamento de RM e 3% não têm, o que indica que neste campo não terá influenciado positivamente. No que respeita ao intervalo de 51%-69%, observamos que na totalidade de 42% de respostas, a maioria (33%) tem um departamento de RM e apenas 9% não detém. Nesta perspetiva tudo parece indicar que a existência de um departamento de RM, poderá efetivamente ter influenciado a taxa média de ocupação. Face aos 40% das respostas com taxa média de ocupação entre 70%-100%, a maioria dos inquiridos tem efetivamente um departamento de RM, no entanto 7% não tem departamento, o que poderá indicar que ter um departamento de RM não influenciou a taxa média de ocupação.



Fonte: Elaboração Própria

Figura 26 - Representação da Taxa Média de Ocupação face Departamento de RM

## 2.2.5 – Implementação das Técnicas de RM face às Ferramentas Utilizadas

Relativamente a pergunta 20 (“A implementação das técnicas de RM na sua unidade hoteleira, ajudou a aumentar as receitas?”) e sendo a pergunta com maior destaque no nosso estudo, decidimos que seria importante intersetá-la também a pergunta 19, referente as ferramentas utilizadas nas unidades hoteleiras para aumentar as receitas (Tabela 23), pois



assim conseguimos avaliar e perceber nas respostas positivas a pergunta 20 se o uso de todas as ferramentas de RM expostas poderá ter influenciado as respostas. Considerando ser relevante para este cruzamento apenas as respostas “concordo” e “concordo plenamente” (96%), observamos através da Tabela 29 que a maioria das respostas positivas, que se encontram destacadas, utilizam de facto quase todas as ferramentas em simultâneo.

Tabela 29 - Representação da Implementação das Técnicas de RM face Ferramentas Utilizadas

20. Implementação das técnica de RM ajudou a aumentar as receitas?	19. Que ferramentas são utilizadas para aumentar as receitas?									
	Aumento Canais Distribuição		Criação de tarifa dinâmica		Análise Concorrência		Restrições		Segmento por Níveis	
	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Discordo Plenamente (3%)	3%	0%	0%	3%	0%	3%	3%	0%	3%	0%
Discordo (1%)	0%	1%	1%	0%	0%	1%	1%	0%	1%	0%
Concordo (39%)	8%	31%	10%	29%	4%	35%	25%	14%	19%	20%
Concordo Plenamente (57%)	23%	33%	5%	51%	5%	51%	23%	33%	22%	35%

Fonte: Elaboração Própria

## 2.2.6 – Implementação das Técnicas de RM face aos Sistemas Informáticos

Analisando ainda a mesma pergunta, referente a opinião acerca da implementação das técnicas de RM ter ajudado no aumento das receitas, decidimos cruzá-la com o gráfico alusivo aos sistemas de apoio ao RM do nosso questionário (PMS, RMS, BE e CH). Deste modo, podemos observar através da Tabela 30, que face às respostas negativas ao aumento das receitas, percebemos que quase nenhum utiliza os quatro sistemas de apoio ao RM referidos, pelo qual as suas respostas se torna justificada. No que diz respeito às respostas positivas, observamos que a maioria utiliza os quatros sistemas. Apenas o RMS tem um destaque face aos restantes, pelo facto de não ser tão utilizado.

Tabela 30 - Representação da Implementação das Técnicas de RM face Sistemas de Apoio ao RM

20. Implementação das técnica de RM ajudou a aumentar as receitas	PMS		RMS		CM		BE	
	Utiliza	Não utiliza	Utiliza	Não utiliza	Utiliza	Não utiliza	Utiliza	Não utiliza
Discordo Plenamente (3%)	2%	1%	0%	3%	1%	2%	2%	1%
Discordo (1%)	0%	1%	0%	1%	1%	0%	1%	0%
Concordo (39%)	36%	3%	9%	30%	32%	7%	37%	2%
Concordo Plenamente (57%)	55%	2%	36%	21%	55%	2%	52%	5%

Fonte: Elaboração Própria

## 2.3 – Discussão dos Resultados

### 2.3.1 – Formação Específica na Área e Respetivas Principais Competências

Os inquiridos que revelam ter formação específica na área de *revenue management* (Tabela 11), representam 64% das respostas à questão. Contudo, face às respostas obtidas na resposta anterior (Tabela 10) do nosso questionário, e analisando em específico a pergunta 10 sobre as principais competência de um bom *revenue manager* (Tabela 14), as respostas contradizem o grau de formação referido, uma vez que uma das competências consideradas essenciais num RMr segundo a nossa revisão de literatura (liderança, persuasão e análise), são consideradas não importantes para os inquiridos. A Tabela seguinte (Tabela 31), apresenta um quadro resumo entre as convergências e as divergências entre os autores estudados na revisão de literatura e as respostas obtidas no presente estudo.

Tabela 31 - Quadro Resumo das Competências de um *Revenue Manager*

Principais competências de um <i>revenue manager</i>	Citações dos autores	Autor		Inquirido	
		Defende	Não Defende	Concorda	Não Concorda
Capacidade de Liderança	“(…) os revenue managers devem ainda saber gerir pessoas, ou seja, ter o poder de negociação assim como conseguir motivar, liderar e influenciar a sua equipa.” Cetin et al. (2016)	X			X
Capacidade de Persuadir	“A função de um revenue manager não é isolada, não se resume apenas a converter as receitas do dia-a-dia, mas essencialmente a de conseguir informar, gerir e formar toda a sua equipa, sendo imprescindível ter uma boa capacidade de liderança e persuasão” Ivanov (2014)	X			X
Capacidade de Comunicação	“A comunicação, a liderança e a gestão tornaram-se, como consequência, fundamentais na função de <i>um revenue manager</i> e os autores defendem que essas habilidades são o ex-líbris para o sucesso do revenue management” Aubke et al. (2014)	X		X	
Capacidade de Análise	“(…) estes profissionais têm imensa atenção ao detalhe e uma enorme capacidade de análise, duas características fundamentais para a sua posição como RM.” Cetin et al. (2016)	X			X
Conhecimento Total sobre a Área	“(…) acrescentam que os <i>revenues managers</i> são jogadores estratégicos e a sua missão é a de antecipar atividades e gerir a capacidade de todo o hotel, sendo imprescindível que tenham um conhecimento amplo sobre a área (…)” Legohérel et al. (2013)	X			
Formação Anterior em Reservas	-	-	-	X	

Fonte: Elaboração Própria

### 2.3.2 – Formação Específica na Área e Respetivas Principais Funções

Analisando a Tabela 11, 64% dos respondentes afirmam ter formação específica em RM. Porém, tudo indica que não é dada a importância devida ao controlo da disparidade (Tabela 15), uma vez que apenas 50% dos inquiridos destaca esta funções. De notar o facto de o

investigador Ivanov (2014) considerar esta função, como uma função essencial para a realização de um bom *revenue management*. A Tabela seguinte (Tabela 32), apresenta um quadro resumo entre as convergências e as divergências entre os autores estudados na revisão de literatura e as respostas obtidas no presente estudo.

Tabela 32 - Quadro Resumo das Funções de um Revenue Manager

Funções de um <i>revenue manager</i>	Citações dos autores	Autor		Inquirido	
		Defende	Não Defende	Concorda	Não Concorda
Análise <i>Pick-up</i>	"A função de uma equipa de <i>revenue management</i> é (...) na análise diária o primeiro passo é a análise do <i>pick-up</i> (...)" Ivanov (2014).	x		x	
<i>Forecast</i>	"(...) previsões serve essencialmente para medir a procura, reagir à baixa procura, definir estratégias comerciais e aplicar tarifas. É igualmente útil para conseguir restringir as vendas, controlar os custos e as comissões, sendo imprescindível para uma boa gestão." Littlewood (2005)	x		x	
Gestão de Inventário	"(...) o RM na hotelaria atua em cinco pontos particulares que definem o sucesso: (...) Inventário Percível: quartos não vendidos serão perdidos para sempre e o hotel não os poderá colocar de volta em inventário para uso." Tardieu (2004).	x		x	
Gestão de Tarifa	"Sendo o RM responsável por garantir que os preços praticados estejam de acordo com as expetativas dos clientes (...) é importante realizá-lo de forma correta, pois o preço é o elemento com o peso mais importante na interação da ação compra – venda." Hayes & Miller (2011)	x		x	
Controlo da (dis)Paridade	"(...) este sistema (CM) surgiu essencialmente devido ao aparecimento de muitos canais de distribuição online que geraram, pelo menos, três enormes necessidades: (...) iii) conseguir controlar a (dis)paridade existente." Hayes & Miller (2011)	x			x
Estratégias de Segmentação	"Para conseguir entender o ambiente em que cada cliente se insere, é indispensável segmentar o mercado. A segmentação ajuda a tomar decisões estratégicas na hora de implementar os preços." Taliani (2015)	x		x	

Fonte: Elaboração Própria

### 2.3.3 – Formação Específica na área com Necessidade de Formação em RM

A Tabela 12, indica-nos que os inquiridos com formação regular ou elevada em RM (64%), foram os mesmo que sentiram maior necessidade de formação na área de revenue management (84%), talvez devido ao facto de perceberem que esta ferramenta os pode ajudar a acompanhar a concorrência e a crescente evolução do setor hoteleiro. Avaliamos ainda, que os inquiridos com pouco ou nenhuma formação na área em questão (36%), apesar de não sentirem uma necessidade tão extrema de formação, começam a sentir a sua necessidade de forma lenta. Estes dados parecem indicar que o RM está em crescimento e as pessoas começam a sentir efetivamente a necessidade de se formarem nesta área.

### **2.3.4 – Existência do Departamento de RM nas Unidades Hoteleiras face Taxa Média de Ocupação**

Na análise do cruzamento de variáveis, referente a esta temática, concluímos que "tudo parece indicar que a existência de um departamento de RM, poderá ter influenciado a taxa média de ocupação". No entanto, no revenue management, como estudado na revisão de literatura, uma taxa de ocupação a 100% não significa que a unidade hoteleira esteja a maximizar a sua receita. Ou seja, o revenue management veio combater a ideia que vender o máximo número possível de quartos é sinonimo de maior taxa de ocupação e por sua vez maior receita, independentemente do preço estipulado.

### **2.3.5 – Implementação das Técnicas de RM face às Ferramentas Utilizadas**

Considerando que a maioria das respostas (84% gestão da tarifa, 80% estratégias de segmentação, 79% *forecast*, 75% análise pick-up, 57% gestão inventário e 50% controlo da disparidade) à pergunta "a implementação das técnicas de revenue management ajudaram a aumentar as receitas", foi positiva, é de destacar que grande parte utiliza quase todas as ferramentas expostas. Esta informação parece indicar que o seu uso possibilitou uma melhor gestão e, por conseguinte, um aumento nas receitas das suas unidades hoteleiras.

### **2.3.6 – Implementação das Técnicas de RM face aos Sistemas Informáticos**

No que diz respeito aos sistemas informáticos de apoio ao RM, observamos que a maioria utiliza os três sistemas expostos no questionário, o *Property Management System* (95%), o *Channel Manager* (89%) e *Booking Engine* (92%). Apenas o *Revenue Management System* (45%) tem um destaque face aos restantes, pelo facto de não ser tão utilizado, uma vez que tudo indica que a sua implementação seja mais rentável apenas em grandes unidades hoteleiras, devido ao seu custo elevado. Face ao exposto, tudo parece indicar que os sistemas de apoio ao RM são imprescindíveis para o aumento das receitas numa unidade hoteleira.

### **2.3.7 – Necessidade de Formação na Área face ao Crescimento da Hotelaria**

No que concerne à pergunta 8 "Tem vindo a sentir necessidade de adquirir formação na área de *revenue management* face ao crescimento do setor hoteleiro?", e observando as respostas da pergunta, achamos interessante analisar em detalhe os inquiridos que

responderam que não sentiram nenhuma necessidade de formação, a fim de percebermos a sua resposta, atendendo a que a percentagem é baixíssima (3%). De um modo geral e analisando a Tabela 33, observamos que apesar de os inquiridos classificarem a função de um RMr como importante ou até mesmo muito importante, nenhum dos inquiridos tem formação específica. Contudo, dizem estar no departamento de RM, embora num dos casos o departamento de RM não exista e no outro caso é através de *outsourcing*, o que nos leva a pensar que não têm noção das técnicas de RM que se devem implementar numa unidade hoteleiras, bem como da importância/impacto da sua implementação.

Tabela 33 - Representação das Respostas dos Inquiridos que Não Tiveram Necessidade de Formação em RM

Departamento	Formação Específica	Necessidade de Formação	Importância de um RM	Estabelecimento	Taxa Média Ocupação	Departamento de RM	RM com formação específica	Implementação das técnicas de RM ajudou a aumentar as receitas
Revenue Management	1 - Nenhuma	1- Nenhuma	Muito importante	Hotel	51%-69%	Interno	Sim	Concordo Plenamente
Direção/ Administração	1 - Nenhuma	1- Nenhuma	Importante	Alojamento Local	51%-69%	Não tenho	Não	Discordo Plenamente
Revenue Management	2 - Pouca	1- Nenhuma	Muito importante	Hotel	70%-100%	Outsourcing	Não	Concordo Plenamente

Fonte: Elaboração Própria

### 2.3.8 – Importância da Função de um *Revenue Manager*

No que diz respeito à pergunta 9 do questionário, referente à pergunta “Que importância atribui à função de um *revenue manager*?”, como analisado anteriormente (Tabela 13), obtivemos uma única resposta negativa de “pouco importante”, pelo qual analisamos as respostas do mesmo inquirido face às perguntas: 10 (principais competências de um RMr), 11 (principais funções de um RMr) e 19 (ferramentas utilizadas para aumentar as receitas), espelhadas nas Tabelas 14, 15 e 23, respetivamente. Conforme podemos ver na Tabela 30, elaborada com o intuito de tentarmos perceber o que levou o inquirido a avaliar a função de um *revenue manager* como negativo, observamos, através da Tabela seguinte (Tabela 34, que para o inquirido em análise, nenhuma competência foi referida, exceto a formação anterior em reservas. Analisamos, ainda, que relativamente às seis funções apresentadas, por nós consideradas todas importantes, o inquirido apenas selecionou três opções. Com base nas respostas dadas, conseguimos perceber a resposta negativa face à pergunta estudada, pois tudo parece indicar que o inquirido desconhece a noção exata das funções desempenhadas por um *revenue manager* e, por conseguinte, da sua importância numa unidade hoteleira.

Tabela 34 - Representação das Competências, Funções e Ferramentas face Importância de um RMr

10. Quais são as principais competências que um bom <i>revenue manager</i> deve ter?					
<u>Capacidade de Liderança</u>	<u>Capacidade de Persuadir</u>	<u>Capacidade de Comunicação</u>	<u>Conhecimento total na área de RM</u>	<u>Capacidade de Análise</u>	<u>Formação anterior em reservas</u>
Não	Não	Não	Não	Não	Sim

11. Quais são as funções mais importantes num <i>revenue manager</i> ?					
<u>Análise <i>Pick-Up</i></u>	<u><i>Forecast</i></u>	<u>Gestão Inventário</u>	<u>Gestão de Tarifa</u>	<u>Controlo (dis)paridade</u>	<u>Estratégias de Segmentação</u>
Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não

19. Que ferramentas são utilizadas para aumentar as receitas?				
<u>Aumento Canais Distribuição</u>	<u>Criação de tarifa dinâmica</u>	<u>Análise Concorrência</u>	<u>Restrições</u>	<u>Segmento por Níveis</u>
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaboração Própria

### 2.3.9 – Departamento de RM face Contratação de um *Revenue Manager*

No que respeita a pergunta 16 do questionário referente ao departamento de RM na unidade hoteleira (Tabela 20), decidimos intersetá-la com a pergunta 17.1, referente a previsão de contratar um *revenue manager* caso não o possuíssem.

Apenas quisemos analisar as respostas relativamente aos 22% dos inquiridos que não têm um departamento de RM. O resultado permitiu-nos aferir que os inquiridos que responderam não ter um departamento de RM (à exceção de 5 inquiridos), não têm previsto a contratação de um *revenue manager* nos próximos 12 meses (Figura 27). Esta análise parece indicar que o RM ainda não está muito presente nas unidades hoteleiras nem está desenvolvido no setor hoteleiro, uma vez que os inquiridos que não irão contratar são os mesmo que responderam, no geral, que a função de um RMr é de facto muito importante, e que sentem necessidade de formação na área (exceção de duas respostas).

Esta informação poderá adicionalmente indicar que as unidades hoteleiras ainda não estão dispostas a formar os seus colaboradores nesta área, mesmo que sintam essa necessidade.

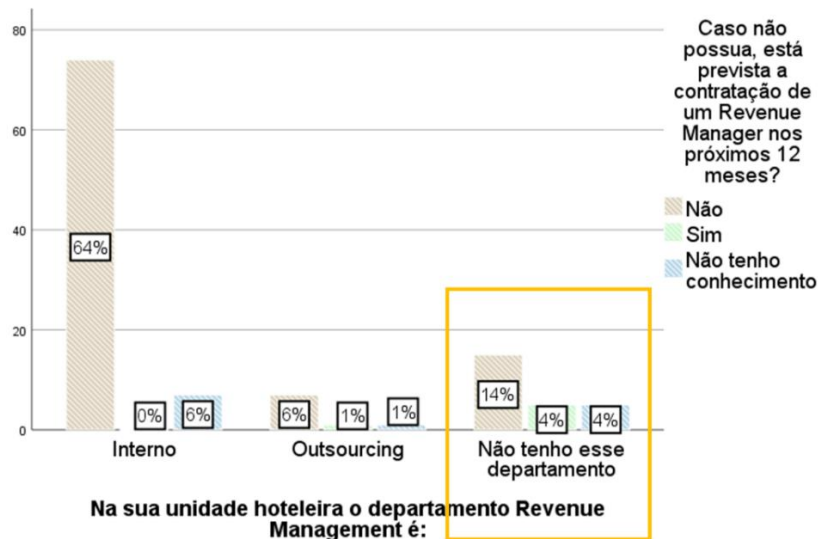


Figura 27 - Representação do Departamento de RM face Contratação de um *Revenue Manager*  
 Fonte: Elaboração Própria

### 2.3.10 – Implementação das Técnicas de RM face ao Aumento das Receitas

Para o presente estudo, a pergunta 20 (A implementação das técnicas de RM na sua unidade hoteleira, ajudou a aumentar as receitas?) é particularmente relevante e por isso a tentamos analisar com maior profundidade.

Na análise descritiva, obtivemos face a esta pergunta, 4% de respostas negativas (Tabela 24). Complementando estas respostas negativas com o tipo de ferramentas que essas unidades hoteleiras utilizam para aumentar as suas receitas, percebemos que nenhum desses respondentes utiliza todas as ferramentas apresentadas e que também nenhum deles aplica restrições de estadia nas suas tarifas e segmenta, por níveis. A maioria também não expande os canais de distribuição que tem atualmente. Assim, conseguimos perceber se o tipo de ferramentas utilizadas poderiam influenciar as respostas analisadas.

Posto isto, através da Tabela 32, observamos que os inquiridos que tinham respondido que as técnicas de RM não ajudaram a aumentar as receitas, não utilizam metade das técnicas que deveriam, provavelmente por falta de conhecimento das mesmas e da sua importância.

Tabela 35 - Representação das Respostas Negativas Implementação das Técnicas de RM face Ferramentas Utilizadas

20. Implementação das técnicas de RM ajudou a aumentar as receitas	19. Que ferramentas são utilizadas para aumentar as receitas?				
	Aumento Canais Distribuição	Criação de tarifa dinâmica	Análise Concorrência	Restrições	Segmento por Níveis
Discordo Plenamente	Não	Sim	Sim	Não	Não
Discordo Plenamente	Não	Sim	Sim	Não	Não
Discordo Plenamente	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Discordo Plenamente	Não	Sim	Sim	Não	Não
Discordo	Sim	Não	Sim	Não	Não

Fonte: Elaboração Própria

Ainda no que concerne à mesma pergunta (pergunta 20), avaliamos que tipo de unidade hoteleira seria e que tipo de ferramentas utilizam para aumentar as suas receitas, de maneira a justificar as suas respostas. Posto isto, examinamos as 5 respostas dadas como negativas, como demonstramos na Tabela 36. Relativamente aos sistemas de apoio, observamos que quase nenhum respondente utiliza um RMS e dois também não utilizam um *channel manager*, o que dificulta muito para gerir os preços nos diversos canais de distribuição, ou poderá significar que não estão associados a quase nenhum canal de distribuição. Percebemos também que um dos inquiridos não utiliza nenhum *booking engine*, que sendo o motor de reservas, poderá significar que não inquirido não tem um website, e dois utilizam a Booking.com, o que poderá ser prejudicial a nível de receitas, uma vez que é das plataformas com maior percentagem de comissão.

Tabela 36 - Representação das Respostas Negativas da Pergunta Referente a Implementação as Técnicas de RM

Região	Classificação	Tipologia	Taxa média de Ocupação	Departamento de RM	PMS	RMS	Booking Engine	Channel Manager
Área metropolitana de Lisboa	5 estrelas	Hotel	70%-100%	Interno	Opera	Nenhum	Nenhum	Nenhum
Área metropolitana de Lisboa	4 estrelas	Aldeamento Turístico	51%-69%	Não tenho esse departamento	New Hotel	Nenhum	Booking.com	NewHotel
Algarve	3 estrelas	Aldeamento Turístico	51%-69%	Interno	Maestro	BookingSuite	Booking.com	Nenhum
Centro	3 estrelas	Pousada	70%-100%	Interno	Host	Nenhum	Guest Centric	SiteMinder
Centro	1 estrela	Alojamento Local	51%-69%	Não tenho esse departamento	Host	Nenhum	Guest Centric	Guest Centric

Fonte: Elaboração Própria



### Parte 3- CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES e PESQUISA FUTURA

#### 1 - Conclusões

O *revenue management* é uma ferramenta de gestão que ajuda a vender o produto certo, ao cliente certo, no momento certo, ao preço certo e através do canal de distribuição certo. Como cada turista tem um valor máximo que pode oferecer ao seu hotel de eleição, o papel do RM consiste essencialmente no foco em conseguir absorver o máximo possível do serviço que tem para oferecer.

Em Portugal este conceito é recente, está pouco desenvolvido e as organizações contam com um número reduzido de *revenue managers* especializados, o que não tem permitido explorar todas as vantagens da sua utilização. O número de departamentos estritamente vocacionados para esta área é diminuto e por esse motivo as práticas utilizadas e as suas vantagens são ainda desconhecidos junto de grande parte da população.

O *revenue manager* na hotelaria é o responsável pela implementação de estratégias e procedimentos para gerir receitas, efetuando, através de diversas práticas e técnicas, um estudo de mercado que envolve a sua unidade hoteleira, analisando a concorrência e a procura, otimizando a distribuição e venda, analisando os dados históricos e os dados das previsões (*forecast*), criando estratégias de preço e gestão do preço e implementando estratégias de segmentação.

Neste sentido, os *revenues managers* são jogadores estratégicos e a sua missão é a de antecipar atividades e gerir a capacidade de todo o hotel, certificando-se de que nenhuma noite no hotel seja considerada uma venda perdida. Além disso, uma equipa de RM deve trabalhar de uma forma colaborativa e estabelecer uma comunicação clara com os departamentos de marketing, vendas, reservas, comercial e/ou *front-office* (receção) de modo a estarem em sintonia constante.

A sua função não é isolada e não se resume apenas a converter as receitas do dia-a-dia, mas essencialmente a de conseguir informar, gerir e formar toda a sua equipa. O conhecimento é um recurso que deve ser partilhado por todos, de forma a facilitar a comunicação interna. A comunicação, a liderança e a gestão são, assim, fundamentais na função de um *revenue manager*.

Com um papel fundamental na gestão dos estabelecimentos hoteleiros, os *revenue managers* são os responsáveis por garantir que o preço lançado do produto, corresponde à expectativa e disposição do cliente, tendo em atenção a concorrência do mercado e a otimização das receitas. Devem ter conhecimentos aprofundados sobre o preço, a oferta e a procura, consoante as tendências de mercado, conhecer técnicas especializadas de marketing, de gestão estratégica e gestão operacional. Para além destas habilidades, devem ainda saber gerir pessoas, ter poder de negociação e conseguir motivar, liderar e influenciar a sua equipa. Têm atenção ao detalhe e uma enorme capacidade de análise.

O primeiro desafio em RM passa por adquirir os sistemas informáticos de gestão de receitas para um grande número de previsões, dado que num hotel estes sistemas de RM deverão identificar as várias categorias de previsões necessárias. Sendo assim, é necessário conhecer/perceber quais são os sistemas de RM que ajudam e facilitam todo o processo de gestão de preços, pois isso poderá ser algo altamente diferenciador na geração de receitas.

No presente estudo foram abordados o CRM (*Customer Relationship Management*), o PMS (*Property Management System*), o RMS (*Revenue Management System*), o CRS (*Central Reservations System*), o CM (*Channel Manager*) e o RS (*Rate Shopper*).

O CRM (*Customer Relationship Management*) foi desenvolvido para maximizar, proteger, reter e fidelizar os relacionamentos com os clientes já existentes, a longo e curto prazo, de forma a direcionar as ofertas aos clientes que são fiéis aos seus produtos e serviços e àqueles que se irão tornar clientes.

O PMS (*Property Management System*) é um sistema operacional hoteleiro usado na gestão de objetivos básicos, tais como nas reservas, disponibilidades e gestão da ocupação, check-in e check-out, imagens, perfis dos hóspedes, inventários e gestão de relatórios, entre outros. É utilizado internamente para controlar as atividades do hotel e é geralmente ligado a outras aplicações, principalmente ao ponto de venda do hotel (POS). Este software de gestão é moldado consoante os requisitos específicos de cada unidade hoteleira.

O RMS (*Revenue Management System*) tem como principal objetivo procurar maximizar o volume de negócio e a otimização da margem da empresa, ou seja, o lucro, alcançando a ocupação máxima, com a maior taxa possível, durante todo o ano. Fornece quatro benefícios principais: conhecer todos os dias a medidas a serem usadas, saber o valor do segmento de

clientes a ser comunicado, ajustar a estratégia e possuir os principais portfólios de reservas e da área geográfica para a indústria hoteleira.

O CRS (*Central Reservations System*) que é o software de reservas informáticas que permite armazenar e recuperar as informações do hotel, inventários de quartos e taxas, gerir as reservas e os processos. Está conectado ao website do hotel e com os seus motores de reservas móveis. Nas cadeias hoteleiras, centraliza as reservas de todas as suas propriedades num único sistema.

O CM (*Channel Manager*) é um sistema informático que garante a gestão dos quartos e dos preços praticados, das reservas e disponibilidade nos diversos canais de distribuição online, sendo que geralmente é interligado a um PMS. Possibilita gerir, de uma forma rápida e intuitiva, todos os preços, disponibilidades e reservas nas diferentes plataformas online (OTAs) de uma só vez. Além desta funcionalidade, apresenta também vantagem a nível de *overbooking* já que os consegue evitar.

O RS (*Rate Shopper*) é um sistema informático que permite às unidades hoteleiras analisar os preços praticados pelos hotéis concorrentes, percebendo o seu posicionamento face ao preço praticado perante os mesmos. Permite, ainda, visualizar os preços dos concorrentes para 3, 6 ou 12 meses em poucos minutos, o que leva a uma gestão mais eficaz na tomada de decisão sobre os preços a praticar nas diferentes datas do ano, para cada tipo de quarto e mercado, dando a possibilidade de aplicar restrições.

O ambiente do setor hoteleiro é cada vez mais competitivo, tendo como principal objetivo a prestação de um serviço cada vez melhor e cada vez mais de acordo com as expectativas dos clientes. Uma vez que a concorrência de mercado neste setor é muito extensa devido ao seu enorme crescimento, as unidades hoteleiras têm a necessidade de utilizar ferramentas de gestão de preços para conseguir acompanhar o crescimento do turismo, surgindo assim o *revenue management* (RM) como uma ferramenta crucial de gestão de preços, a fim de garantir o aumento da competitividade e o crescimento do negócio.

Para o presente estudo a metodologia utilizada foi quantitativa e o instrumento de trabalho utilizado foi o questionário. O questionário foi maioritariamente composto por perguntas fechadas (vinte e três), tendo ainda sido incluídas três perguntas abertas, de forma a enriquecer as informações a obter. Foi desenhado um guião segundo quatro grandes grupos de questões: (i) dados demográficos; ii) perceção acerca do conceito do revenue

management; iii) dados sobre as unidades hoteleiras respondentes e iv) importância da aplicação do RM na unidade hoteleira em causa, guião validado posteriormente por dois profissionais do sector e dois profissionais académicos. Após a sua validação foi construído um questionário online (Anexo I), composto por perguntas abertas e fechadas, através da ferramenta *LimeSurvey*.

O nosso universo foi constituído por todos os alojamentos em Portugal, dentro da área de hotelaria, designadamente: Hotéis/Resorts, Hostel e Alojamento Local, Hotel Rural, Aldeamento Turístico, Apartamento Turístico e Casas de Campo.

Dentro dos alojamentos, procuramos apenas os departamentos de *Revenue Management*, Direção/Administração, Comercial, Reservas e Vendas, e ainda Front-Office. Após delineado o tipo de alojamento e o departamento, foi necessário iniciar uma pesquisa online sobre os diferentes alojamentos existentes em Portugal, de Norte a Sul e Ilhas, e relacionados com o setor hoteleiro. Iniciamos a nossa base de dados recolhendo os emails de cada um dos alojamentos disponibilizados através do seu website. Posteriormente analisamos todos os emails, fizemos contactos telefónicos a fim de tentar obter o email dos *revenue managers* de cada estabelecimento, ou de um dos cinco departamentos relacionados com o nosso estudo.

Construímos uma base de dados com 2.819 contactos, os questionários foram enviados por mail e a recolha foi realizada entre os meses de março a maio de 2019.

Durante a investigação foram recolhidos 284 questionários, tendo apenas 121 sido terminados, correspondendo a uma taxa de 43%. Destes 121 questionários terminados, apenas validamos 115 respostas.

Os dados obtidos e tratados dizem respeito a inquiridos pertencentes ao setor hoteleiro, mais propriamente aos departamentos de direção/administração, *revenue management*, comercial, reservas e receção, ordenados por ordem decrescente (Figura 19).

A maioria dos inquiridos considera-se com formação específica em RM num grau regular e elevado (Tabela 11), no entanto ao analisar a opinião dos mesmo relativamente às competências de um revenue manager, deparamo-nos com o facto de que os inquiridos não têm uma informação sólida sobre as competências que um revenue manager deve desempenhar, uma vez que as respostas recolhidas nos indicam que a formação específica referida não corresponde totalmente à realidade (Tabela 27).

A revisão de literatura mostrou-nos que as competências importantes que um RM deveria ter passam pela liderança, capacidade de persuadir e capacidade de análise. Colocadas estas competências no questionário, a competência da liderança não foi considerada importante para a maioria dos respondentes, assim como a capacidade de persuadir e a capacidade de análise. Contudo será de refletir sobre o papel crucial da capacidade de liderança numa função tão importante como a de um *revenue manager*, uma vez que uma equipa de trabalho apenas irá conseguir atuar de forma positiva, clara e transparente aquando de uma boa liderança. No que concerne à capacidade de persuadir, também é fundamental que um *revenue manager* seja capaz de saber negociar com vários operadores, diretores e outros *players*, dado que ao se focar na maximização das receitas, vai tentar reduzir o orçamento dos restantes departamentos que não produzem receita instantânea. No que respeita a capacidade de análise, destaca-se esta competência uma vez que no RM todo o detalhe é importante, e uma análise pormenorizada dos relatórios dos diferentes sistemas informáticos são imprescindíveis. (Tabela 27).

Apesar de algumas das opções serem subjetivas devido à opinião pessoal de cada pessoa, existem quatro competências que são essenciais a um *revenue manager*: capacidade de liderança, persuasão, comunicação e análise. Contudo, os inquiridos que se consideram com formação específica não foram consensuais na resposta, o que poderá indiciar que o conceito de RM ainda não é totalmente conhecido por parte dos trabalhadores do setor hoteleiro, e as suas competências e funções ainda não são reconhecidas.

Relacionado com as questões anteriores, procurou-se perceber como os inquiridos percecionavam a função de um *revenue manager*. A maioria dos inquiridos concorda com as funções expostas, contudo deparamo-nos com o facto de que os inquiridos não têm uma noção totalmente correta sobre a importância da função de controlo da disparidade que um *revenue manager* deve desempenhar, o que nos indica que a formação específica referida não corresponde totalmente à realidade (Figura 26). De facto, as opiniões foram quase unânimes, com a exceção de uma única resposta onde foi dito que as funções são importantes. A maioria dos inquiridos considerou a função como muito importante (Tabela 13).

Sobre a necessidade de formação na área de RM face à crescente evolução da hotelaria, podemos afirmar que a maioria os inquiridos sentem efetivamente essa necessidade (Tabela 12). Foi notório a necessidade de os inquiridos com formação específica

sentirem mais necessidade de formação. Contudo, metade dos inquiridos com pouca ou nenhuma formação específica sentiu a mesma necessidade (Figura 25).

A grandeza da necessidade de formação leva-nos a crer que o RM está a ser inserido na nossa sociedade de forma progressiva, e que face ao crescimento acentuada da hotelaria e por consequente ao aumento da concorrência, os hoteleiros sentem a necessidade de se formarem na área de RM para se conseguirem posicionar face aos concorrente e ir de encontro às expectativas dos clientes, absorvendo toda a receita possível e deste modo maximizar o lucro.

Quanto à cultura do RM, o conceito é visto ainda como um conceito de gestão utilizado para calcular a melhor política de preços para otimizar e maximizar os lucros gerados pela venda de um determinado produto ou serviço. Baseia-se em dois grandes pilares: a gestão de inventário e o *pricing*. É a aplicação de dados concretos à organização, dados que ajudam a prever o comportamento do cliente no mercado e a otimização do preço/produto/disponibilidade para maximizar o crescimento da receita, e assim conseguir posicionar-se diariamente no mercado.

No que concerne às unidades hoteleiras, a região Centro é a região onde predominam mais unidades hoteleiras, sendo de realçar que a região Centro foi considerada em 2019 a região do ano (Figura 20). A classificação da maioria das unidades hoteleiras estudadas é de 4 estrelas, sendo que participam neste estudo desde 1 estrelas até 5 estrelas, e a tipologia de estabelecimento mais comum foi o Hotel (Tabelas 17 e 18 respetivamente).

No que respeita à avaliação da taxa de ocupação (Tabela 19), apesar da maioria das respostas recaírem numa taxa de ocupação elevada, é importante perceber que a taxa de ocupação a 100% no *revenue management* não é sinónimo da melhor receita possível.

Face ao departamento de RM das unidades hoteleiras, percebemos que apesar de o RM ainda se encontrar em desenvolvimento, muitas unidades já tem o departamento inserido no seu organograma (Tabela 20). No entanto, também nos apercebemos, da inconstância que tem sido este estudo, uma vez que relativamente à análise anterior sobre os inquiridos, tudo indica que em parte não estarão a ser utilizados a 100% todos os recursos, uma vez que a noção sobre um RMr, as suas funções e competências, não estão totalmente de acordo com a realidade (Tabela 27 e 28).

Outra análise que nos aponta para esta conclusão, é relativamente às áreas aonde são aplicadas as técnicas de RM: à exceção do alojamento, pouquíssimos foram as unidades hoteleiras que expandiram as técnicas de RM para as outras áreas tais como o F&B, o SPA, o Golf e o Health Club, entre outros (Tabela 22).

Tal como referido anteriormente, o RM é uma prática que é utilizada não apenas para otimizar as receitas de alojamento, mas também as receitas dos restantes departamentos, uma vez que o grande objetivo é obter a maior rentabilidade de todos os serviços. No entanto, sobre as ferramentas de RM que utilizam para aumentar as receitas, à exceção das restrições de estadias, a maioria dos inquiridos utiliza quase todas as ferramentas colocadas no questionário (aumento de canais de distribuição, criação de tarifa dinâmica, análise da concorrência e segmentação por níveis), que para nós todas têm um carácter de extrema importância a fim de realizar uma boa gestão de preços (Tabela 23).

Ainda no que concerne o departamento de RM, concluímos que apesar da necessidade extrema de formação em RM por parte dos inquiridos, as unidades hoteleiras ainda não estão dispostas a formar os seus colaboradores nessas áreas, uma vez que grande parte das unidades que não têm um departamento de RM nem um *revenue manager*, não prevê contratar um profissional com esta formação nos próximos 12 meses (Tabela 21).

Através da análise dos sistemas de apoio ao RM que são utilizados pelas unidades hoteleiras do estudo, foi possível ajudar a concluir a veracidade do tema acima descrito. Isto porque, uma unidade hoteleira que não utilize nenhum dos sistemas mencionados no questionário, à exceção do RMS, não poder obter uma evolução das receitas, uma vez que os sistemas de apoio à gestão são imprescindíveis.

Começando por avaliar o PMS, sendo um sistema usado para gerir as reservas, as disponibilidades e a ocupação (e ainda, check-in/out, imagens, perfis de hóspedes, relatórios etc.), torna-se indispensável o seu uso, a maioria das unidades hoteleiras utiliza um PMS. 6 não utilizam porque que não devem ter conhecimento suficiente da sua importância, utilização e função (Figura 21).

O *Booking Engine*, que é o motor de busca de reservas, é pouco conhecido pelos inquiridos, dado que obtivemos uma percentagem de 24% de respostas referentes a booking.com: uma OTA que requer uma das maioríssimas comissões por venda de quarto, no mercado. (Figura 23)

O *Channel Manager*, que atualiza, em simultâneo, as informações do hotel, das tarifas e disponibilidades em todos os canais de distribuição, é uma das ferramentas mais importantes na gestão de preços *online* para diversos canais de distribuição, obteve ainda uma percentagem de 9% sem nenhum, que é considerado uma falha na gestão dessas unidades hoteleira, face as vantagens que este sistema fornece (Figura 24).

O RMS, que é um sistema com um custo mais elevado perante os restantes demonstrados, e assim mais destinado a grandes cadeias hoteleiras, foi o sistema menos mencionado. A maioria das unidades hoteleiras não utiliza este sistema de apoio, que permite maximizar os lucros, alcançando a ocupação máxima com a maior taxa possível durante o ano (Figura 22). No entanto, face à análise aos sistemas de apoio ao RM no geral demonstra que efetivamente esta área está em crescimento contínuo e cada vez mais a ser introduzida nas unidades hoteleiras portuguesas, que já aderem aos seus sistemas de apoio à gestão de preços.

Outra parte importante do nosso estudo foi perceber se a implementação das técnicas de RM nas unidades hoteleiras ajudou a aumentar as receitas, o que foi, no geral, acordado pela maioria das unidades hoteleiras. Das mesmas respostas que concordaram com essa afirmação, concluímos que são unidades hoteleiras que utilizam como apoio à gestão praticamente quase todas as ferramentas de RM em simultâneo, o que nos leva a concluir que foram as mesmas que conseguiram maximizar a receitas. A implementação do RM nas unidades hoteleiras foi necessária devido afluência do turismo e por sua vez da concorrência direta, e desde modo foi imprescindível recorrer a novas técnicas.

A nossa análise recai sobre a resposta a pergunta de investigação inicial: “Será que o *revenue management* tem impacto no crescimento da hotelaria”? Sim, após toda a investigação e análise, podemos responder que sim.

A aplicação das técnicas de RM, para 46% dos inquiridos foi importante no crescimento da hotelaria, uma vez que possibilitou uma gestão mais focada e adaptada à realidade e às circunstâncias de mercado (Tabela 26). Permitiu aumentar o REVPAR e a receita anual de cada estabelecimento, que por sua vez ajudou a aumentar o crescimento da hotelaria em Portugal. Adicionalmente, permitiu que com os mesmos recursos fosse possível potenciar o retorno de cada estadia ao máximo, e assim aumentar a rentabilidade de cada época do ano. Com o aumento da concorrência, é imprescindível recorrer a novas técnicas que ajudem também a



entender o público-alvo e o RM contribui para uma melhor gestão global das unidades hoteleiras, na definição de estratégias de preços e segmentação, a longo e curto prazo, através do posicionamento da unidade hoteleiras a nível estratégico nos diversos segmentos de mercado e de um bom conhecimento do mercado e das suas alterações, assim como do comportamento das OTAs, a fim de controlar a disparidade.

Os respondentes afirmam ainda que o RM otimiza a receita e os custos, prepara as empresas para o futuro e ajuda a maximizar a receita, através da aplicação de tarifas dinâmicas com base na procura e na oferta.

Face ao exposto e fazendo uma súmula das conclusões chegadas no presente estudo, apresentamos as respostas aos objetivos gerais de investigação e à questão de investigação que nos motivou na escolha do tema para a Dissertação. Quanto aos objetivos específicos, entendemos terem sido já explicitados ao longo deste capítulo, pelo que não os repetiremos sob o ponto de não nos redizermos.

Com os objetivos gerais pretendíamos i) Identificar a necessidade e a importância da formação de RM requerida; ii) Identificar as ferramentas e os sistemas de RM utilizadas numa unidade hoteleira.

i) O estudo parece indicar que a formação específica em RM é uma necessidade, tendo sido considerada como muito importante na amostra estudada. Com efeito, 47% dos inquiridos referiam terem vindo a sentir necessidade de adquirir formação na área de RM, e 43% muita necessidade. No que respeita à importância atribuída, 82% dos inquiridos percecionam-na muito importante e 17% importante.

ii) O estudo parece indicar que as principais ferramentas de RM utilizadas são, por ordem de importância, a análise da concorrência (90%), a criação de tarifas dinâmicas (83%), o aumento dos canais de distribuição (66%), as estratégias de segmentação (55%) e a implementação de restrições (47%). No que respeita aos sistemas de apoio ao RM: i) PMS, por ordem de maior uso, Host (32%), New Hotel (24%), Opera (15%), Protel (6%), Maestro (2%), outro (17%) e nenhum (4%); ii) RMS, por ordem de maior utilização, Climber (17%), BookingSuite (8%), Duetto (7%), Xotels RMS (3%), Opera (2%), Rate Wise (1%), outro (17%) e nenhum (47%); iii) BE, por ordem de maior uso, Guest Centric (26%), Booking.com (24%), D-Edge (11%), E-GDS (7%), Paraty (3%), outro (22%) e nenhum (6%); por fim, iv) CM, por ordem

de maior utilização, AvailPro (31%), SiteMinder (28%), Guest Centric (10%), E-GDS (7%), outro (16%) e nenhum (9%).

Sendo a questão de partida “Será que o *revenue management* tem impacto no crescimento da hotelaria?”, tudo nos leva a concluir que sim. Os inquiridos sentem necessidade de formação e consideram que o *revenue management* foi um fator que não só ajudou as empresas a sobreviver, como as obrigou e obriga a estar atualizadas, a ter softwares adequados e a procurar ter nos seus Quadros profissionais com formação específica nesta área. A aplicação das estratégias de RM teve como destaque o crescimento da hotelaria, uma vez que permitiu aumentar o RevPar das unidades hoteleiras, assim como tornou possível potenciar o retorno de cada estadia ao máximo. Aumentou a rentabilidade e ajudou a otimizar e maximizar as receitas anuais, tendo contribuído para o peso do setor hoteleiro em Portugal. Além disso, perante a lei da oferta face à lei da procura, num ambiente caracterizado pela sua sazonalidade como é o caso Portugal, é necessário as empresas tornarem-se competitivas, recorrendo a técnicas, metodologias e ferramentas que ajudem a estudar o mercado atual e futuro, transformando “preços estáticos” em “preços dinâmicos”, ajudando a encontrar soluções para os diferentes desafios impostos pela globalização e concorrência agressiva. Para além de potenciar o aumento das receitas no setor, as empresas têm consciência que o RM é importante, embora, curiosamente, não pensem contratar Recursos Humanos qualificados nesta área.

## 2 - Limitações do Estudo

No decorrer da realização do trabalho de investigação surgiram algumas limitações que achamos necessário identificar. Em primeiro lugar, sendo o tema de RM um tema ainda pouco desenvolvido em Portugal, a escassez da informação fez-se sentir. Ao longo da recolha de dados dos questionários, deparamo-nos que nas duas perguntas em abertas que colocamos, raro foram os casos que responderam a ambas. Os inquiridos limitaram-se a responder às perguntas fechadas e apenas a uma pergunta aberta ou nenhuma, sendo que essas eram perguntas fundamentais para analisarmos o presente estudo e, por conseguinte, responder à nossa pergunta de investigação. Em Portugal existe alguma resistência a responder a questionários, ainda que para fins académicos, talvez derivado da falta de tempo ou do conhecimento necessário ou, quiçá, apenas do receio de partilhar informações próprias ou da empresa.

No que concerne ao questionário do estudo, nos sistemas de apoio ao RM, temos consciência que não colocamos como pergunta a utilização do *rate shopper*, apesar de fazer referência ao mesmo na revisão de literatura, no entanto consideramos que não iria acrescentar valor para a análise da nossa investigação. Outra limitação encontrada no questionário, foi não saber se os inquiridos respondiam por estarem familiarizados com o tema, mais propriamente, as ferramentas e os sistemas ou simplesmente porque eras-lhe politicamente correto.

Denotamos ainda que, uma vez que escolhemos estudar Portugal no seu todo, sem delimitar apenas uma área, sentimos que a informação obtida não tenha sido de carácter tão específico, como inicialmente imaginávamos ser. Isto porque, sendo Portugal um país com regiões de crescimento, sazonalidade e necessidades diferentes, o estudo não permitiu que as respostas obtidas fossem totalmente representativas da realidade para o estudo em concreto. Contudo, será relevante notar que a base de dados que construímos tinha 2.819 contactos e os contactamos a todos. Em muitos casos, fizemos ainda vários contactos telefónicos para obter resposta ao questionário enviado através do *LimeSurvey*.

### **3 - Recomendações para Pesquisar Futuras**

Face às limitações obtidas neste estudo, para recomendações futuras pensamos que se fosse eleita apenas uma área de Portugal, o resultado será mais representativo. Outra sugestão seria estudar dois hotéis ou duas cadeias hoteleiras, dependendo da dimensão do estudo, em que um hotel usaria as técnicas de revenue management e o outro não as usaria, podendo assim comparar as suas receitas e determinar se efetivamente o RM veio revolucionar a gestão de um hotel e se realmente veio contribuir para o aumento do setor hoteleiro e turismo em Portugal.

Num futuro estudo sobre este tema, uma vez ser pouco desenvolvido e as perguntas abertas não terem tido uma percentagem de respostas esperada, recomendamos a utilização de uma metodologia qualitativa, através de entrevistas, para entender se os inquiridos respondem porque realmente são entendedores do tema ou por ser apenas politicamente correto. Outra proposta seria o encurtamento das perguntas do questionário, uma vez que ao longo da análise deparamo-nos que informação em demasia a tornou confusa e poderá ter prejudicado.

Como políticas públicas, permitimo-nos sugerir que sejam criados programas/ações de formação a nível nacional sobre estas áreas, bem como organizados *Workshops* e Conferências onde seriam divulgadas Boas Práticas e apresentados os resultados quantitativos e qualitativos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altin, M., Schwartz, Z., & Uysal, M. (2017). “Where you do it” matters: The impact of hotels’ revenue-management implementation strategies on performance. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 46–52.
- Aubke, F., Wöber, K., Scott, N., & Baggio, R. (2014). Knowledge sharing in Revenue management teams: Antecedents and consequences of group cohesion. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 149–157.
- Beck, J., Knutson, B., Cha, J., & Kim, S. (2011). Developing Revenue managers for the Lodging Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(2), 182–194.
- Boaria, F., & Chavez, V. M. (2012). Gestão de Receitas na hotelaria: Revenue management em Foz do Iguaçu – PR. São Paulo, 15.
- Taliani, E. C. (2015). Impacto del Revenue management en los Sistemas de Control de Gestión. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1).
- Cetin, G., Demirciftci, T., & Bilgihan, A. (2016). Meeting Revenue management challenges: Knowledge, skills and abilities. *International Journal of Hospitality Management*, 57.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2007). Turismo: Princípios e Práticas. *Bookman Companhia*.
- Costa, M. J. L. F. (2017). Total hotel Revenue Management em Portugal.
- Costa, V. F. (2013). Tourism revenue for the north region of Portugal: an econometric analysis, 20.
- Cross, Robert G. (1997). Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination. New York: Broadway.
- Cross, R. G., Higbie, J. A., & Cross, Z. N. (2011). Milestones in the application of analytical pricing and revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1),
- Cross, R., Higbie, J. and Cross, D. (2009). Revenue Management’s renaissance: a rebirth of the art and science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.
- Daniel, A. C. M. (2010). Caracterização do Sector Turístico em Portugal, 22.
- Faria, A. G. A. (2015). O Departamento de Revenue Management de um grupo hoteleiro: Análise dos Tivoli Hotels & Resorts. 101.

- Gayar, N., Zakahry, A., & Atiya, A. F. (2014). Forecasting for Revenue Management: An Introduction, 8.
- Gilliland, M. (2010). Defining “Demand” for Demand Forecasting, 6.
- Goldenberg, P; Marsiglia, R.M., Gomes, M.H (2003). O clássico e o novo: Tendências, objetos e abordagens em ciências sociais e saúde. Rio de Janeiro, Fiocruz.
- Gomes, João. (2004). Como aumentar as receitas de um negócio: o conceito de gestão de receitas. *Revista Hotéis de Portugal*.
- Hayes, D. K., & Miller, A. A. (2011). Revenue management for the Hospitality Industry. John Wiley & Sons, Inc.
- Hendler, R., & Hendler, F. (2004). Revenue management in fabulous Las Vegas: Combining customer relationship management and Revenue management to maximise profitability. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(1), 73–79.
- Huefner, R. J. (2014). Exploring Common Techniques and the CPA’s Role, 7.
- Instituto Nacional de Estatísticas (2017). Atividade Turística – Dezembro 2017. Acedido em 18 de novembro de 2018, em: <https://ine.pt/>.
- Ivanov, S. (2014). Hotel Revenue Management: From Theory to Practice. Varna: Zangador. Zangador Ltd.
- Jones, P. A., & Vierbergen, L. (2017). Revenue Management—An Introduction (2a edição). *HOSPA*.
- Kasavana, M. and Brooks, R. (1998). Front Office Procedures. 5th ed. United States of America: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
- Kaswengi, J. (2011). Revenue management: fermeture d’allotements et coût d’opportunité dans le tourisme B to B. *Revue Management et Avenir*, (43), 57–76.
- Kimes, Sheryl E. (2008). Hotel Revenue Management: Today and Tomorrow. Vol.8, n 14, *Cornell University School of Hotel Administration*, Ithaca, NY, USA.
- Kimes, S. E. & Wirtz, J. (2013). Revenue Management: Advanced strategies and tools to enhance firm profitability. *Foundations and Trends in Marketing*, 8, 1-68.
- Kotler, Philip (2000). *Marketing Management, Millenium, (10th edn)*. Prentice Hall, Sydney.
- Kotler, P., Armstrong, G., Brown, L., Chandler, S. A. (1998). *Marketing, (4th edn)*, Prentice Hall, Sydney.

- Lan, Y., Gao, H., Ball, M. O., & Karaesmen, I. (2008). Revenue management with Limited Demand Information. *Management Science*, 54(9), 1594–1609.
- Lee, M. (2018). Modeling and forecasting hotel room demand based on advance booking information. *Tourism Management*, 66, 62–71.
- Legohérel, P., Poutier, E., & Fyall, A. (2013). *Revenue Management for Hospitality & Tourism*. Goodfellow Publishers Limited, Woodeaton, Oxford.
- Leitão, N. (2011). Tourism and Economic Growth: A Panel Data Approach, Instituto Politécnico de Santarém. *Actual Problems of Economics*, 9, 343-349.
- Littlewood, K. (2005). Special Issue Papers: Forecasting and control of passenger bookings. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4(2), 111–123.
- Littlewood, K. (2005). Special Issue Papers: Forecasting and control of passenger bookings. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4(2), 111–123.
- Maricato, N. A. G. (2011). Mestrado em Gestão, 71.
- Mehrotra, R., & James, R. (2006). Revenue Management. American Hotel & Lodging Association.
- Moreira, J. C. C., & de Almeida, F. M. (2013). O efeito vizinhança nos fluxos interestaduais de turismo nas Regiões Sul e Sudeste do Brasil, 13(1), 13.
- Neves, J. (1996). Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades. *Cadernos de pesquisa em administração*, 1 (3), 1-5.
- Nunes, C. R. (2009). O Controlo de Gestão na Hotelaria Portuguesa, 80.
- Okumus, F. (2004). Implementation of yield management practices in service organisations: empirical findings from a major hotel group. *The Service Industries Journal*, 24(6), 65–89.
- Okumus, F., Altinay, L., & Chathoth, P. (2010). Strategic management for hospitality and tourism. *Oxford: Butterworth-Heinemann*.
- Oliveira, W. (2000). CRM e e-business. Centro Atlântico.
- Paulos, S. J. de A. (2016). Hotelaria – Contribuições para o seu estudo e o caso do Porto. *FLUP*.
- Pinto, S., M., F., V. (2008). Empresas de hotelaria: Uma análise económica e financeira, 126.
- Rodríguez-Algeciras, A., & Talón-Ballesteros, P. (2017). An empirical analysis of the effectiveness of hotel Revenue management in five-star hotels in Barcelona, Spain. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 32, 24–34.

- Santos, N., & Fernandes, P. (2010). Análise e Previsão da Procura Turística na Região Norte de Portugal. *Proceedings of APDR*. Madeira, Portugal.
- Shaffer, D. e Serlin, R. (2004). What good are statistics that don't generalize?. *Educational Researcher*, 33 (9), 14-25.
- Sinsou, JP. & Rannou, B. (2005). Gestion de la recette des services périssables. *Institut des transports aériens*.
- Sinsou J.P. & Rannou B. (2005), Gestion de la recette de services périssables: Yield & Revenue Management: l'exemple hôtelier.
- Sturman, M. C., Corgel, J. B., & Verma, R. (2011). The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality: Cutting Edger Thinking and Practice. Wiley.
- Talluri, K. T., & Van Ryzin, G. (2004). The theory and practice of revenue management. Boston, Mass: Kluwer Academic Publishers.
- Tardieu, J-M. (2004). Marketing et gestion des services. Edição Chiron.
- Tranter, K. A., Stuart-Hill, T., & Parker, J. (2014). An Introduction to Revenue management for the Hospitality Industry: Principales and Pratices for the Real World. Pearson.
- Yeoman, I. (2011). Ten years of revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), 1–7.
- Yeoman, I. S., & McMahon-Beattie, U. (2017). The turning points of revenue management: a brief history of future evolution. *Journal of Tourism Futures*, 3(1), 66–72.
- Tribe J. (2010). 'Editorial'. *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education*, 9 (1), pp. 1-3.
- Vilelas, J. (2017). Investigação: O processo de construção do conhecimento (Sílabo, Vols. 1–2a Edição).
- Ventura, R; Nogales, C. (2012). Revenue Management: Teoria e Prática de gerenciamento de receitas em hotelaria. São Paulo: Edição dos autores.



## **ANEXOS**

Anexo A - Questionário

## Anexo A – Questionário

### O Impacto do *Revenue Management* no Crescimento da Hotelaria

Sou aluna do Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo. Neste momento estou a recolher dados para a minha Dissertação, tendo como principal objetivo o estudo do possível impacto do *Revenue Management* no crescimento do setor hoteleiro em Portugal.

Como metodologia, optei por elaborar o presente questionário, agradecendo desde já a melhor atenção para o seu preenchimento.

Os dados são considerados confidenciais, utilizados exclusivamente para fins académicos e apenas por mim tratados.

**A sua participação ajudará no sucesso da minha dissertação de mestrado!**

### I – Dados Biográficos

\* 1. Género:

<input type="radio"/> Feminino	<input type="radio"/> Masculino
--------------------------------	---------------------------------

\* 2. Idade:

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

\* 3. Nível de habilitações:

- 1º ciclo do ensino básico (até ao 4º ano de escolaridade)
- 2º ciclo do ensino básico (até ao 6º ano de escolaridade)
- 3º ciclo do ensino básico (9º ano)
- 12º ano (ensino secundário)
- Curso Profissional/Técnico
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento/Título de Especialista

\* 4. Em que departamento está inserido na sua organização?

- Revenue Management
- Direção/ Administração
- Reservas/ Vendas
- Comercial
- Marketing
- Recepção/ Front Office
- Food and Beverage (F&B)
- Outro:

\* 5. Qual é a sua função?

## II – Percepção do *Revenue Management* (RM)

6. O que entende por "cultura do *Revenue Management*"?

\* 7. Tem formação específica na área do *Revenue Management*?

Nenhuma     Muita  
1 2 3 4

\* 8. Tem vindo a sentir necessidade de adquirir formação na área de *Revenue Management* face ao crescimento do setor hoteleiro?

Nenhuma     Muita  
1 2 3 4

**\* 9.** Que importância atribui à função de um *Revenue Manager*?

- Nada importante
- Pouco importante
- Importante
- Muito importante

**\* 10.** No seu entender, quais são as principais competências que um bom *Revenue Manager* deve ter?

- Capacidade de liderança
- Capacidade de persuadir
- Capacidade de comunicação
- Capacidade de análise
- Conhecimento total sobre a área em questão
- Formação anterior em reservas ou receção
- Outro:

**\* 11.** Quais são as funções mais importantes num RM?

- Análise Pick-Up
- Forecast
- Gestão de inventário
- Gestão de tarifa
- Controlo da (dis)paridade
- Estratégias de segmentação
- Outro:

### III – Informação da Unidade Hoteleira

\* 12. Em que região se localiza a sua unidade hoteleira?

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

\* 13. Em que tipo de estabelecimento de alojamento trabalha?

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

\* 14. Qual é a classificação da sua unidade Hoteleira?

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

\* 15. Qual é a taxa de ocupação média da sua unidade hoteleira?

- 0%-25%
- 26%-50%
- 51%-69%
- 70%-100%
- N.d.

\* 16. Qual é a taxa de ocupação média da sua unidade hoteleira?

- Interno
- Outsourcing
- Não tenho esse departamento

\* 17. A sua unidade hoteleira possui um *Revenue Manager* com formação específica?

- Sim  
 Não

\* 17.1. (Caso responder "Não") Está prevista a contratação de um *Revenue Manager* nos próximos 12 meses?

- Sim  
 Não  
 Não tenho conhecimento

\* 18. Em que área é aplicado o *Revenue Management*?

- Alojamento  
 Food and Beverage (F&B)  
 SPA  
 Health Club  
 Golf  
 Outro:

\* 19. Que ferramentas são utilizadas para aumentar as receitas?

- Aumento dos Canais de Distribuição  
 Criação de uma grelha de tarifa dinâmica  
 Análise da concorrência  
 Restrições de estadia  
 Segmentação por níveis  
 Outro:

\* 20. A implementação da técnica de *Revenue Management* na sua unidade hoteleira ajudou a aumentar as receitas?

Discordo Plenamente      Concordo Plenamente  
1 2 3 4

\* 21. Na unidade hoteleira, que *Property Management System* (PMS) é utilizado?

- New Hotel
- Opera
- Protel
- Maestro
- Host
- Nenhum
- Outro:

\* 22. Na Unidade Hoteleira que *Revenue Management System* (RMS) é utilizado?

- Climber
- Opera
- Xotels RMS
- BookingSuite
- RateWise
- Duetto
- Nenhum
- Outro:

\* 23. Qual é o *Booking Engine* utilizado pela sua Unidade Hoteleira?

- Booking
- E-Gds
- GuestCentric
- Paraty
- D-Edge (Availpro)
- Nenhum
- Outro:

\* 24. Qual é o *Channel Manager* utilizado pela unidade hoteleira?

- Availpro
- GuestCentric
- E-Gds

SiteMinder

RateGain

Nenhum

Outro:

#### IV – Opinião Pessoal

\* 25. Na sua opinião, a aplicabilidade do Revenue Management no crescimento da hotelaria foi importante? P.f. justifique.

**Muito obrigada pela sua participação!**

Se pretender ter acesso aos resultados do presente estudo, p.f. coloque aqui o seu email: