

# As práticas de *revenue management* por parte dos empreendimentos turísticos: Análise de casos em São Miguel

Dissertação de Mestrado

António Carlos Quental Correia da Cruz

Mestrado em

**Gestão de Empresas (MBA)**



# As práticas de *revenue management* por parte dos empreendimentos turísticos: Análise de casos em São Miguel

Dissertação de Mestrado

António Carlos Quental Correia da Cruz

## **Orientador**

Prof. Doutor João Pedro Couto

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas (MBA)



## RESUMO

O presente trabalho de investigação foi realizado com a finalidade de analisar a perceção dos gestores hoteleiros da ilha de São Miguel sobre o *revenue management* e identificar as práticas de gestão de receitas utilizadas nas unidades hoteleiras. Este tema revela-se pertinente dado a escassez de estudos nesta área na Região Autónoma dos Açores. Desta forma, seleccionaram-se unidades hoteleiras de diferentes tipologias e com diferentes características para a recolha de dados qualitativos, através de entrevistas semiestruturadas aos diretores hoteleiros.

Com base nas entrevistas pode-se concluir que um dos grandes impulsionadores para esta forte tendência de melhorar e inovar o *revenue management* foi a liberalização do espaço aéreo, medida política que providenciou ao destino Açores a vinda de mais turistas e, conseqüentemente, uma maior competitividade no setor turístico.

Também foi possível aferir que os responsáveis das unidades hoteleiras estão cada vez mais informados e consciencializados sobre esta temática, embora ainda estejam em fase de aprendizagem e desenvolvimento. Por outro lado, verificou-se a existência de lacunas no que diz respeito a algumas práticas de *revenue management*, nomeadamente a falta de *softwares* de *forecasting*, a pouca utilização do *overbooking*, o desconhecimento detalhado do cliente que usufrui do serviço devido à inexistência de *softwares* de *customer relationship management* (CRM) nas unidades hoteleiras e ainda a necessidade de proporcionar formação especializada a toda a organização.

Palavras chave: gestão de receitas; gestão hoteleira; previsão; tarifas dinâmicas.

## ABSTRACT

This research paper was carried out with the purpose of identifying the revenue management practices of hotel managers in the island of São Miguel and understanding their perceptions of revenue management in the local hotel industry. This study is particularly relevant given the limited secondary research in this field in the region of the Azores. For purposes of fair representation, hotels of different typologies and with different characteristics were selected and qualitative data was collected through semi-structured interviews with hotel managers.

Based on the interviews conducted, it can be concluded that one of the main drivers of the current trend of innovation in revenue management in the hotel industry was the deregulation of the airline industry, a political decision that positioned the Azores as a more marketed tourist destination. This resulted in a more efficient and competitive marketplace within the tourism industry.

We can ascertain that hotel managers have become increasingly aware of this issue but are still predominantly in the learning and development phase. Nevertheless, we identified some gaps in current revenue management practices, namely the lack of forecasting software, the underutilization of the overbooking, a lack of in-depth knowledge of target customer due to the absence of customer relationship management (CRM) software in hotel units, as well as the need for specialized training for the entire organization.

Keywords: revenue management; hotel management; forecasting; dynamic pricing.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Doutor João Pedro Couto, pela disponibilidade inesgotável e pela partilha de conhecimentos. Ficou evidente que é uma pessoa de um enorme carácter e um orientador exímio.

À minha família, em particular ao meu pai, mãe, Beatriz, Irene e Ludovina, por acreditarem sempre em mim e estarem presentes nos momentos mais difíceis da minha vida. A vocês estarei eternamente grato.

À Ana Rita, por ter sido uma das pessoas que mais de perto acompanhou o meu percurso académico e que esteve sempre presente nos momentos mais decisivos da minha vida. Sem a tua presença, o concluir desta etapa não seria possível.

A todos os meus amigos, em particular ao Frederico, pela amizade verdadeira e leal ao longo desta importante jornada.

A todos os meus colegas do Grupo Ciprotur, pelo o companheirismo e experiências partilhadas.

Aos meus colegas de turma, Simone, João, Paulo e Carneiro, jamais esquecerei os momentos de amizade e camaradagem.

Por fim e não menos importante, a todos os gestores hoteleiros que aceitaram fazer parte deste estudo, sem a vossa disponibilidade e ajuda não seria possível.

## ÍNDICE

|   |      |
|---|------|
| RESUMO .....  | i    |
| ABSTRACT .....  | ii   |
| AGRADECIMENTOS .....  | iii  |
| LISTA DE TABELAS .....  | vi   |
| LISTA DE FIGURAS .....  | viii |
| LISTA DE ABREVIATURAS .....   | ix   |
| CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....  | 1    |
| CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA .....                               | 2    |
| 1.1 <i>Revenue management</i> .....                                     | 2    |
| 1.1.1 História do <i>revenue management</i> .....                       | 2    |
| 1.1.3 <i>Revenue management</i> e <i>total revenue management</i> ..... | 4    |
| 1.2 Sistema de <i>hotel revenue management</i> .....                    | 7    |
| 1.2.1 Centros de receitas.....  | 7    |
| 1.2.2 Base de dados .....   | 8    |
| 1.2.3 <i>Forecasting</i> .....  | 9    |
| 1.2.4 Métricas de <i>revenue management</i> .....                       | 9    |
| 1.2.5 Ferramentas de <i>revenue management</i> .....                    | 10   |
| 1.2.6 <i>Software</i> de <i>revenue management</i> .....                | 14   |
| 1.2.7 Equipa de <i>revenue management</i> .....                         | 14   |
| CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....   | 15   |
| 3.1 Fases de desenvolvimento dos estudos de caso.....                   | 15   |
| 3.2 Desenho dos estudos de caso.....                                    | 17   |
| 3.3 Descrição do método de investigação .....                           | 18   |
| 3.4 Recolha de evidência .....  | 18   |
| 3.5 Transcrição da informação.....                                      | 19   |
| 3.6 Análise, identificação e explicação de padrões .....                | 19   |
| CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS CASOS DE ESTUDO .....                         | 20   |
| 4.1 Caso de estudo da unidade hoteleira A .....                         | 20   |
| 4.2 Caso de estudo da unidade hoteleira B .....                         | 25   |
| 4.3 Caso de estudo da unidade hoteleira C .....                         | 31   |
| 4.4 Caso de estudo da unidade hoteleira D.....                          | 36   |
| 4.5 Caso de estudo da unidade hoteleira E .....                         | 40   |
| 4.6 Caso de estudo da unidade hoteleira F .....                         | 44   |
| CAPÍTULO V – ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS .....                        | 48   |
| 5.1 Conceito de <i>revenue management</i> .....                         | 48   |
| 5.2 Importância do <i>revenue management</i> .....                      | 48   |
| 5.3 Análise de métricas e indicadores.....                              | 49   |

|  |    |
|--|----|
| 5.4 Análise da concorrência.....   | 50 |
| 5.5 Gestão dos canais de distribuição.....                                       | 50 |
| 5.6 Tarifas dinâmicas.....   | 50 |
| 5.7 <i>Overbooking</i> .....   | 51 |
| 5.8 Sistema de <i>forecasting</i> .....  | 51 |
| 5.9 Paridade de preços nos canais de distribuição.....                           | 51 |
| 5.10 Reservas de grupos.....   | 52 |
| 5.11 <i>Total revenue management</i> .....                                       | 52 |
| 5.12 Impacto da liberalização do espaço aéreo no <i>revenue management</i> ..... | 53 |
| CAPÍTULO VI – DISCUSSÃO E CONCLUSÃO.....   | 54 |
| 5.1 Contributos teóricos.....  | 54 |
| 5.2 Implicações práticas.....  | 60 |
| 5.3 Limitações e pistas de investigações futuras.....                            | 61 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....  | 62 |
| ANEXOS   |    |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1-Adaptação do <i>revenue management</i> à hotelaria ..... | 6  |
| Tabela 2-Características dos casos de estudo .....                | 15 |
| Tabela 3-Guião da entrevista .....                                | 17 |
| Tabela 4-Citações da questão 1.1 do caso de estudo A .....        | 20 |
| Tabela 5-Citações da questão 1.2 do caso de estudo A .....        | 21 |
| Tabela 6-Citações da questão 2.1 do caso de estudo A .....        | 21 |
| Tabela 7-Citações da questão 2.2 do caso de estudo A .....        | 21 |
| Tabela 8-Citações da questão 2.3 do caso de estudo A .....        | 22 |
| Tabela 9-Citações da questão 2.4 do caso de estudo A .....        | 22 |
| Tabela 10-Citações da questão 2.5 do caso de estudo A .....       | 23 |
| Tabela 11-Citações da questão 2.7 do caso de estudo A.....        | 23 |
| Tabela 12-Citações da questão 2.8 do caso de estudo A .....       | 24 |
| Tabela 13-Citações da questão 3.1 do caso de estudo A .....       | 24 |
| Tabela 14-Citações da questão 1.1 do caso de estudo B .....       | 25 |
| Tabela 15-Citações da questão 1.2 do caso de estudo B .....       | 26 |
| Tabela 16-Citações da questão 2.3 do caso de estudo B .....       | 26 |
| Tabela 17-Citações da questão 2.4 do caso de estudo B .....       | 27 |
| Tabela 18-Citações da questão 2.5 do caso de estudo B .....       | 27 |
| Tabela 19-Citações da questão 2.6 do caso de estudo B .....       | 28 |
| Tabela 20-Citações da questão 2.7 do caso de estudo B .....       | 28 |
| Tabela 21-Citações da questão 2.8 do caso de estudo B .....       | 29 |
| Tabela 22-Citações da questão 2.9 do caso de estudo B .....       | 29 |
| Tabela 23-Citações da questão 3.1 do caso de estudo B .....       | 31 |
| Tabela 24-Citações da questão 1.1 do caso de estudo C .....       | 31 |
| Tabela 25-Citações da questão 1.2 do caso de estudo C .....       | 32 |
| Tabela 26-Citações da questão 2.1 do caso de estudo C .....       | 32 |
| Tabela 27-Citações da questão 2.2 do caso de estudo C .....       | 32 |
| Tabela 28-Citações da questão 2.3 do caso de estudo C .....       | 33 |
| Tabela 29-Citações da questão 2.4 do caso de estudo C .....       | 33 |
| Tabela 30-Citações da questão 2.5 do caso de estudo C .....       | 34 |
| Tabela 31-Citações da questão 2.6 do caso de estudo C .....       | 34 |
| Tabela 32-Citações da questão 2.7 do caso de estudo C .....       | 34 |
| Tabela 33-Citações da questão 2.8 do caso de estudo C .....       | 35 |
| Tabela 34-Citações da questão 2.9 do caso de estudo C .....       | 35 |



|   |    |
|---|----|
| Tabela 35-Citações da questão 1.1 do caso de estudo D ..... | 36 |
| Tabela 36-Citações da questão 1.2 do caso de estudo D ..... | 36 |
| Tabela 37-Citações da questão 2.1 do caso de estudo D ..... | 37 |
| Tabela 38-Citações da questão 2.2 do caso de estudo D ..... | 37 |
| Tabela 39-Citações da questão 2.3 do caso de estudo D ..... | 37 |
| Tabela 40-Citações da questão 2.4 do caso de estudo D ..... | 38 |
| Tabela 41-Citações da questão 2.5 do caso de estudo D ..... | 38 |
| Tabela 42-Citações da questão 2.7 do caso de estudo D ..... | 39 |
| Tabela 43-Citações da questão 3.1 do caso de estudo D ..... | 39 |
| Tabela 44-Citações da questão 1.1 do caso de estudo E.....  | 40 |
| Tabela 45-Citações da questão 1.2 do caso de estudo E.....  | 41 |
| Tabela 46-Citações da questão 2.2 do caso de estudo E.....  | 41 |
| Tabela 47-Citações da questão 2.4 do caso de estudo E.....  | 42 |
| Tabela 48-Citações da questão 2.5 do caso de estudo E.....  | 42 |
| Tabela 49-Citações da questão 2.7 do caso de estudo E.....  | 43 |
| Tabela 50-Citações da questão 2.8 do caso de estudo E.....  | 43 |
| Tabela 51-Citações da questão 3.1 do caso de estudo E.....  | 44 |
| Tabela 52-Citações da questão 1.1 do caso de estudo F ..... | 44 |
| Tabela 53-Citações da questão 1.2 do caso de estudo F ..... | 44 |
| Tabela 54-Citações da questão 2.1 do caso de estudo F ..... | 45 |
| Tabela 55-Citações da questão 2.2 do caso de estudo F ..... | 45 |
| Tabela 56-Citações da questão 2.3 do caso de estudo F ..... | 45 |
| Tabela 57-Citações da questão 2.4 do caso de estudo F ..... | 46 |
| Tabela 58-Citações da questão 2.5 do caso de estudo F ..... | 46 |
| Tabela 59-Citações da questão 2.7 do caso de estudo F ..... | 46 |
| Tabela 60-Citações da questão 2.8 do caso de estudo F ..... | 47 |
| Tabela 61-Citações da questão 2.9 do caso de estudo F ..... | 47 |
| Tabela 62-Citações da questão 3.1 do caso de estudo F ..... | 47 |

**LISTA DE FIGURAS**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1- <i>Revenue management</i> aplicado nas diferentes indústrias ..... | 5  |
| Figura 2-Sistema de <i>revenue management</i> .....                          | 7  |
| Figura 3-Canais de distribuição .....  | 11 |

## LISTA DE ABREVIATURAS

**ADR** – *Average daily rate*

**CRM** – *Customer relationship management*

**CRS** – *Central reservation systems*

**DMC** – *Destination management company*

**F&B** – *Food and Beverage*

**GOPPAR** – *Gross operating profit per available room*

**OTA** – *Online travel agency*

**PMS** – *Property management system*

**RevPAR** – *Revenue per available room*

**TrevPAR** – *Total revenue per available room*

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A liberalização do espaço aéreo, com a entrada das companhias aéreas *low-cost*, teve um papel preponderante no turismo dos Açores. Apesar das mesmas só operarem inicialmente para a ilha de São Miguel, sentiu-se, em todo o arquipélago, o aumento da procura do destino e, por consequência, o aumento do número de turistas que visitam a região.

Se, há uns anos, o termo *revenue management* ainda não era muito explorado pelos gestores hoteleiros, após este marco, as unidades hoteleiras tiveram de se adaptar à elevada procura, de forma a aproveitar as oportunidades do mercado e tirar proveito de algumas das premissas do *revenue management*.

Seguindo a lei da oferta e da procura, esta ferramenta de gestão permite, analisando os dados do passado, delinear estratégias e projetar o futuro, isto é, analisar o histórico do hotel através de métricas, realizar previsões, definir tarifas, explorar os departamentos complementares do hotel, estudar intensivamente o comportamento de consumo dos clientes, entre outros. O seu objetivo é muito claro: otimizar o inventário e aumentar as receitas.

Após uma extensa pesquisa sobre o tema e pelo facto de não ser alvo de muitos estudos nos Açores, tornou-se pertinente estudar as práticas de *revenue management* nas diversas unidades hoteleiras da ilha de São Miguel, com o objetivo de analisar a perceção dos gestores hoteleiros sobre o tema e investigar que práticas utilizam nos seus empreendimentos turísticos.

Este trabalho de investigação está dividido em 5 capítulos, sendo o primeiro relativo à revisão de literatura, onde é abordado o surgimento do *revenue management*, a definição de *revenue management* e *total revenue management*, e quais os componentes que constituem um sistema de *revenue management*. No capítulo seguinte está descrito a metodologia utilizada para investigar o tema em questão, no terceiro encontra-se a análise dos casos de estudo e, no quarto capítulo, é efetuada a comparação entre estes casos. No quinto e último capítulo é realizada a discussão dos casos e apresentada a conclusão, tendo sempre em consideração os objetivos da investigação.

## CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

No presente capítulo é apresentada a revisão de literatura, na qual vão ser abordados tópicos importantes e necessários à compreensão da temática da investigação, tais como o surgimento do *revenue management*, os conceitos de *revenue management* e de *total revenue management* e, por último, os objetivos do sistema de *revenue management* e os seus constituintes.

### 1.1 *Revenue management*

#### 1.1.1 História do *revenue management*

O conceito de *revenue management* é antigo e era utilizado pelos agricultores, de forma empírica e sem fundamentos académicos, na venda dos seus produtos hortícolas, quando os mesmos questionavam a que preço deveriam vender os produtos, qual a melhor estratégia de venda e como haveriam de gerir os preços face à procura (Talluri & van Ryzin, 2004). Estes produtores ajustavam o preço ao longo do dia, sendo que de manhã vendiam os produtos ao preço justo, pois encontravam-se frescos e, ao final da tarde, baixavam os preços, de forma a escoar a mercadoria e a minimizar os prejuízos (Cleophas & Frank, 2011).

O termo *yield management*, que anos mais tarde deu origem ao *revenue management*, surgiu na indústria aeronáutica, na década de 70, nos Estados Unidos da América. As companhias aéreas deste país foram as primeiras a compreender que a lei da oferta e da procura era um trunfo para maximizar as taxas de ocupação por assento e, consequentemente, as receitas (Cross, 1997; Donaghy, McMohon & McDowell, 1995; Huefner, 2014).

Antes de 1972, as companhias aéreas maximizavam as reservas essencialmente através do controlo do *overbooking*, recorrendo ao historial de reservas efetuadas no passado. Para a realização do cálculo do *overbooking*, era executada uma previsão, com o intuito de conseguir uma estimativa assertiva do número de passageiros que efetivamente tinham adquirido bilhete e iriam embarcar, bem como os que não iriam comparecer, mesmo tendo pago o bilhete. Assim, os lugares que teoricamente iriam vazios, seriam novamente vendidos a outros clientes (McGill & van Ryzin, 1999).

Pode-se afirmar que o controlo do *overbooking*, aliado à previsão do número de pessoas que realmente iriam viajar, eram na época os pilares do controlo de reservas

(McGill & van Ryzin, 1999). A contínua evolução da tecnologia levou ao aperfeiçoamento destes sistemas de controlo e de previsão da procura (Kimes, 2011).

Após 1972, a indústria aeronáutica começou a ter em conta também o controlo do inventário à variação do preço (McGill & van Ryzin, 1999). As companhias aéreas começaram a utilizar políticas de preço distintas para o mesmo voo, tendo como principais objetivos, não só a ocupação de todos os lugares disponíveis, mas também a venda de lugares a uma tarifa mais elevada (Huefner, 2014; McGill & van Ryzin, 1999), porque se o preço e a disponibilidade são fatores decisivos para o processo de compra, a gestão destas variáveis é a melhor estratégia para adaptar a oferta à procura (Kimes, 2009). Por essa razão, algumas companhias começaram a praticar tarifas *earlybooking*, isto é, se a compra fosse efetuada com pelo menos 21 dias de antecedência à data do voo, o cliente usufruía de uma tarifa mais baixa. Contrariamente, se a passagem fosse comprada mais próximo da data, a companhia aérea praticava tarifas *latebooking*, regra geral, uma tarifa mais elevada (McGill & van Ryzin, 1999).

Contudo, de forma a que o avião preenchesse todos os assentos, também podiam ser implementadas estratégias de desconto nos lugares vazios, que possivelmente iriam ser perdidos (Cross, Higbie & Cross, 2009), isto porque os assentos num voo são um produto perecível (Huefner, 2014). Estas tarifas promocionais, segundo Littlewood (1972), também poderiam ser implementadas quando a receita excedesse o valor da receita esperada com as tarifas normais. Dado que a venda de mais um lugar no avião tem um custo marginal reduzido, estas inovações comerciais praticadas pelas companhias aéreas impulsionaram as suas receitas (Jones & Hamilton, 1992).

Esta gestão de tarifas levou a que questionassem quantos lugares deviam ser vendidos em *earlybooking* e em *latebooking*, para que as receitas fossem maximizadas e as aeronaves viajassem com ocupação máxima. Para esta questão não existe uma resposta concreta, pelo que as companhias aéreas deviam analisar o comportamento de reserva dos passageiros, recorrendo ao seu historial, para saberem que tarifa aplicar, tendo em conta os dias da semana, as horas do voo, o itinerário da viagem, o objetivo da viagem (negócios ou lazer), entre outros fatores (McGill & van Ryzin, 1999). Além disso, as companhias aéreas também segmentavam as suas tarifas baseadas nas classes executiva e económica (Talluri & van Ryzin, 2004).

No ano de 1978 deu-se a desregulamentação do mercado aeronáutico e, nesta altura, todas as companhias aéreas começaram a implementar o *yield management*, devido à forte

competitividade de preços por parte das empresas que estavam inseridas no mercado e que queriam maximizar as suas receitas e eficiência (Kaswengi, 2011).

Anos mais tarde, esta técnica de gestão de rendimento, o *yield management*, começou a ser aplicada noutras indústrias, sendo modificada de forma a ter uma implicação mais objetiva na maximização das receitas e não tanto ao nível da produção. A esta ferramenta de gestão de receitas designou-se *revenue management* (Donaghy et al., 1995; Kimes, 2003; Okumus, 2004).

Pelo facto de existirem semelhanças entre a indústria hoteleira e a indústria aeronáutica, na década de 90, as grandes cadeias hoteleiras internacionais também começaram a colocar em prática esta ferramenta (Anderson & Xie, 2010; Kimes, 2000).

### **1.1.3 Revenue management e total revenue management**

O *revenue management* foi definido como o processo de distribuir a capacidade disponível pelo cliente certo, ao preço certo e no momento certo, para maximizar a receita (Kimes, 1989). Cross (1997) também definiu como a implementação de estratégias que preveem o comportamento do consumidor no mercado e otimizam a disponibilidade e o preço do produto para aumentar as receitas.

Segundo Kimes & Chase (1998), o *revenue management* deve-se centrar-se na gestão dos 4C's: *calendar* (planeamento), *clock* (momento certo), *capacity* (disponibilidade de serviço e inventário) e *cost* (preço).

O *revenue management* é uma estratégia de gestão do tempo e do espaço (Berman, 2005; Yeoman, 2010) aplicado em indústrias que têm as seguintes características: capacidade fixa, produto perecível, reservas realizadas com antecedência, procura variável, capacidade de segmentação do mercado e estrutura de custo apropriada (Guillet & Mohammed, 2015; Kimes, 2003).

Tendo em conta estas condições, as técnicas de *revenue management* aplicadas a cada indústria vão depender de duas variáveis: controlo do tempo (previsível ou não previsível) e preço (fixo ou variável) (Kimes, 2003) (Figura 1).

Figura 1-*Revenue management* aplicado nas diferentes indústrias

|                               | <b>Preço Fixo</b>  | <b>Preço Variável</b>  |
|-------------------------------|--|--|
| <b>Duração previsível</b>     | <p><b><u>Quadrante I</u></b></p> <p>Cinema<br/>Estádio<br/>Centros de congressos</p> | <p><b><u>Quadrante II</u></b></p> <p>Quarto de hotel<br/>Assentos de avião<br/><i>Rent-a-car</i><br/>Cruzeiros</p> |
| <b>Duração não previsível</b> | <p><b><u>Quadrante III</u></b></p> <p>Restaurantes<br/>Golf</p>                      | <p><b><u>Quadrante IV</u></b></p> <p>Cuidados continuados no hospital</p>  |

Fonte: Adaptado de Kimes (2003)

O controlo do tempo diz respeito à duração do serviço, ou seja, se é possível prever o tempo que o cliente vai efetivamente usufruir do mesmo. Por exemplo, numa ida ao cinema está estipulado a duração do filme, enquanto que numa partida de golf não é possível determinar antecipadamente a sua duração (Cross 1997; Hayes & Miller, 2011; Kimes, 2002).

O preço fixo ou variável está relacionado com a perceção de justiça por parte dos clientes, por exemplo, um cliente que pagou, num dia, 30€ por uma refeição, não acharia justo voltar ao restaurante e pagar mais pela mesma refeição. Contrariamente, no caso das companhias aéreas, o cliente está predisposto a pagar um preço diferente de acordo com a lei da oferta e da procura (Kimes, 2002).

Kimes (2003) referiu que “dependente da perceção de justiça da compra do bem ou serviço, os consumidores irão aceitar algumas restrições em troca de um preço mais baixo”.

A indústria hoteleira, como observado na figura 1, faz parte de uma das indústrias em que é possível aplicar o *revenue management*, tendo esta um produto de preço variável e o usufruto do serviço com duração previsível (Kimes, 2003).

A hotelaria difere das restantes indústrias onde é possível aplicar o *revenue management* devido a 3 fatores: possibilidade de obter receitas extras através da venda do seu negócio principal, realizando um *cross selling*; a possibilidade de otimizar o



número de clientes por inventário (quartos), atribuindo a correta distribuição de clientes pelas diferentes tipologias de quarto, realizando um *up-selling*, que corresponde à venda de quartos superiores ao inicialmente previsto para um determinado período; e pela possibilidade de um cliente poder prolongar a sua estadia (Sinsou & Rannou, 2005)

Comparando a hotelaria com a indústria aeronáutica, a pioneira do *revenue management*, pode-se constatar que os clientes de um hotel são menos previsíveis, pelo facto de existirem horários mais flexíveis para o usufruto do serviço e de existir, por vezes, a necessidade de ajustar a disponibilidade e os preços do quarto quando, por exemplo, existem reservas de grupo (Cross et al., 2009).

As condições para a implementação do *revenue management* numa cadeia hoteleira estão descritas na tabela 1.

Tabela 1-Adaptação do *revenue management* à hotelaria

| <b>Condições de implementação do <i>revenue management</i> numa indústria</b> | <b>Condições de implementação do <i>revenue management</i> na indústria hoteleira</b>  |
|---|--|
| Capacidade fixa   | O número de quartos é limitado   |
| Mercado segmentado  | Os clientes são segmentados pelo propósito da viagem, pela fidelidade ao hotel, tipo de serviço, país de origem, duração da estadia, altura do ano, entre outros |
| Procura variável  | Não é possível prever com exatidão a procura dos serviços por parte dos consumidores   |
| Produto perecível   | A receita perdida por um quarto não vendido não pode ser recuperada  |
| Estrutura de custo apropriada   | Elevados custos operacionais fixos e baixos custos marginais de venda  |

Fonte: Adaptado de Kimes (2000)

Ao longo do tempo, os gestores hoteleiros perceberam que outros departamentos, como por exemplo o departamento de *food and beverage (F&B)*, *spa and wellness*, aluguer de salas de conferência e, em alguns hotéis, casino e golf, também podem ser considerados fontes de receitas (Ivanov, 2014; Kimes, 2009).

Desta forma, o *revenue management* deve abranger, não só o departamento de alojamento, mas também as receitas de todos os outros departamentos existentes na unidade hoteleira (Ivanov, 2014), designando-se assim de *total revenue management* (Huefner, 2014).

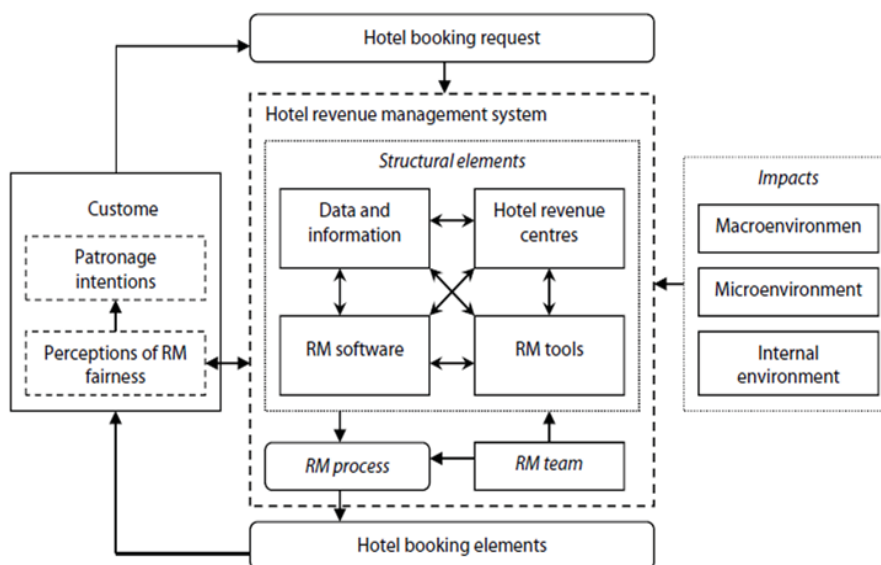
## 1.2 Sistema de *hotel revenue management*

Um sistema pode ser definido como um conjunto de meios e processos empregados para alcançar um determinado meio e fim, no caso do sistema de *hotel revenue management*, para maximizar o volume de negócio e o lucro (Yeoman & McMahon-Beattie, 2017).

O sistema de *revenue management* é útil para calcular o preço a praticar, tendo em conta as informações do cliente, a estratégia da organização e o estado atual do mercado (Legohérel, Poutier & Fyall, 2013; Yeoman & McMahon-Beattie, 2017), com a finalidade de gerir a receita de forma eficaz (Legohérel et al., 2013).

Este sistema é composto por um conjunto de processos interligados entre si, do qual fazem parte os elementos estruturais do sistema (centros de receitas, armazenamento de informação, *softwares* de *revenue management* e ferramentas de *revenue management*), o processo de *revenue management* e a equipa de *revenue management* (Ivanov & Zhechev, 2012) (Figura 2).

Figura 2-Sistema de *revenue management*



Fonte: Adaptado de Ivanov & Zhechev (2012)

### 1.2.1 Centros de receitas

Com as tendências do mercado e com o aumento da competitividade da indústria, as receitas são provenientes não só da venda de quartos, mas também dos restantes departamentos que, como já explicado na definição de *total revenue management*, também devem ser contabilizados (Ivanov & Zhechev, 2012; Noone, Enz & Glassmire,

2017). Dependendo do hotel, podem ser extraídas do departamento de *F&B, spa & wellness*, campos de golf, aluguer de espaços e casino (Kimes & Singh, 2009).

As receitas registadas nos departamentos *non-room* dependem na maioria das vezes do número de hóspedes de uma unidade hoteleira (Noone et al., 2017). Embora existam cada vez mais clientes passantes, ou seja, que não estão hospedados no hotel, uma das estratégias utilizadas pelos hotéis, para maximizar as receitas totais, é a diminuição do valor da dormida, de modo a atrair hóspedes, com intuito destes realizarem consumos nos outros departamentos (Ivanov & Zhechev, 2012).

Desta forma, é necessário realizar análises sobre o valor do cliente, isto é, contabilizar todos os consumos que o cliente efetua em cada departamento, para compreender a distribuição dos lucros e dos custos dos departamentos, com o objetivo final de definir os preços para os segmentos de clientes mais lucrativos para o hotel (Noone et al., 2017).

Na investigação realizada por Noone et al. (2017), que teve como objetivo analisar a opinião de 60 gestores das principais cadeias hoteleiras sobre o valor do cliente na gestão de lucro, o vice-presidente de *revenue management* do grupo hoteleiro InterContinental referiu que, para realizar uma abordagem de *total revenue management*, era necessário ter em consideração 3 fatores: integrar todos os departamentos do hotel na gestão de *revenue management*; usufruir da tecnologia para conhecer o valor do cliente e aplicar uma correta segmentação dos clientes; e, por fim, observar o *revenue management* numa perspetiva de lucro e receita.

### 1.2.2 Base de dados

A base de dados é outro elemento estrutural do sistema de *revenue management* e consiste no armazenamento de informação e histórico de todas as reservas anteriormente efetuadas, de forma a que se consiga elaborar análises e relatórios através das métricas hoteleiras. Também tem como função disponibilizar informações ao *software* de *revenue management*, que irá interligar-se com os outros elementos do sistema, de forma a que possa dar informações úteis sobre futuras reservas (Ivanov & Zhechev, 2012).

Segundo Tranter, Stuart-Hill & Parker (2008), a base de dados fornece informações sobre rejeições de reservas, vendas perdidas, cancelamentos, *no-shows*, *walk-in*, padrões de chegadas e de *check-out* de clientes de grupos ou individuais.

### 1.2.3 *Forecasting*

O *forecasting* é definido como a realização de previsões e estimativas das métricas de uma unidade hoteleira (Littlewood, 2005), com recurso à informação presente na base de dados (Curtis & Zahrn, 2014). O ato de prever é considerado por muitos autores a chave do sucesso de um sistema de *revenue management* (Weatherford & Kimes, 2003).

O objetivo do *forecasting* é prever a variação da procura, de forma a que nos períodos de pouca afluência, os gestores diminuam as tarifas para aumentar a taxa de ocupação. Contrariamente, quando as previsões ditam um aumento da procura, a unidade hoteleira aumenta as tarifas e, assim, maximizam as suas receitas (Lan, Gao, Ball & Karaesmen, 2008). Para além de facilitarem a gestão das tarifas, as previsões também são úteis para definir estratégias comerciais, controlar os custos, restringir as vendas, bem como realizar o planeamento financeiro e o planeamento de recursos humanos (Littlewood, 2005).

Para a realização destas previsões, os gestores hoteleiros socorrem-se muitas vezes a modelos económicos, suportados por base de dados, que analisam e interligam a informação das várias variáveis do sistema de *revenue management*, para que as estimativas sejam as mais reais possíveis (Wu, Law & Jiang, 2010).

Contudo, o julgamento humano é também um fator crucial no *revenue management* (Cetin, Demirciftci & Bilgihan, 2016), porque também é necessário ter atenção à realidade do mercado (Schwartz & Cohen 2004).

### 1.2.4 Métricas de *revenue management*

As métricas de *revenue management* demonstram a eficácia e a eficiência do hotel, ou seja, se o gestor hoteleiro está a maximizar os seus recursos e os seus lucros (Gibson, 2012; Mauri, 2012).

As principais métricas utilizadas pelas unidades hoteleiras são (Hayes & Miller, 2011):

- Taxa de ocupação – métrica simples e, geralmente, a mais utilizada na hotelaria. Durante muitos anos, os gestores hoteleiros utilizavam-na como métrica de referência. Esta é uma percentagem que resulta da divisão do nº de quartos ocupados sobre o nº total de quartos.

- *Average daily rate* (ADR) – corresponde ao preço médio diário de todas as tipologias de quarto de uma unidade hoteleira e calcula-se dividindo a receita de quartos vendidos sobre o número de quartos vendidos.
- *Revenue per available room* (RevPAR) – métrica de referência para os gestores hoteleiros e é útil para perceber a melhor forma de maximizar a receita gerada por quarto. É a métrica que está assente na teoria do *revenue management*. Calcula-se dividindo a receita total do alojamento sobre o número de quartos disponíveis.
- *Total revenue per available room* (TrevPAR) – métrica que surgiu com o aparecimento do *total revenue management* e apura a receita total por quarto disponível, ou seja, calcula todas as receitas provenientes dos múltiplos departamentos da unidade hoteleira. Calcula-se dividindo a receita total dos departamentos sobre o número de quartos disponíveis.
- *Gross operating profit per available room* (GOPPAR) – refere-se ao lucro bruto operacional por quarto disponível, diferindo do RevPAR pelo facto de se subtrair às receitas as taxas e as despesas. Calcula-se dividindo o lucro bruto operacional sobre o número de quartos disponíveis.

### **1.2.5 Ferramentas de *revenue management***

As ferramentas de *revenue management* podem ser divididas em dois grupos: ferramentas que envolvem a componente preço e ferramentas que não envolvem a componente preço. Ambas devem ser aplicadas simultaneamente para uma boa eficiência do sistema (Ivanov & Zhechev, 2012; Martinez, Borja & Jimenez, 2011).

As ferramentas que não envolvem a componente preço são a gestão do inventário e os canais de distribuição (Ivanov & Zhechev, 2012).

A gestão do inventário deve ser realizada mediante decisões estratégicas e táticas que têm como objetivo gerir, da melhor forma, o número de quartos em função da procura e criar proximidade entre o hotel e os seus clientes (Ivanov, 2006; Pullman & Rogers, 2010).

Segundo Karaesmen & van Ryzin (2004), a capacidade de gestão do inventário e a gestão do *overbooking* são as duas técnicas mais importantes do *revenue management*.

O *overbooking* é uma das técnicas de gestão de inventário que tem como objetivo vender mais quartos do que os que existem, de forma a que a unidade hoteleira obtenha mais receitas. Para isso, o gestor hoteleiro assume que existirão clientes que não vão comparecer no momento do *check in*, sem aviso prévio, designando-se de *no show*. Esta técnica está muito dependente da eficácia das previsões realizadas no sistema, para que não haja clientes com reserva efetuada no dia de chegada e que não tenham quarto atribuído (Ivanov & Zhechev, 2012).

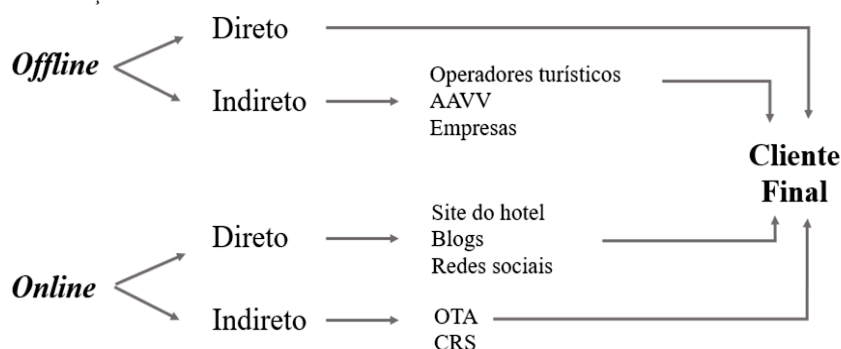
Apesar de ser uma técnica de maximização de receitas útil para os gestores hoteleiros, esta é a que mais problemas origina à unidade porque nem sempre corre como o esperado (McGill & Van Ryzin, 1999). Para não causar má impressão ao reencaminhar o cliente para outra unidade, os hotéis devem recompensá-los, quando possível (Cetin et al., 2016).

Os canais de distribuição são outras das ferramentas que não envolvem a componente preço e dizem respeito a sistemas organizados que fornecem um ponto de venda conveniente e de acesso facilitado aos consumidores. A principal função da utilização dos canais de distribuição para os empreendimentos turísticos é fornecer informações aos parceiros comerciais e consumidores de forma conveniente, permitindo-lhes fazer ou confirmar uma reserva e pagar o serviço (Dabas & Manaktola, 2007).

A indústria hoteleira tem assistido ao longo dos anos a constantes mudanças na forma como os clientes procuram e planeiam as suas viagens, independentemente do seu segmento (Chatterjee & Wang, 2012). Por essa razão, um dos papéis fundamentais do gestor hoteleiro é perceber de que forma os consumidores chegam aos produtos turísticos e como realizam as suas reservas (Tranter et al., 2008).

Os canais de distribuição podem ser classificados em *offline* e *online*, e ambos podem ser realizados de forma direta ou indireta (Costa, 2012) (Figura 3).

Figura 3-Canais de distribuição



Fonte: Adaptado de Costa (2012)

No canal de distribuição *offline* direto, os clientes chegam diretamente ao hotel, ou seja, não há intermediários. No *offline* indireto as reservas são realizadas através de operadores turísticos tradicionais, agências de viagens ou empresas, sendo estas definidas como os intermediários entre o hotel e o cliente (Costa, 2012).

No canal de distribuição *online* direto, as reservas são realizadas diretamente com o hotel, utilizando os sites e as redes sociais do mesmo. No *online* indireto realiza-se através da *online travel agency* (OTA) e do *central reservation system* (CRS).

As OTAs são sistemas de reservas de alojamento hoteleiro e serviços turísticos que operam na *internet* e que normalmente fornecem inventário às agências de viagens *online*, que vendem a disponibilidade em troca de uma comissão, enquanto que o CRS é um sistema utilizado com o intuito de manter as informações da unidade hoteleira atualizadas em tempo real, nomeadamente inventários e tarifas, para gerir os processos de reserva (Costa, 2012).

Para a otimização dos canais *online*, os hotéis devem usar um *channel manager* (CM) que é um *software* de gestão que tem como função realizar a gestão dos preços, da disponibilidade e das reservas nos diversos canais *online*, utilizando técnicas e sistemas para gerir todas as informações em tempo real. Regra geral, o CM está ligado ao *property management system* (PMS) do hotel, que corresponde ao sistema utilizado pela unidade hoteleira que permite realizar o *check in* e o *check out* dos hóspedes, bem como toda a gestão da unidade, de forma a que este atualize a disponibilidade e os preços no momento (Tranter et al., 2008).

O aparecimento dos canais de distribuição *online* foi visto por parte dos hoteleiros, numa primeira fase, como o fim da intermediação. Contudo esta ideia não se verificou pois os consumidores efetuam cada vez mais as suas reservas através dos canais de distribuição *online* indireto (Stangl, Inversini & Schegg, 2016).

De forma a obter uma maior quota de mercado e a aumentar a sua competitividade, as unidades hoteleiras devem trabalhar com a melhor combinação de canais de distribuição, tendo em conta os mais utilizados pelos seus clientes e com a menor percentagem de comissão (Webb, 2016).

O preço, em regra geral, é o elemento mais preponderante na compra de um bem ou serviço e deve ir ao encontro das expectativas do cliente e do que estes estão predispostos a pagar (Hayes & Miller, 2011). Para que se consiga obter o preço certo para um

determinado cliente, é necessário utilizar técnicas de *pricing* que determinam qual o preço correto para determinado segmento, que vai depender do custo de produção, do mercado, da concorrência, da procura do serviço e da posição do produto (Anderson & Xie, 2016).

As técnicas de *pricing* no *revenue management* incluem a discriminação de preço, os preços dinâmicos, o preço mínimo garantido e a percepção do consumidor em relação ao preço praticado (Ivanov & Zhechev, 2012).

A discriminação dos preços para os clientes foi possível pelo contínuo avanço dos sistemas *online*, pois na época dos *offlines* a maioria das reservas eram provenientes das agências de viagens, em que o cliente pagava muitas vezes um valor total pelo pacote de alojamento, sem ter o conhecimento detalhado do preço dos extras. Nos dias de hoje, os preços nos canais *online* estão discriminados e o cliente pode optar por comprar, na maioria dos hotéis, só o alojamento ou o alojamento e os extras (Garbarino & Lee, 2003).

Uma eficiente aplicação das políticas de preço, através de práticas de discriminação de preço, são uma forma de conseguir extrair mais receitas aos clientes (Anderson & Xie, 2010), sendo considerada por Hanks, Cross & Noland (2002) a alma do *revenue management*. Cross et al. (2009) considera que, não só a discriminação de preço, mas também os preços dinâmicos, oferecem uma vantagem competitiva, pois permitem que os hotéis cobrem diferentes tarifas a reservas com as mesmas condições e características.

O preço dinâmico pode ser definido como a prática de alterar o preço de um bem ou serviço, tendo em consideração as condições do mercado. Para aplicar a dinâmica de preço, este produto deve estar inserido num mercado em que é possível ajustar o preço em cada transação, de acordo com o segmento do cliente (Garbarino & Lee, 2003).

A estratégia de preço dinâmico proporciona aos hoteleiros a possibilidade de aplicar tarifas diferentes aos vários clientes e, desta forma, alavancar os rendimentos obtidos por cada cliente (Guillet, Lui & Law, 2014). Contudo, é necessário ter atenção à percepção do cliente a estas variações de preço, pois, caso o cliente se sinta injustiçado em relação ao preço praticado, este possivelmente não efetuará a reserva (Taylor & Kimes, 2011).

No ato da reserva são muitas vezes oferecidas tarifas promocionais que dependem, por exemplo, dos dias da semana, da duração da estadia, das políticas de cancelamento e das condições de pagamento. Para que não existam reclamações por parte dos clientes e para que estes não tenham uma percepção errada do preço, é necessário que todas as condições da reserva sejam previamente explicadas (Zhang & Bell, 2010).



### **1.2.6 Software de revenue management**

Os *softwares*, com o auxílio das bases de dados que contêm as informações e registros históricos de clientes e das suas reservas anteriores, sugerem as alterações de preço, o controlo do inventário e em que canais de distribuição o produto deve estar presente. Estas informações amparam o gestor hoteleiro na tomada de decisão (Schwartz & Cohen, 2004).

Para que o resultado do sistema de *revenue management* seja o mais eficiente possível, é obrigatório que os hotéis invistam em tecnologia e equipamentos sofisticados. O domínio apropriado destes sistemas de informação são essenciais (Guadix, Cortés, Onieva & Muñuzuri, 2010).

### **1.2.7 Equipa de revenue management**

Apesar do *revenue management* ter como pilar a tecnologia e os *softwares* que ajudam os gestores hoteleiros na tomada de decisões e a definir estratégias, é importante não esquecer que a equipa de *revenue* também é fundamental para superar os desafios que aparecem no dia a dia de uma unidade hoteleira (Cetin et al., 2016), dado que o sucesso da implementação de uma estrutura de *revenue management* depende tanto das pessoas como da tecnologia que este possui (Jones & Hamilton, 1992; Noone et al., 2017).

A equipa deve ser composta por colaboradores com competências técnicas e conhecedores do meio, mas também sociais, isto é, com uma comunicação eficaz, capacidade de liderança, profissionalismo, espírito de equipa, empenho, entre outros (Beck, Knutson, Cha & Kim, 2011).

É necessário também salientar que a informação sobre as práticas e políticas de *revenue management* devem ser transmitidas a todas as hierarquias. Muitas vezes as decisões ficam restritas aos diretores hoteleiros e estes esquecem-se de fazer a ponte para os colaboradores, que comunicam com os clientes e que necessitam de criar uma boa relação com estes para o sucesso do negócio (Lieberman, 2003).

## CAPÍTULO III – METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a realização da presente investigação, que tem como objetivos analisar a perceção dos gestores hoteleiros sobre o *revenue management* e avaliar quais as práticas por eles implementadas. Para isso, foram realizadas entrevistas a seis diretores de unidades hoteleiras da ilha de São Miguel.

### 3.1 Fases de desenvolvimento dos estudos de caso

Inicialmente procedeu-se à seleção dos casos de estudo tendo em conta a sua classificação por estrelas, a sua localização (dentro ou fora da cidade), a dimensão do inventário e se são unidades hoteleiras independentes ou pertencentes a grupos hoteleiros. Estas características são fatores de decisão na escolha dos casos de estudo pois são determinantes no modo de aplicar o *revenue management* numa unidade hoteleira.

De modo a salvaguardar os interesses dos gestores e das unidades hoteleiras, os seus nomes vão ser mantidos em anonimato e o número de quartos serão classificados em superior a 50 quartos ou inferior a 50 quartos, pelo mesmo motivo.

Desta forma, obtiveram-se seis casos de estudo heterogéneos e representativos das unidades hoteleiras da ilha de São Miguel (Tabela 2).

Tabela 2- Características dos casos de estudo

| Unidade hoteleira | Classificação | Localização      | Unidade hoteleira independente/grupo hoteleiro | Número de quartos |
|-------------------|---------------|------------------|--|-------------------|
| A                 | 5 estrelas    | Dentro da cidade | Grupo hoteleiro                                | >50               |
| B                 | 4 estrelas    | Fora da cidade   | Grupo hoteleiro                                | >50               |
| C                 | 4 estrelas    | Fora da cidade   | Grupo hoteleiro                                | <50               |
| D                 | 4 estrelas    | Dentro da cidade | Unidade hoteleira independente                 | <50               |
| E                 | 3 estrelas    | Dentro da cidade | Unidade hoteleira independente                 | <50               |
| F                 | 3 estrelas    | Fora da cidade   | Unidade Hoteleira independente                 | <50               |

Após uma extensa pesquisa, a metodologia escolhida para a realização deste estudo e que se demonstrou mais adequada foi a metodologia qualitativa, com recolha de informação através das *in-depth interviews*. Esta entrevista é realizada com o objetivo de recolher dados qualitativos que, pelo facto de serem compostas por perguntas abertas,

facilitam a obtenção de informação mais detalhada pelo investigador (Guion, Diehl & McDonald, 2011).

As *in-depth interviews* têm as seguintes características (Guion et al., 2011):

- compostas por perguntas abertas, para que o entrevistado tenha liberdade de resposta;
- têm um formato semiestruturado, ou seja, o entrevistador tem um guião com as questões chave mas tem liberdade de fazer mais perguntas do que aquelas que já estão preparadas no decorrer da entrevista;
- o entrevistador deve conseguir compreender e interpretar as respostas do entrevistado, para que consiga fazer perguntas pertinentes, de modo a enriquecer o conteúdo da entrevista;
- as respostas dadas pelo entrevistado devem ser gravadas em formato áudio e, em simultâneo, devem ser apontadas as declarações mais relevantes em formato papel.

A realização destas entrevistas devem obedecer a 7 fases: tematizar, projetar, entrevistar, transcrever, analisar, verificar e, por último, escrever os relatórios (Guion et al., 2011).

Numa primeira fase é necessário estabelecer quais os objetivos da entrevista e que informações se pretende reunir, para que seja possível formular as perguntas e organizar um guião para o dia da entrevista. Neste dia, deve-se colocar o entrevistado à vontade, fazer uma breve apresentação e explicar sucintamente o objetivo da entrevista. Após obter permissão para realizar a gravação áudio, pode-se começar a entrevista, que deve decorrer naturalmente, de como uma conversa se tratasse, embora já estejam estabelecidas pelo investigador as perguntas chave. Posteriormente, esta deve ser transcrita e, todas as notas escritas pelo entrevistador, devem ser incorporadas na transcrição. De seguida, realiza-se a análise das transcrições, verifica-se a credibilidade da informação e, por fim, escreve-se os relatórios onde se encontram os resultados das entrevistas com as partes interessadas (Guion et al., 2011).

### 3.2 Desenho dos estudos de caso

Uma vez escolhida a metodologia de recolha de informação, procedeu-se ao planeamento das questões da entrevista, do qual fazem parte doze questões abertas, divididas em 3 grupos.

No grupo 1 é avaliada a perceção do gestor hoteleiro sobre o *revenue management*, o grupo 2 é constituído por perguntas que pretendem explorar as práticas de *revenue management* que são aplicadas nas unidades hoteleiras e no grupo 3 avalia-se o impacto da alteração da política de transportes no *revenue management* das unidades hoteleiras.

Na tabela 3 são apresentadas as questões chave realizadas na entrevista, bem como o seu objetivo.

Tabela 3-Guião da entrevista

| Questões/Objetivos  |
|---|
| <b>Grupo I- Perceção do gestor hoteleiro sobre <i>revenue management</i></b>  |
| <b>1.1 O que entende por <i>revenue management</i>?</b>   |
| Perceber se o gestor hoteleiro está familiarizado com o tema.   |
| <b>1.2 Que importância tem o <i>revenue management</i> na unidade hoteleira e de que forma é gerido?</b>                                    |
| Verificar se o gestor hoteleiro entende o <i>revenue management</i> como uma ferramenta de gestão e se o implementa.                        |
| <b>Grupo II- Práticas de <i>revenue management</i></b>  |
| <b>2.1 Quais as métricas e indicadores que utiliza para analisar a <i>performance</i> do hotel e com que frequência o faz?</b>              |
| Identificar as métricas utilizadas pelos gestores hoteleiros para avaliar o desempenho da unidade hoteleira e com que regularidade o fazem. |
| <b>2.2 Analisa o preço e os indicadores da concorrência?</b>  |
| Saber se o gestor hoteleiro tem em atenção o preço e os indicadores dos seus concorrentes.  |
| <b>2.3 Como é realizada a gestão do inventário e das tarifas nos canais de distribuição?</b>  |
| Compreender como ocorre a gestão dos quartos e dos preços a aplicar, junto dos parceiros comerciais.  |
| <b>2.4 Concorda com a utilização de preços dinâmicos?</b>   |
| Perceber a opinião dos gestores hoteleiros sobre a aplicação das tarifas dinâmicas.   |
| <b>2.5 Concorda com a prática do <i>overbooking</i>?</b>  |
| Perceber a opinião dos gestores hoteleiros sobre a realização de <i>overbooking</i> .   |

Tabela 3. (continuação)

|   |
|---|
| <p><b>2.6 Utiliza algum sistema de <i>forecasting</i>?</b></p> <p>Identificar a utilização de um sistema especializado de previsão.</p>   |
| <p><b>2.7 Tem atenção à paridade de preços nos canais de distribuição?</b></p> <p>Identificar se o gestor hoteleiro aplica a mesma tarifa ou tarifas diferentes para as mesmas condições de reserva, nos diversos canais de distribuição.</p> |
| <p><b>2.8 Qual a importância das reservas de grupos na gestão do inventário?</b></p> <p>Averiguar a relevância dos grupos para a unidade hoteleira e perceber como é realizada essa gestão, em função do número de quartos disponíveis.</p>   |
| <p><b>2.9 Qual o peso da faturação do alojamento, em função da receita total?</b></p> <p>Perceber o rendimento proveniente dos departamentos hoteleiros existentes no hotel, além do <i>core-business</i>.</p>                                |
| <p><b>Grupo III- Impacto da alteração da política de transportes no <i>revenue management</i></b></p>   |
| <p><b>3.1 Quais as alterações que ocorreram na gestão do hotel com a liberalização do espaço aéreo nos Açores?</b></p> <p>Compreender as alterações que ocorreram na unidade hoteleira com a liberalização do espaço aéreo.</p>               |

### 3.3 Descrição do método de investigação

Tendo em consideração os objetivos da investigação, a metodologia que melhor se enquadra no tipo de estudo foi a qualitativa. Para isso, foram realizadas entrevistas a responsáveis de seis unidades hoteleiras da ilha de São Miguel, escolha realizada tendo em conta a classificação por estrelas, a localização, o facto de pertencer ou não a grupos hoteleiros e a dimensão do inventário.

Procurou-se abranger hotéis com diferentes características, para que fosse possível obter uma amostra heterogénea e, assim, uma melhor comparação do *revenue management* entre unidades hoteleiras, com o objetivo de analisar a perceção do *revenue management* em cada uma delas e avaliar as estratégias implementadas em cada um dos hotéis.

### 3.4 Recolha de evidência

A recolha de evidência para a elaboração deste estudo foi feita através de entrevistas semiestruturadas, a cada um dos responsáveis dos seis hotéis seleccionados.

As entrevistas foram realizadas nos meses de julho e agosto de 2020, com uma duração máxima de 30 minutos cada. Estas foram gravadas em formato áudio e, durante as entrevistas, foram anotadas algumas informações importantes em papel.

### **3.5 Transcrição da informação**

Após a realização das entrevistas, e para que fosse possível a interpretação dos resultados, foram efetuadas as transcrições, de forma minuciosa, de todas as entrevistas realizadas. As transcrições foram realizadas de forma não integral e preferencialmente utilizando as palavras do entrevistado.

### **3.6 Análise, identificação e explicação de padrões**

A análise das entrevistas foi realizada com recurso às transcrições previamente feitas. Após isto, foi feita a análise comparativa dos casos de estudo, onde foram comparadas as respostas dos entrevistados de todas as unidades hoteleiras selecionadas.

## CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS CASOS DE ESTUDO

No presente capítulo são apresentadas as respostas dos gestores hoteleiros às perguntas realizadas na entrevista, bem como as citações mais relevantes em cada uma destas.

### 4.1 Caso de estudo da unidade hoteleira A

O primeiro caso de estudo diz respeito à unidade hoteleira A, classificada em 5 estrelas e localizada dentro da cidade. Esta pertencente a um grupo hoteleiro e tem um inventário superior a 50 quartos.

De seguida são apresentadas as respostas do entrevistado às questões apresentadas e as citações que se mostraram relevantes em cada uma das perguntas.

#### 1.1) O que entende por *revenue management*?

O entrevistado afirma que o *revenue management* tem uma importância fulcral nos dias de hoje na gestão de uma unidade hoteleira, considerando-o útil para gerir vários aspetos, sendo o mais importante, a seu ver, a gestão do fator sazonalidade. É uma ferramenta que ajuda a maximizar a receita de um hotel e evoluiu muito com o aparecimento das agências de viagens *online*.

Tabela 4-Citações da questão 1.1 do caso de estudo A

#### Citações

- “O *revenue management* evoluiu muito nos hotéis com o aparecimento das OTAs.”
- “É um método que nos permite aumentar as receitas.”

#### 1.2) Que importância tem o *revenue management* na unidade hoteleira e de que forma é gerido?

Na unidade hoteleira A, o *revenue management* é praticado durante todo o ano, contudo mostra-se mais útil nos picos de maior procura, ou seja, na época alta, pelo facto de exigir uma melhor gestão do inventário e das tarifas.

No grupo hoteleiro existe um departamento especializado em *revenue management*, sendo que o responsável foi contratado a uma empresa de transporte aéreo, setor que foi pioneiro no *revenue management*, e tem formação na área.

Tabela 5-Citações da questão 1.2 do caso de estudo A

| Citações |
|----------|
|----------|

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• “O <i>revenue management</i> é praticado ao longo do ano, mas estamos muito mais atentos quando a procura aumenta, de forma a maximizar as receitas.”</li> <li>• “O responsável pelo <i>revenue management</i> no nosso hotel tem formação na área.”</li> </ul> |
|--|

2.1) Quais as métricas e indicadores que utiliza para analisar a *performance* do hotel e com que frequência o faz?

As métricas que analisam são as métricas habituais, sendo o indicador a que dão mais importância o RevPAR, ou seja, a receita por quarto disponível. A análise destas métricas varia de acordo com a época do ano, sendo que no verão, com o aumento da procura, é realizada a análise de forma mais periódica, normalmente 2 vezes por semana, e no inverno, época baixa, é realizada 1 vez por semana.

Tabela 6-Citações da questão 2.1 do caso de estudo A

| Citações |
|----------|
|----------|

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• “O indicador mais utilizado e o melhor é o RevPAR.”</li> <li>• “Em época de verão, a época alta, analisamos as métricas 2 vezes por semana e, no inverno, 1 vez por semana.”</li> </ul> |
|--|

2.2) Analisa o preço e os indicadores da concorrência?

O gestor hoteleiro afirmou que analisa o preço da concorrência e que o faz através do *software* interno da empresa. Também afirmou que existe uma plataforma em que os gestores hoteleiros colocam os indicadores das suas unidades, onde existe a partilha de dados, embora não seja 100% fidedigna, visto que os dados podem ser facilmente deturpados.

Tabela 7-Citações da questão 2.2 do caso de estudo A

| Citações |
|----------|
|----------|

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Para analisar a concorrência utilizamos um programa interno específico.”</li> <li>• “Existe também a plataforma Hotel Monitor, em que é possível fazer o acompanhamento do mercado através dos indicadores fornecidos pelos hotéis.”</li> </ul> |
|---|

2.3) Como é realizada a gestão do inventário e das tarifas nos canais de distribuição?

As tarifas são geridas em função da taxa de ocupação do hotel. Esta gestão é realizada através de um sistema que dita tarifas devem ser aplicadas e que, posteriormente, são



analisadas pelo departamento de *revenue management*, que tem a responsabilidade decisão do preço a atribuir.

Neste momento, utilizam um *channel manager* que foi adquirido quando ocorreu a liberalização do espaço aéreo.

Tabela 8-Citações da questão 2.3 do caso de estudo A

| Citações   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Nós utilizamos ferramentas que, perante a ocupação do hotel, sugerem tarifas com base na taxa de ocupação.”</li> <li>• “Utilizamos <i>channel manager</i> desde que a Ryanair operou para os Açores.”</li> </ul> |

#### 2.4) Concorda com a utilização dos preços dinâmicos?

Na sua opinião, para utilizar eficazmente o *revenue management*, é necessário utilizar tarifas dinâmicas. A utilização destas tarifas não foram facilmente aceites pelos parceiros da *tour* operação tradicional, dado que estes estavam habituados a que fossem estabelecidas 3 tarifas por ano, que correspondiam à época alta, época intermédia e época baixa. Com o passar do tempo, os intermediários foram tornando-se mais flexíveis em relação a esta nova realidade.

A unidade hoteleira A está a implementar um método em que os intermediários da *tour* operação têm acesso ao valor das tarifas praticadas pelo hotel, nas quais já estão pré-definidas as margens de descontos para os mesmos, de forma a que possam vender aos seus clientes.

Tabela 9-Citações da questão 2.4 do caso de estudo A

| Citações  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Para trabalhar com o <i>revenue management</i> é obrigatório usar preços dinâmicos.”</li> </ul> |

#### 2.5) Concorda com a prática do *overbooking*?

O entrevistado refere que não faz *overbooking* porque o grupo hoteleiro não tem mais unidades de 5 estrelas para onde possa reencaminhar os seus clientes caso tenha os quartos todos ocupados. Contudo, algumas vezes pode ocorrer *overbooking* devido a erro humano.

O gestor desta unidade considera que é uma prática arriscada e que nem sempre corre como esperado. Quando não tem o efeito pretendido, as consequências não são as

melhores, uma vez que muitos clientes não aceitam a troca de hotel. Afirmou ainda que é mais fácil praticar *overbooking* numa unidade hoteleira de 3 ou 4 estrelas e que, quando um hotel ambiciona uma taxa de ocupação de 100%, inevitavelmente trabalha em *overbooking*.

Tabela 10-Citações da questão 2.5 do caso de estudo A

| Citações  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• “O <i>overbooking</i> é um risco.”</li> <li>• “No caso do nosso hotel, nós não realizamos <i>overbooking</i> porque pertencemos a um grupo que não tem outro hotel 5 estrelas.”</li> <li>• “Se um hotel quiser ter uma taxa de ocupação de 100%, este não pode vender o hotel só pelo número de quartos que tem.”</li> </ul> |

## 2.6) Utiliza algum sistema de *forecasting*?

O entrevistado afirma que trabalha com um sistema de previsão.

## 2.7) Tem atenção à paridade dos preços nos canais de distribuição?

O entrevistado afirmou que, sempre que possível, tenta manter a paridade de preços. A utilização do *channel manager* ajuda a que, nas diversas OTAs, o preço e a disponibilidade seja igual. Salientou ainda que, atualmente, os sites de algumas OTAs colocam tarifas que não correspondem às praticadas pelo hotel e que não estão de acordo com a comissão previamente acordada.

O preço praticado pela unidade hoteleira no seu *website* é igual ao praticado pela Booking.

Tabela 11-Citações da questão 2.7 do caso de estudo A

| Citações  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Existem situações pontuais em que observamos determinados sites com tarifas que nós não praticamos.”</li> <li>• “O preço praticado no nosso <i>website</i> é igual ao preço praticado na Booking.”</li> </ul> |

## 2.8) Qual a importância das reservas de grupo na gestão do inventário?

O entrevistado afirmou que a unidade hoteleira não tem grupos como segmento de mercado, devido às características do hotel. Contudo, quando recebe reservas de grupo, aplica uma tarifa menor pela quantidade de quartos ocupados. Normalmente coloca disponíveis mais quartos para reservas de grupo no inverno do que no verão.

Tabela 12-Citações da questão 2.8 do caso de estudo A

### Citações

- “O hotel não trabalha muito com grupos.”
- “Numa reserva de grupo tem que haver uma atenção no preço.”
- “Consigo disponibilizar mais quartos para grupos numa época de baixa procura do que numa época em que tenha muita procura.”

### 2.9) Qual o peso da faturação do alojamento, em função da receita total?

O entrevistado afirma que o alojamento corresponde a cerca de 80% da receita total do hotel.

### 3.1) Quais as alterações que ocorreram na gestão do hotel com a liberalização do espaço aéreo?

A esta pergunta o gestor hoteleiro respondeu que a liberalização do espaço aéreo não levou a um aumento da tarifa dos quartos, mas sim a um aumento da procura que, como consequência, provocou o aumento do preço dos quartos. Frisou ainda que, na unidade hoteleira em questão, o *pricing* é dinâmico e varia em função da procura do mercado. A liberalização do espaço aéreo também fez com que começassem a trabalhar com o *channel manager*.

Mostrou-se pertinente questionar também que alterações ocorreram com pandemia. O entrevistado respondeu que os cancelamentos das reservas passaram a não ter nenhum custo para o cliente e que vão realizar promoções para tentar minimizar a falta de procura. A diminuição das tarifas, segundo o entrevistado, não é um bom método para contrariar a falta de procura, dado que pode motivar problemas de posicionamento do destino Açores.

Tabela 13-Citações da questão 3.1 do caso de estudo A

### Citações

- “A política de preço alterou com a liberalização do espaço aéreo não porque se deu essa liberalização, mas porque a procura aumentou.”
- “Com a COVID-19 as políticas de reserva vão ser um pouco mais flexíveis.”
- “Se todos baixarmos o preço, começamos a danificar também o posicionamento do destino turístico.”

## 4.2 Caso de estudo da unidade hoteleira B

A unidade hoteleira B, localizada fora da cidade, tem classificação de 4 estrelas. Esta pertence a um grupo hoteleiro e tem um inventário superior a 50 quartos.

De seguida são apresentadas as respostas do entrevistado às questões apresentadas e as citações que se mostraram relevantes em cada uma das perguntas.

### 1.1) O que entende por *revenue management*?

O entrevistado entende *revenue management* como a manipulação de vários fatores com o objetivo de maximizar as receitas da unidade hoteleira. Para isso, é necessário ter em conta não só a lei da oferta e da procura, mas também um conhecimento detalhado do produto oferecido e do mercado onde está inserido.

A criatividade e a capacidade do hotel adaptar-se a determinados momentos é igualmente importante quando se fala de *revenue management*.

Tabela 14-Citações da questão 1.1 do caso de estudo B

#### Citações

- “São vários os botões que podemos alterar, ao mesmo tempo que olhamos para o mercado, com o objetivo de aumentar as receitas do nosso hotel.”
- “É tudo uma questão de nos habituarmos a uma determinada oferta e valor.”
- “O *revenue management* também é saber adaptar-se a determinados momentos.”

### 1.2) Que importância tem o *revenue management* na unidade hoteleira e de que forma é gerido?

O entrevistado afirma que o *revenue management* é uma área muito importante para a gestão de um hotel e que o grupo hoteleiro já o faz há muitos anos. É um tema que tem evoluído muito rápido ao longo dos anos devido às alterações do perfil do cliente e da compra.

Nesta unidade hoteleira o *revenue management* é gerido em equipa: existe a interligação entre a estrutura comercial, a direção do hotel, que comunica com o *front office*, e, por fim, a direção de operações, que tem a função de supervisionar os vários hotéis. O responsável do departamento no grupo hoteleiro trabalhou muitos anos na indústria da aviação e posteriormente realizou várias formações específicas de hotelaria.

Tabela 15-Citações da questão 1.2 do caso de estudo B

### Citações

- “É um trabalho de equipa.”
- “Nós já fazemos *revenue management* há alguns anos.”
- “O *revenue* tem evoluído muito rápido em função da evolução do perfil do cliente e do perfil de compra.”

#### 2.1) Quais as métricas e indicadores que utiliza para analisar a *performance* do hotel e com que frequência o faz?

O gestor hoteleiro afirma que analisa diariamente, recorrendo a métricas e indicadores como a faturação, fluxo de reservas, concorrência, cancelamentos e RevPAR.

#### 2.2) Analisa o preço e os indicadores da concorrência?

O entrevistado respondeu que sim e que o faz diariamente.

#### 2.3) Como é realizada a gestão do inventário e das tarifas nos canais de distribuição?

O gestor hoteleiro afirma que utiliza o *channel manager* para auxiliar na gestão do inventário e das tarifas nos canais de distribuição. O responsável por esta tarefa é o departamento comercial do grupo hoteleiro, embora cada hotel possa dar o seu parecer.

Tabela 16-Citações da questão 2.3 do caso de estudo B

### Citações

- “É feita pelo departamento comercial.”

#### 2.4) Concorda com a utilização de preços dinâmicos?

O entrevistado afirma que, para uma gestão eficiente, é fundamental utilizar estas tarifas, principalmente nos canais *online*, porque tem-se notado o aumento do número de turistas que efetuam as suas reservas através deste tipo de canais.

Referiu também que a *tour* operação está reticente com a mudança das tarifas tradicionais para a tarifas dinâmicas, mas que, na sua opinião, é uma questão de tempo para que estes comecem a colocá-las em prática.

Por fim, salienta que os clientes, embora estejam cada vez mais informados, muitas vezes ainda não compreendem como o preço hoje pode estar diferente do preço de amanhã, para as mesmas condições de reserva, podendo gerar alguma desconfiança e

sentimento de *fair value*.

Tabela 17-Citações da questão 2.4 do caso de estudo B

| Citações   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• “As tarifas dinâmicas fazem parte de uma boa gestão da receita de um hotel.”</li> <li>• “Enquanto diretor, sempre utilizei tarifas dinâmicas.”</li> <li>• “Existe alguma resistência à mudança por parte da <i>tour</i> operação tradicional.”</li> <li>• “Os clientes não sabem muito bem como funcionam as tarifas dinâmicas e muitas vezes sentem algum tipo de injustiça.”</li> </ul> |

## 2.5) Concorda com a prática do *overbooking*?

O entrevistado realçou que o *overbooking* é excelente para maximizar a ocupação e para evitar perder receita à última da hora, com um eventual cancelamento por parte dos clientes. Contudo, na sua prática estão inerentes variados riscos e, por isso, é necessário ser calculoso e cauteloso, pois a longo prazo pode deteriorar a relação com os clientes.

Na sua opinião, para que tenha sucesso, é necessário ter atenção à tipologia de clientes, à tipologia do hotel e em que segmentos de clientes o hotel aposta. Referiu que hotéis que têm como segmento de mercado grupos e a *tour* operação em série têm mais facilidade em realizar *overbooking* porque conseguem prever com mais facilidade a taxa de cancelamentos. Normalmente só fazem *overbooking* hotéis com alta taxa de cancelamentos.

Nesta unidade hoteleira, como é oferecido um serviço e experiência diferenciadores, existem dificuldades em reencaminhar o cliente, embora já haja concorrência com serviço diferenciado. O entrevistado afirmou que, quando existem clientes em *overbooking*, este tem o cuidado de avisá-los, antes da sua chegada, que vão reencaminhá-los para outra unidade na primeira noite, recompensando-os na restante estadia no seu hotel. Antes de colocar um cliente em *overbooking*, tem o cuidado de saber que tipo de cliente é, utilizando a base de dados da reserva. Neste momento, estão a implementar um *customer relationship management* (CRM) para o efeito.

Tabela 18-Citações da questão 2.5 do caso de estudo B

| Citações   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• “O <i>overbooking</i> é uma excelente ferramenta, mas abusar deteriora a longo prazo a relação com os clientes.”</li> <li>• “É um risco que tem como objetivo maximizar a taxa de ocupação.”</li> </ul> |

Tabela 18. (continuação)

- 
- “É um risco calculado, calcula-se qual a taxa de cancelamentos e faz-se as contas, isso são tudo números.”
  - “Utilizamos a base de dados das reservas para selecionar o cliente, mas estamos a trabalhar para criar um CRM.”
- 

## 2.6) Utiliza algum sistema de *forecasting*?

O entrevistado afirma que, neste momento, não trabalha com um sistema especializado de *forecasting*, mas que o grupo hoteleiro está a avaliar os prós e contras da contratação de um, dado que o custo de aquisição é elevado. A unidade hoteleira utiliza ferramentas criadas internamente que, aliadas à componente humana, realizam a previsão da procura.

Tabela 19-Citações da questão 2.6 do caso de estudo B

### Citações

- 
- “Trabalhamos muito com *forecast* através de sistemas criados por nós e com ferramentas nossas que nos ajudam a definir a previsão.”
- 

## 2.7) Tem atenção à paridade de preços nos canais de distribuição?

Em relação à paridade de preços, o entrevistado concorda que é importante ter a tarifa igual nas diferentes OTAs, contudo muitas vezes não acontece. Embora as comissões sejam pré-estabelecidas, os intermediários muitas vezes abdicam de uma parte da sua comissão para vender a um preço mais baixo, porque sabem que o cliente está cada vez mais informado e que vai pesquisar o valor das tarifas nas diferentes OTAs, reservando no canal de distribuição com a tarifa mais baixa.

A unidade hoteleira em questão costuma ter um preço mais baixo no seu *website* do que a OTA de referência, a Booking, porque o responsável afirma que não faz sentido ter um preço igual ao das OTAs, dado que no *website* não paga comissões na ordem dos 15%. De modo a fidelizar os clientes e a encaminhá-los a reservar diretamente com o hotel, para além de uma tarifa mais em conta, também têm por hábito fazer uma atenção ao cliente.

Tabela 20-Citações da questão 2.7 do caso de estudo B

### Citações

- 
- “As OTAs estão a perder um pouco de percentagem de reserva porque o cliente está cada vez mais informado.”
-

Tabela 20. (continuação)

- 
- “Essa paridade entre site do hotel e OTAs deixaram de fazer sentido.”
  - “A fidelização do cliente é mais fácil quando este reserva diretamente conosco.”
- 

### 2.8) Qual a importância das reservas de grupo na gestão do inventário?

O entrevistado considera importante ter reservas de grupos porque, pelo facto de serem marcadas com antecedência, permitem construir a base da ocupação. Os grupos são nichos de mercados interessantes, sendo necessário ter atenção às características do grupo, à sua dimensão e ao que cada hotel consegue oferecer e, por isso, estas reservas necessitam de ser bem trabalhadas.

Nesta unidade é classificado como grupo, uma reserva que contenha um número de quartos superior a 10. O entrevistado referiu que não estabelece um limite de quartos para grupo, porque as tarifas que estabelece para os grupos podem variar consoante a taxa de ocupação do hotel, ou seja, a unidade hoteleira, que por norma exige uma tarifa a grupos inferior à do cliente individual, se tiver uma ocupação elevada, pode vir a cobrar, no limite, o mesmo que cobra a um cliente individual.

Tabela 21-Citações da questão 2.8 do caso de estudo B

#### Citações

- “Os grupos são nichos de mercado interessantes.”
  - “Permitem ao hoteleiro ir construindo a sua base de ocupação.”
  - “Os grupos estão muitas vezes ligados a algum evento, o que é sempre bom para o hotel.”
- 

### 2.9) Qual o peso da faturação do alojamento, em função da receita total?

O entrevistado afirma que o alojamento tem um peso de 40% em função da receita global do hotel, pois trabalha muito bem a componente de *F&B*. Acredita que o *revenue management* caminha para um cenário em que cada cliente irá ter uma tarifa diferenciadora e específica, que se baseará no perfil do consumo do cliente nos outros departamentos.

Tabela 22-Citações da questão 2.9 do caso de estudo B

#### Citações

- “É um hotel muito equilibrado em todos os departamentos.”
  - “A minha visão própria é que o *revenue management* caminhe para uma tarifa específica para cada cliente.”
-



Tabela 22. (continuação)

- 
- “Em casos extremos pode acontecer, num casal, o marido ver um preço e a esposa outro.”
- 

### 3.1) Quais as alterações que ocorreram na gestão do hotel com a liberalização do espaço aéreo nos Açores?

O entrevistado respondeu que, desde 2015, deram-se muitas alterações no *revenue management*. Antes deste marco, já se fazia algum *revenue* mas este não era tão expressivo, não utilizavam as ferramentas e sistemas que utilizam nos dias de hoje.

Considerou que foi uma aprendizagem constante e que houve uma mudança clara no paradigma das tarifas. Se antes estas eram definidas para o ano, neste momento variam em função da procura e do segmento do cliente e, numa situação extrema, variam em função do quarto vendido.

As OTAs também tiveram um papel importante como parceiros comerciais, pois permitiram um elevado crescimento da faturação, desde que estes tivessem inventários disponíveis. Contudo o destino Açores perdeu muito, dada a sua forte relação e dependência da *tour* operação, pois os hotéis, apesar de terem uma elevada ocupação, não conseguem maximizar as receitas.

Na sua opinião, os hotéis que têm um produto diferenciado e que tenham a procura aliada a um perfil de cliente bem definido, irão certamente maximizar mais o negócio.

Com a liberalização do espaço aéreo, alterou-se igualmente o paradigma do *timing* da reserva. Antigamente era negativo se o cliente realizasse a reserva em cima da hora e, nos dias de hoje, este facto pode ser visto como uma estratégia para aumentar o preço das tarifas, dado que a concorrência pode estar com elevada ocupação e, assim, existe redução da oferta.

Frisou ainda que a prova de que o mercado tem sempre alguma volatilidade e incerteza é o momento atualmente vivido. Tudo o que havia sido definido ao longo destes anos de aprendizagem vão alterar-se com a situação pandémica, o que poderá acontecer também com outros fatores ou até mesmo a entrada de um novo *player* no mercado. Com a pandemia, a unidade hoteleira adotou tarifas menos dinâmicas para que o cliente sinta mais confiança no momento da pesquisa.

Tabela 23-Citações da questão 3.1 do caso de estudo B

| Citações |
|----------|
|----------|

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Houve muita coisa que mudou neste espaço temporal.”</li> <li>• “Existiu a mudança na definição da minha tarifa.”</li> <li>• “Na minha opinião, os Açores perderam muito por estarem muito ligados à <i>tour</i> operação.”</li> </ul> |
|---|

### 4.3 Caso de estudo da unidade hoteleira C

A unidade hoteleira C está classificada em 4 estrelas e localiza-se fora da cidade. Esta pertencente a um grupo hoteleiro e tem um inventário inferior a 50 quartos.

De seguida são apresentadas as respostas do entrevistado às questões apresentadas e as citações que se mostraram relevantes em cada uma das perguntas.

#### 1.1) O que entende por *revenue management*?

O entrevistado entende que o *revenue management* é uma ferramenta de gestão que auxilia os gestores hoteleiros a definir a melhor tarifa para ambos os interessados, ou seja, para o hotel e para os clientes. O entrevistado também teve em consideração as despesas fixas que o hotel tem quando o quarto não é vendido.

Tabela 24-Citações da questão 1.1 do caso de estudo C

| Citações |
|----------|
|----------|

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• “O <i>revenue management</i> é uma ferramenta que é proporcionada aos diretores operacionais de forma a que nós consigamos, abrangendo várias variáveis, chegar a um melhor preço, ao <i>best available rate</i>.”</li> <li>• “O melhor preço refere-se tanto para o hotel, que tem as suas despesas mesmo quando vazio, como para o cliente.”</li> </ul> |
|--|

#### 1.2) Que importância tem o *revenue management* na unidade hoteleira e de que forma é gerido?

O entrevistado não se mostrou muito à vontade a falar sobre o *revenue management*, confessando que não é um tema com o qual trabalhe diariamente, dado que não tem formação na área nem tem conhecimento teórico sobre o tema.

O *revenue management* na unidade hoteleira C está a cargo do diretor comercial do grupo hoteleiro. Referiu, ainda, que todo o trabalho relacionado com o *revenue management* é realizado na sede e que, como responsável da unidade hoteleira em

questão, apenas é informada sobre o preço final a que deve vender os quartos, podendo, de seguida, dar o seu parecer em relação ao mesmo.

Tabela 25-Citações da questão 1.2 do caso de estudo C

#### Citações

- “O *revenue management* não está nas minhas mãos porque houve uma centralização desse departamento na nossa sede, que tem como pessoa principal o diretor comercial.”
- “Se me dão um preço, posso questioná-lo quando percebo que não corresponde ao preço do quarto, dando um *input* ao diretor comercial.”
- “Não tenho formação na área de gestão hoteleira.”

#### 2.1) Quais as métricas e indicadores que utiliza para analisar a *performance* do hotel e com que frequência o faz?

O entrevistador analisa duas métricas: taxa de ocupação, analisada diariamente, e o valor gerado de receitas por quartos, sempre comparando com o período homólogo do ano anterior. Ao responder à pergunta, focou-se muito nos custos de produção gerais e, mais uma vez, ressaltou a importância dos custos fixos de uma unidade hoteleira, que influenciam diretamente a receita do hotel.

Tabela 26-Citações da questão 2.1 do caso de estudo C

#### Citações

- “Consulto todos os dias a taxa de ocupação.”
- “Tenho sempre em consideração as receitas produzidas no dia da análise e no mesmo dia do ano anterior.”

#### 2.2) Analisa o preço e os indicadores da concorrência?

O entrevistado diz que consulta os preços da concorrência 2 a 3 vezes por semana, embora o responsável por essa função seja o diretor comercial do grupo hoteleiro. Considera ainda que a unidade hoteleira não tem concorrência direta, dada a sua localização.

Tabela 27-Citações da questão 2.2 do caso de estudo C

#### Citações

- “Eu faço-o por curiosidade, 2 a 3 vezes por semana, porque o responsável por essa comparação é o diretor comercial.”
- “No caso deste hotel, nós não temos muita concorrência.”

### 2.3) Como é realizada a gestão do inventário e das tarifas nos canais de distribuição?

O entrevistado respondeu que utilizam *channel manager* e que a gestão do seu inventário varia de acordo com uma análise realizada quinzenalmente pelo diretor comercial e pelo entrevistado. Nestas análises, as atenções centram-se na ocupação do hotel e, a partir deste valor, há a possibilidade de alterar a gestão do inventário nos canais *online*.

Uma das estratégias que adotam quando não têm muitas reservas é a utilização de tarifas *non-refundable*, ou seja, reduzem o preço da tarifa, mas, se o cliente não puder comparecer, cobram a estadia. Refere ainda que, dentro do grupo, é o hotel que recebe mais reservas via canais *online* e clientes *walk-in*, sendo que estes, em média, reservam mais do que uma noite.

Tabela 28-Citações da questão 2.3 do caso de estudo C

#### Citações

- “A gestão do inventário altera consoante uma análise quinzenal.”
- “Quando alguma coisa não está bem, nós temos que fazer essa análise e por uma *non-refundable*.”
- “Nós utilizamos um *channel manager* que gere as nossas tarifas em todas as nossas plataformas online.”

### 2.4) Concorda com a utilização de preços dinâmicos?

O entrevistado é totalmente a favor da utilização dos preços dinâmicos, defendendo que é a melhor forma de acompanhar o mercado e conseguir ajustar o preço, para que consiga aumentar a sua taxa de ocupação.

Tabela 29-Citações da questão 2.4 do caso de estudo C

#### Citações

- “Sou completamente a favor dos preços dinâmicos, porque devemos andar ao sabor do mercado.”
- “Nós temos de nos adaptar ao contexto diário. Se, por exemplo, estou com uma baixa ocupação, nós temos de ser camaleónicos e versáteis e quanto mais tivermos em cima do acontecimento, mais depressa conseguimos prevenir e fazer um prognóstico do futuro.”

### 2.5) Concorda com a prática do *overbooking*?

O entrevistado não acha boa prática utilizar *overbooking*, independentemente da tipologia, posicionamento e localização de um hotel, porque considera uma estratégia arriscada. No caso da sua unidade hoteleira, não faz justamente porque é contra.

Contudo, mesmo que desejasse fazer *overbooking*, iria ter grandes dificuldades em realojar os clientes que ficassem sem o quarto, devido à localização e tipologia do hotel.

Tabela 30-Citações da questão 2.5 do caso de estudo C

#### Citações

- “Não me posso dar ao luxo de “brincar” com os clientes porque não tenho nenhum hotel com as mesmas características que o nosso.”
- “Contudo, mesmo que tivesse um hotel para onde enviar os clientes, eu não praticava porque é um risco para nós.”

#### 2.6) Utiliza algum sistema de *forecasting*?

O entrevistado afirma que o departamento comercial utiliza um *software* de previsão que indica qual a melhor tarifa a praticar, mas, mais uma vez, essa tarefa é realizada na sede do grupo hoteleiro pelo diretor comercial.

Tabela 31-Citações da questão 2.6 do caso de estudo C

#### Citações

- “Na sede trabalhamos com um sistema que faz uma estimativa da tarifa a praticar, consoante a concorrência.”

#### 2.7) Tem atenção à paridade de preços nos canais de distribuição?

O diretor do hotel nesta questão afirmou que, mais uma vez, o responsável por esta tarefa é o departamento comercial da sede do grupo hoteleiro. Contudo, referiu que os preços são diferentes nas variadas OTAs. O preço no *website* do hotel, por norma, é significativamente mais baixo do que na Booking.

Mencionou também que sempre que é efetuada uma reserva direta ao balcão, seja via telefone, e-mail ou presencial, utiliza a Booking como referência e aplica uma taxa de desconto ao cliente, para que a tarifa seja mais baixa.

Tabela 32-Citações da questão 2.7 do caso de estudo C

#### Citações

- “Também não sou eu que realizo essa operação, mas nas OTAs não estão todos ao mesmo preço.”
- “O preço no *website* costuma ser significativamente mais baixo.”
- “Sempre que um cliente nos pede uma reserva direta, fazemos uma simulação na Booking, para saber qual o valor da tarifa, e aplica-se um desconto sobre esta.”

## 2.8) Qual a importância das reservas de grupo na gestão do inventário?

O entrevistado considera de elevada importância a necessidade de uma boa gestão das reservas de grupo, com o intuito de aumentar a taxa de ocupação.

Com esta resposta, tornou-se pertinente perguntar se os mesmos aceitavam, em época alta, reservas de grupo que ocupassem aproximadamente metade da capacidade do hotel, ao que responderam que sim, dado que as reservas são realizadas com muita antecedência e com pré-pagamento.

Tabela 33-Citações da questão 2.8 do caso de estudo C

### Citações

- “As reservas de grupo têm muita importância porque temos agências que fazem reservas de 15 quartos para 1 semana.”

## 2.9) Qual o peso da faturação do alojamento, em função da receita total?

O entrevistado afirma que o alojamento corresponde a 95% da faturação global do hotel porque, pelo facto de não ser um hotel de 5 estrelas, não tem serviços suficientemente atrativos para os clientes usufruírem. Por norma, os clientes saem de manhã e regressam ao final da tarde.

Mostrou-se interessante questionar se o gestor do hotel acharia uma boa prática diminuir o preço por noite, com o objetivo de aumentar a taxa de ocupação e, por consequência, aumentar as receitas no departamento de F&B. O entrevistado respondeu que não era a favor de baixar os preços para aumentar a taxa de ocupação.

Tabela 34-Citações da questão 2.9 do caso de estudo C

### Citações

- “As pessoas saem o dia todo. Este hotel também não tem serviços que façam as pessoas ficar no hotel o dia todo, como por exemplo hotéis de 5 estrelas.”
- “Eu sou contra baixar os preços para ter uma maior ocupação, porque, tendo em conta a inflação, essa pode ser uma jogada perigosa e que nos pode prejudicar.”

## 3.1) Quais as alterações que ocorreram na gestão do hotel com a liberalização do espaço aéreo nos Açores?

Nesta questão, o gestor hoteleiro direccionou a mesma para o diretor comercial, afirmando que este é quem pode responder à questão.

#### 4.4 Caso de estudo da unidade hoteleira D

A unidade hoteleira D, localizada dentro da cidade, está classificada em 4 estrelas. Esta é uma unidade hoteleira independente e tem um inventário inferior a 50 quartos.

De seguida são apresentadas as respostas do entrevistado às questões apresentadas e as citações que se mostraram relevantes em cada uma das perguntas.

##### 1.1) O que entende por *revenue management*?

O entrevistado define *revenue management* como uma estratégia que é utilizada para aumentar a *performance* do hotel e que é transversal a todos os departamentos. Esta engloba várias variantes, sendo o preço uma das principais.

Tabela 35-Citações da questão 1.1 do caso de estudo D

##### Citações

- “O *revenue management* é uma estratégia utilizada, tendo por base as variações de preço, embora este não seja o único fator a considerar.”
- “Muitas pessoas associam esta prática exclusivamente ao departamento comercial, mas este deve ser explorado em todas as áreas da unidade hoteleira.”

##### 1.2) Que importância tem o *revenue management* na unidade hoteleira e de que forma é gerido?

Na unidade hoteleira D, o *revenue management* é aplicado de forma empírica, dado que ainda não tem nenhum sistema de *revenue management*. Embora tenha o objetivo de começar a apostar nesta área, admite que a sua unidade hoteleira é de pequena dimensão e que, infelizmente, a implementação do *revenue management* envolve algum investimento para que seja bem executado e para que possa dar frutos.

Nesta unidade hoteleira, o responsável pelo *revenue management* é o diretor hoteleiro que tem formação académica em gestão de empresas.

Tabela 36-Citações da questão 1.2 do caso de estudo D

##### Citações

- “Estamos a pensar implementar no nosso hotel.”
- “A nossa unidade hoteleira é pequena e o *revenue management* é muito dispendioso.”

2.1) Quais as métricas e indicadores que utiliza para analisar a *performance* do hotel e com que frequência o faz?

O entrevistado utiliza as métricas taxa de ocupação, preço médio e RevPAR. Embora tenha consciência de que a análise destas métricas devia ser realizada todos os dias, como ainda não tem um sistema de *revenue management* e fá-lo através do Excel, por vezes torna-se difícil analisar diariamente.

Tabela 37-Citações da questão 2.1 do caso de estudo D

**Citações**

- “Utilizamos as ferramentas tradicionais, como o Excel, para analisar essas métricas.”
- “Não analisamos diariamente porque não temos *software* avançado para o efeito.”

2.2) Analisa o preço e os indicadores da concorrência?

O entrevistador afirmou que analisa o preço da concorrência e que, nos dias de hoje, torna-se obrigatório fazê-lo, pelo facto do mercado estar constantemente em alterações.

Tabela 38-Citações da questão 2.2 do caso de estudo D

**Citações**

- “Como o mercado é muito dinâmico, hoje em dia os hotéis estão diariamente a lançar novas campanhas, promoções, e por isso há que ter um *software* adequado.”
- “Perdemos muito tempo a analisar a concorrência.”

2.3) Como é realizada a gestão do inventário e das tarifas nos canais de distribuição?

O entrevistado afirmou que utiliza o *channel manager* e que, desde que adquiriram este programa, tornou-se muito mais fácil gerir a alteração de preço e a disponibilidade do inventário nas OTAs. No presente ano fizeram a interligação do *channel manager* com o PMS e, agora, quando existe alguma atualização no preço, na disponibilidade ou recebe alguma reserva proveniente do *channel manager*, o PMS é automaticamente atualizado.

Tabela 39-Citações da questão 2.3 do caso de estudo D

**Citações**

- “O *channel manager* facilita-nos muito a vida.”
- “Esse ano conseguimos interligar o *channel manager* com o PMS.”



#### 2.4) Concorda com a utilização de preços dinâmicos?

O entrevistado afirmou que é vantajoso a utilização de preços dinâmicos, dado que é necessário acompanhar o mercado.

Tabela 40-Citações da questão 2.4 do caso de estudo D

| Citações  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Acho que é muito bom, nós temos que acompanhar, estar sempre em cima do sistema e tirar conclusões se foi ou não bom.”</li> </ul> |

#### 2.5) Concorda com a prática do *overbooking*?

O entrevistado concorda com a prática do *overbooking* porque, quando bem executado, o hotel consegue aumentar as suas receitas. Contudo, as características da sua unidade hoteleira e a sua capacidade de alojamento não permitem a sua realização.

Tabela 41-Citações da questão 2.5 do caso de estudo D

| Citações  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• “O nosso hotel tem uma particularidade que está contra nós e, como tal, não me posso dar ao luxo de fazer <i>overbooking</i>.”</li> <li>• “Creio que a maior parte dos hotéis podem fazer <i>overbooking</i> porque compensa, dado que é normal que algumas vezes as pessoas não apareçam.”</li> <li>• “Nós com um inventário tão reduzido e com esta peculiaridade não conseguimos fazê-lo.”</li> </ul> |

#### 2.6) Utiliza algum sistema de *forecasting*?

A unidade hoteleira D não trabalha com nenhum sistema de *forecasting*.

#### 2.7) Tem atenção à paridade de preços nos canais de distribuição?

Nesta unidade hoteleira, quando as OTAs surgiram, tiveram sempre o cuidado de existir paridade de preços entre elas. Contudo, o entrevistado afirma que, com o aumento do mercado e das OTAs, não é possível controlar as tarifas por elas praticadas, dado que eles determinam o preço a que vendem o quarto e a margem que cada OTA ganha com essa venda.

Geralmente, a tarifa está mais baixa no *website* do hotel que nos restantes canais de distribuição, embora ache que se torna irrelevante porque existem canais de distribuição com uma enorme visibilidade, como é o caso da Booking, e por isso as reservas vão ser realizadas sempre nos canais de distribuição com mais visibilidade. Contudo, o ideal seria

ter reservas diretas, pelo facto de não pagar comissões às OTAs.

Tabela 42-Citações da questão 2.7 do caso de estudo D

#### Citações

- “Nós no início tivemos muito cuidado, mas agora estamos a ter alguns problemas com as OTAs.”
- “Não conseguimos controlar o preço, cada um põe a sua margem, o que faz com que haja disparidade de preço.”
- “Não vejo que o nosso site tenha grande fator de relevância.”

#### 2.8) Qual a importância das reservas de grupo na gestão do inventário?

O entrevistado admitiu não trabalhar com grupos.

#### 2.9) Qual o peso da faturação do alojamento, em função da receita total?

O entrevistado afirmou que toda a sua receita é proveniente do departamento de alojamento.

#### 3.1) Quais as alterações que ocorreram na gestão do hotel com a liberalização do espaço aéreo nos Açores?

O entrevistado afirma que, com a liberalização do espaço aéreo açoriano, deu-se a alteração das políticas de preço, começaram a trabalhar cada vez mais com tarifas dinâmicas e, inevitavelmente, o preço médio por quarto aumentou, dado o aumento da procura. Pelo facto de existir o aumento do preço por noite, a unidade hoteleira sentiu a necessidade de fazer obras de melhoramento das infraestruturas, para aumentar a qualidade das suas instalações, para que o preço por noite fosse visto pelos clientes como um preço justo a pagar.

Mostrou-se também interessante perguntar que alterações surgiram com a pandemia atualmente vivida, ao qual o entrevistado respondeu que tiveram que reformular as políticas de reserva, nomeadamente o período de cancelamento. Além disso, deixaram de praticar reservas *non-refundable* e o preço por noite não foi reduzido, pois acredita que, nesta fase, não é o preço a variável responsável pelo padrão da procura, mantendo assim um preço mais ou menos *standard*.

Tabela 43-Citações da questão 3.1 do caso de estudo D

#### Citações

- “Para nos adaptarmos ao aumento da procura e do preço, fizemos obras de melhoria”.

Tabela 43. (continuação)

- 
- “Com a COVID-19, nós deixamos de fazer as *non-refundable*.”
  - “O facto de reduzir o preço não me iria trazer mais clientes, a procura é a mesma.”
- 

### 4.5 Caso de estudo da unidade hoteleira E

A unidade hoteleira E está classificada em 3 estrelas e localiza-se dentro da cidade. Esta é uma unidade hoteleira independente, com um inventário inferior a 50 quartos.

De seguida são apresentadas as respostas do entrevistado às questões apresentadas e as citações que se mostraram relevantes em cada uma das questões.

#### 1.1) O que entende por *revenue management*?

O gestor hoteleiro afirmou que *revenue management* é uma guia que é realizada e seguida de forma a estudar a evolução das reservas, do preço das tarifas, entre outros, ou seja, tudo o que ocorre no hotel é considerado, pelo entrevistado, *revenue management*.

Tabela 44-Citações da questão 1.1 do caso de estudo E

| Citações |
|----------|
|----------|

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Na hotelaria tudo é <i>revenue management</i>.”</li> <li>• “É um plano que nós temos que seguir para estudar a evolução das reservas, dos tarifários, entre outros.”</li> </ul> |
|---|
- 

#### 1.2) Que importância tem o *revenue management* na unidade hoteleira e de que forma é gerido?

Nesta unidade hoteleira, o *revenue management* começou a ter mais importância a partir de 2015 e considera que o melhor *revenue management* que um hotel pode copiar é o das companhias aéreas. O responsável de *revenue management* desta unidade hoteleira tem atenção, não só à sua concorrência, mas também às tarifas praticadas pelas companhias aéreas. Muitas das vezes descobrem a existência de algum evento, em função das companhias aéreas, que fazem disparar os seus preços para uma determinada altura do ano que não era previsível.

Nesta unidade hoteleira existe um responsável de *revenue management* que tem formação na área, embora a decisão do preço seja definido pelo entrevistado.

Tabela 45-Citações da questão 1.2 do caso de estudo E

#### Citações

- “Demos uma maior importância ao *revenue management* desde 2015, quando as ocupações aumentaram.”
- “As tarifas são delineadas por mim, mas tenho uma pessoa responsável pelo *revenue management*.”
- “O melhor *revenue management* que podemos copiar são os *revenues* das companhias aéreas.”

#### 2.1) Quais as métricas e indicadores que utiliza para analisar a *performance* do hotel e com que frequência o faz?

O entrevistado analisa todas as métricas gerais da hotelaria e fá-lo mensalmente. Nesta análise, compara com o mês homólogo do ano anterior.

#### 2.2) Analisa o preço e os indicadores da concorrência?

O entrevistado afirma que realiza diariamente uma análise aos preços da sua concorrência direta, que considera os hotéis com a mesma classificação e localização. Ao realizar estas análises, por vezes, aparecem algumas surpresas, como por exemplo, hotéis de categoria superior estarem com tarifas idênticas aos da categoria do hotel do entrevistado, o que provoca algum espanto.

Tabela 46-Citações da questão 2.2 do caso de estudo E

#### Citações

- “Fazemos diariamente a análise à nossa concorrência direta.”
- “Por vezes, existem hotéis com categoria superior com preço mais baixo que o nosso.”

#### 2.3) Como é realizada a gestão do inventário e das tarifas nos canais de distribuição?

Nesta questão referiu que utiliza um *channel manager* e que o responsável pelas reservas e pelo *revenue management* é quem faz essa gestão.

#### 2.4) Concorda com a utilização de preços dinâmicos?

O entrevistador recordou que é relativamente recente a aplicação de tarifas dinâmicas nos Açores e que poucos estavam habituados a esta alteração constante de preços, incluindo os operadores turísticos, as agências de viagens e o *destination management company* (DMC). O normal seria trabalhar com o modelo tradicional de época alta, intermédia e baixa, em que o preço era estabelecido no início do ano, em função das épocas, e não

sofria mais alterações. Atualmente, o cliente percebe com naturalidade as tarifas dinâmicas, em que o mesmo quarto pode custar amanhã um preço diferente de hoje. Ao responder à questão também referiu alguns problemas com os operadores *offline*, pois eram estabelecidos com estes preços fixos durante 4 meses, e não compreendiam como é que, por vezes, lançavam tarifas *online* mais baixas do que as deles, numa determinada altura do ano.

Tabela 47-Citações da questão 2.4 do caso de estudo E

#### Citações

- “Ninguém na região estava habituado nem queria aceitar as tarifas dinâmicas.”
- “Hoje o mesmo quarto pode ter um preço e amanhã outro diferente.”
- “O cliente *online* percebe perfeitamente a utilização das tarifas dinâmicas praticadas pelos hotéis.”

#### 2.5) Concorda com a prática do *overbooking*?

O gestor hoteleiro afirma que trabalhar em *overbooking* é desafiante. É um bom método para aumentar as receitas do hotel, mas é necessário ter muito conhecimento e cautela. Referiu ainda que é na época alta que se faz mais *overbooking*, apesar de ser mais difícil de o fazer, porque normalmente a concorrência também deve estar com ocupação máxima, tornando difícil o reencaminhamento dos clientes.

Tabela 48-Citações da questão 2.5 do caso de estudo E

#### Citações

- “A prática do *overbooking* tem que ser sempre muito bem medida e é preciso ter experiência nisso.”
- “Por exemplo, quando aceito um grupo de 20 pessoas em *overbooking*, tenho que pensar automaticamente numa maneira de colocar esse número de pessoas no meu hotel, sem ter que colocá-las noutra.”

#### 2.6) Utiliza algum sistema de *forecasting*?

Esta unidade hoteleira utiliza um sistema de previsão.

#### 2.7) Tem atenção à paridade de preços nos canais de distribuição?

O entrevistado afirma que tem atenção à paridade de preços, embora seja cada vez mais difícil manter as mesmas.

As tarifas que estão disponíveis no *website* são as mesmas que na Booking, embora ainda não seja possível realizar reservas através do *website* do hotel.

Tabela 49-Citações da questão 2.7 do caso de estudo E

#### Citações

- “O preço do nosso *website* vai estar com o preço da Booking, embora ainda não seja possível realizar as reservas por lá.”

#### 2.8) Qual a importância das reservas de grupo na gestão do inventário?

As reservas de grupo têm uma importância de 10 a 15%. O hotel nunca é preenchido totalmente por grupos, deixando sempre uma margem para clientes diretos ou *walk-in*.

Como é uma unidade hoteleira de pequena dimensão, torna-se difícil gerir este tipo de reservas. De forma a evitar cancelamentos deste segmento de mercado à última da hora e ficar com quartos por vender, os grupos dão uma garantia ao efetuar a reserva, através de um montante em pré-pagamento, pagando o restante numa *deadline* acordada com o cliente.

Tabela 50-Citações da questão 2.8 do caso de estudo E

#### Citações

- “Tem peso e deve andar pelos 10 ou 15%.”
- “Deixamos sempre um bloco de quartos para clientes *walk-in*.”
- “É muito difícil trabalhar com grupos em hotéis com menos de 50 quartos.”

#### 2.9) Qual o peso da faturação do alojamento, em função da receita total?

O alojamento tem um peso de 99,9%, pois nesta unidade são vendidos quartos e pequeno almoços.

#### 3.1) Quais as alterações que ocorreram na gestão do hotel com a liberalização do espaço aéreo nos Açores?

O entrevistado afirmou que o *revenue management* começou a ter um papel mais preponderante na unidade hoteleira a partir de 2015, quando ocorreu a liberalização do espaço aéreo, pois este marco no turismo açoriano originou uma maior procura e provocou o aumento da taxa de ocupação. No passado trabalhava com um plano de reservas a rondar em média os 50%, com situações pontuais de aumento da procura relacionadas com alguns eventos localizados no tempo. Referiu que, neste momento, o panorama melhorou significativamente.

Tabela 51-Citações da questão 3.1 do caso de estudo E

### Citações

- “Nós anualmente fazemos uma previsão, um mapa, uma folha de excel.”
- “Em relação a este hotel, o *revenue management* começou a ter mais importância a partir de 2015, quando ocorreu a liberalização do espaço aéreo, que nos trouxe mais clientes ao destino e fez disparar as taxas de ocupação.”

## 4.6 Caso de estudo da unidade hoteleira F

O estudo de caso da unidade hoteleira F corresponde a um hotel classificado em 3 estrelas, localizado fora da cidade. Esta é uma unidade hoteleira independente e tem um inventário inferior a 50 quartos.

De seguida são apresentadas as respostas do entrevistado às questões apresentadas e as citações que se mostraram relevantes em cada uma das perguntas.

### 1.1) O que entende por *revenue management*?

O entrevistado já ouviu falar sobre o *revenue management* mas não sabe explicar em concreto o que é. Pensa que seja a receita que o hotel tem e com a qual irá investir.

Tabela 52-Citações da questão 1.1 do caso de estudo F

### Citações

- “Acho que é o valor que nós conseguimos obter para investir no hotel.”

### 1.2) Que importância tem o *revenue management* na unidade hoteleira e de que forma é gerido?

O entrevistado afirmou que esta unidade hoteleira não tem nenhum departamento de *revenue management* nem departamento de reservas e que todo este trabalho é realizado pelo entrevistado e pela receção.

Tabela 53-Citações da questão 1.2 do caso de estudo F

### Citações

- “Não temos um departamento de *revenue management*.”

### 2.1) Quais as métricas e indicadores que utiliza para analisar a *performance* do hotel e com que frequência o faz?

As métricas utilizadas são a taxa de ocupação, o RevPAR e dados qualitativos, como

os comentários nas plataformas *online* e o *feedback* dos clientes nos questionários aplicados no hotel. Esta análise é realizada de quinzenalmente.

Tabela 54-Citações da questão 2.1 do caso de estudo F

#### Citações

- “A ocupação diária, mensal, anual, o RevPAR, a pontuação nas plataformas *online* e o *feedback* dos inquéritos que efetuamos aos nossos clientes”.

### 2.2) Analisa o preço e os indicadores da concorrência?

O gestor hoteleiro respondeu à questão dizendo que, quando tem disponibilidade, analisa o preço da concorrência.

Tabela 55-Citações da questão 2.2 do caso de estudo F

#### Citações

- “Sim, quando temos tempo para o fazer.”

### 2.3) Como é realizada a gestão do inventário e das tarifas nos canais de distribuição?

A gestão do inventário e das tarifas é realizada através do *channel manager*, que faz a ligação com os canais de distribuição. As tarifas a aplicar são estabelecidas tendo em consideração os preços das unidades hoteleiras com a mesma tipologia e categoria. O responsável pela fixação das tarifas é o entrevistado.

Tabela 56-Citações da questão 2.3 do caso de estudo F

#### Citações

- “Usamos o *channel manager* e estabelecemos as tarifas em função da concorrência.”

### 2.4) Concorda com a utilização de preços dinâmicos?

O entrevistado concorda com as tarifas dinâmicas porque estas são uma das formas de aumentar a taxa de ocupação do hotel. As tarifas da unidade hoteleira são alteradas com alguma regularidade no seu *website* e nas OTAs. As únicas tarifas fixas são as tarifas NET efetuadas com as agências de viagens e empresas, que são as tarifas mais baixas que esta unidade hoteleira tem para venda.



Tabela 57-Citações da questão 2.4 do caso de estudo F

| Citações |
|----------|
|----------|

- “Claro que, hoje em dia, as tarifas que existem no nosso *website*, Booking, etc, são tarifas dinâmicas, que se alteram com alguma regularidade, e são superiores às tarifas NET.”

2.5) Concorda com a prática do *overbooking*?

O entrevistado não concorda com esta prática porque torna-se desagradável encaminhar o cliente para outra unidade hoteleira. Esta unidade hoteleira por norma não faz *overbooking*, embora possa ocorrer devido a erros ao introduzir as reservas no PMS.

Tabela 58-Citações da questão 2.5 do caso de estudo F

| Citações |
|----------|
|----------|

- “Quando acontece, é por engano.”

2.6) Utiliza algum sistema de *forecasting*?

Nesta questão, o entrevistado afirmou que utilizava como sistema de previsão o PMS.

2.7) Tem atenção à paridade de preços nos canais de distribuição?

O gestor hoteleiro afirmou que era ótimo conseguir paridade de preços em todas as agências e operadoras *online*, mas tal não acontece porque, no ato de contratos, existem agências que pedem tarifas distintas umas das outras. No seu *website*, a tarifa está mais elevada que nos restantes canais de distribuição.

Tabela 59-Citações da questão 2.7 do caso de estudo F

| Citações |
|----------|
|----------|

- “Gostamos de igualdade de preços.”
- “A nossa tarifa no *website* é ligeiramente mais alta.”

2.8) Qual a importância das reservas de grupos na gestão do inventário?

O entrevistado afirma que trabalha com grupos de forma esporádica e não tem nenhuma forma específica de gerir a ocupação em função dos grupos. Se, na eventualidade, aparecer um ou vários grupos para a mesma data e ocupar todo o hotel, esta unidade hoteleira aceita as reservas pois o objetivo é ter sempre o hotel cheio.

Tabela 60-Citações da questão 2.8 do caso de estudo F

| Citações |
|----------|
|----------|

- “Preferimos trabalhar sempre em função da ocupação.”
- “Queremos ter sempre o hotel cheio.”
- “Se aparecer um grupo que ocupe o hotel todo, nós aceitamos.”

### 2.9) Qual o peso da faturação do alojamento, em função da receita total?

Neste momento, o peso do alojamento é 100% porque o hotel concedeu a exploração do restaurante a outra entidade. Como o acionista principal tem empresas de animação turística, tentam reencaminhar os clientes para a prática de atividades nestas empresas, fazendo um *cross-selling* no conjunto de empresas pertencentes ao acionista.

Tabela 61-Citações da questão 2.9 do caso de estudo F

| Citações |
|----------|
|----------|

- “Neste momento já não temos restaurante.”
- “A nossa receita geral é proveniente do alojamento.”

### 3.1) Quais as alterações que ocorreram na gestão do hotel com a liberalização do espaço aéreo nos Açores?

O gestor hoteleiro só gere a unidade há 2 anos e, por isso, não sabe responder quais as alterações que surgiram depois deste marco.

Mostrou-se relevante questionar o entrevistado se ocorreram alterações com a pandemia atualmente vivida, a qual respondeu que houve uma baixa de preços e a adoção de cancelamentos gratuitos para todas as reservas. Ressalvou ainda que para o *break even point* do hotel é necessário vender 50% dos quartos a um preço de 60€.

Tabela 62-Citações da questão 3.1 do caso de estudo F

| Citações |
|----------|
|----------|

- “Com a pandemia baixamos os preços e os cancelamentos são gratuitos.”

## CAPÍTULO V – ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Neste capítulo é realizada a análise comparativa entre os seis casos de estudo. Esta comparação tem como objetivos verificar as semelhanças e discrepâncias existentes na utilização do *revenue management* entre as unidades hoteleiras estudadas.

### 5.1 Conceito de *revenue management*

Na resposta à primeira questão, que tem como objetivo perceber se o entrevistado entende o conceito de *revenue management*, os gestores das unidades A, B, D e E foram os que melhor souberam definir o conceito, considerando o *revenue management* como uma ferramenta transversal a todos os departamentos existentes numa unidade hoteleira. Para além disso, os responsáveis do A, B e D salientaram que o seu propósito era a maximização das receitas, enquanto que o responsável da unidade E relacionou-o como um caminho para aumentar as reservas e para definir o melhor preço a aplicar.

O gestor da unidade C, apesar de forma mais incompleta, também mostrou compreender, de forma muito geral, o significado deste conceito, referindo ainda dois aspetos importantes, o facto do produto ser perecível e de existir também a necessidade contabilizar os custos fixos de um empreendimento turístico. Contrariamente aos restantes, o gestor do caso de estudo F mostrou-se pouco à vontade para falar sobre o tema, referindo que não sabia explicar o significado de *revenue management*.

### 5.2 Importância do *revenue management*

A segunda questão teve como objetivo analisar a importância do *revenue management* nos casos de estudo e verificou-se que esta ferramenta mostrou ter um papel preponderante nas unidades hoteleiras A, B e E.

O entrevistado do hotel A, apesar de praticar *revenue management* ao longo de todo o ano, referiu que é na época alta que este tem maior utilidade para que haja uma gestão eficiente dos quartos e das tarifas. O grupo hoteleiro, ao qual pertence este hotel, tem um departamento especializado para o efeito e o responsável tem formação na área.

O entrevistado da unidade B salientou a importância do *revenue management* na gestão do hotel e referiu que este está a ganhar cada vez mais destaque devido às alterações que estão a ocorrer no perfil do cliente e da compra. Como este hotel também pertence a um grupo hoteleiro, o *revenue* é executado em equipa, envolvendo o

departamento comercial, o responsável do *revenue management* do grupo, o diretor do hotel e ainda o *front office*. Tal como acontece na unidade hoteleira A, no hotel B o responsável tem formação na área.

Tal como as unidades acima referidas, o *revenue management* no hotel E também é imprescindível, contudo o responsável admitiu que começou a ter um papel mais preponderante a partir da liberalização do espaço aéreo. Este hotel tem atenção às tarifas praticadas pelas companhias aéreas, pois considerou que o melhor *revenue* que se pode reproduzir é o da indústria aeronáutica. O responsável tem formação na área.

O entrevistado da unidade D considerou-o igualmente importante na gestão do seu hotel, embora seja realizado de forma empírica pois não possui nenhum sistema de *revenue management*. O entrevistado, também diretor do hotel, é o responsável e é licenciado em gestão de empresas.

O gestor hoteleiro da unidade C considera um aspeto importante, mas não tem responsabilidade nesse departamento, pois o responsável desta área é o diretor comercial do grupo hoteleiro. Contrariamente, o hotel F demonstrou não dar importância ao tema, dado que não possui nenhum departamento de *revenue management* nem de reservas, sendo todo este trabalho assumido pela receção e diretor hoteleiro.

### **5.3 Análise de métricas e indicadores**

A análise de métricas e indicadores, com o objetivo de avaliar o desempenho das unidades hoteleiras, é realizado por todos os diretores.

Os responsáveis das unidades A, B e E referiram utilizar todas as métricas gerais e, por isso, são os que realizam uma análise mais rigorosa da *performance* do seu hotel. Contrariamente, os entrevistados dos casos C, D e F realizam uma análise mais limitativa, apenas utilizando a taxa de ocupação e o RevPAR. Foi surpreendente a resposta do F, uma vez que este também tem em consideração os dados qualitativos provenientes das apreciações dos clientes nas plataformas *online*.

Sendo expectável que estas análises fossem realizadas, pelo menos, três vezes por semana, dos casos em estudo todas realizam neste intervalo temporal, à exceção das unidades E e F que afirmaram fazerem-no mensalmente e quinzenalmente, respetivamente, demonstrando que não dão a importância devida à realização destas análises.

#### 5.4 Análise da concorrência

À questão que tem como propósito averiguar se os entrevistados estão atentos à concorrência, as unidades que deram a maior importância a esta prática foram as B, D e E, que o fazem diariamente. Os responsáveis pelos hotéis A e C analisam a sua concorrência duas vezes por semana e o F apenas o faz quando tem disponibilidade.

#### 5.5 Gestão dos canais de distribuição

Com o intuito de perceber como se processa a relação com os canais de distribuição, todos os responsáveis afirmaram que dispõem de um *channel manager* para realizar uma rápida e correta atualização do inventário e das tarifas nas respetivas OTAs. Os canais de distribuição nas unidades D e F são geridos pelos diretores hoteleiros, nas unidades A, B e C esta função é realizada pelo departamento comercial do grupo hoteleiro e, no hotel E, o responsável pelo *revenue management* e pelas reservas do hotel é quem realiza esta tarefa.

#### 5.6 Tarifas dinâmicas

A questão que tem como objetivo saber a opinião dos entrevistados sobre a utilização de tarifas dinâmicas, todos os entrevistados responderam de forma unânime ao concordar com a utilização de preços dinâmicos e com o facto de estes serem uma mais valia.

O responsável do hotel A indicou que, para realizar *revenue management*, é obrigatório utilizar esta tipologia de tarifas e ainda, à semelhança dos gestores das unidades B e E, realçou que a *tour* operação, tanto no passado como no presente, ainda está com algumas dificuldades em aceitar as tarifas dinâmicas.

Os entrevistados das unidades C e D acrescentaram que esta é a melhor forma de entender o mercado e de ajustar os preços em função da procura, ao passo que o responsável do F considera uma ótima estratégia para aumentar a taxa de ocupação, referindo ainda que apenas utiliza tarifas fixas nas agências de viagens.

Os responsáveis dos hotéis B e E relacionaram ainda as tarifas dinâmicas com a compreensão dos seus clientes em relação a esta prática, contudo têm opiniões distintas. Enquanto que o gestor da unidade B referiu que os consumidores, embora estejam cada vez mais informados, não compreendem o porquê desta flutuação de preços, o responsável do hotel E acredita que os hóspedes compreendem com naturalidade esse tipo de tarifas.

### **5.7 *Overbooking***

Com o objetivo de entender se os diretores hoteleiros concordam com a prática do *overbooking* seria esperado, de um modo geral, que as unidades hoteleiras concordassem dado que, apesar de exigente, é vantajosa na medida em que permite que a unidade hoteleira não perca receita com clientes que efetuam o cancelamento da reserva ou que não compareçam. Porém, as unidades hoteleiras C e F não concordam com a sua realização, pois consideram desagradável encaminhar os clientes para um hotel no qual não tinham efetuado reserva.

Apesar das unidades A, B, D e E concordarem com a sua utilização, apenas a B e a E praticam. O entrevistado do hotel A não faz *overbooking* porque no seu grupo hoteleiro não existe mais nenhuma unidade hoteleira de 5 estrelas para poder reencaminhar os clientes, enquanto que o D não faz porque, na sua ótica, as características do seu hotel e o segmento de mercado não permite reencaminhar os hóspedes para a concorrência.

Tanto o gestor hoteleiro da unidade B como da E referiram que é uma estratégia arriscada, que exige conhecimento, cautela e experiência. O gestor da unidade B referiu que tem o cuidado de prestar uma atenção especial aos seus clientes quando necessita de reencaminhá-los para outro hotel, mostrando ser conhecedor de como agir quando o *overbooking* não corre como esperado.

### **5.8 Sistema de *forecasting***

Apesar de todos os entrevistados realizarem estimativas da procura, nem todos utilizam sistemas de *forecasting*, como é o caso das unidades B, D e F. Os responsáveis das unidades B e D ponderam a aquisição de um *software* para o efeito, contudo estão ainda a equacionar os custos e os potenciais proveitos. O responsável do hotel F utiliza o PMS para realizar previsões, o que não é propriamente o melhor *software* para fazê-lo.

### **5.9 Paridade de preços nos canais de distribuição**

No que diz respeito à paridade de preços foi possível entender pelas respostas dadas nas entrevistas que todos consideram importante existir paridade de preços nas diversas OTAs. Contudo, todos os gestores, à exceção do C, referiram que, cada vez mais, torna-se impossível controlar as tarifas praticadas nas OTAs, não sendo assim possível conseguir igualar os preços praticados nos canais de distribuição.

A unidade hoteleira F, ao contrário das restantes, coloca a tarifa mais alta no seu

*website* do que nas restantes plataformas, o que de certa forma parece uma prática errada pelo facto das reservas realizadas a partir do site do hotel serem mais vantajosas por não pagarem comissões às OTAs.

O gestor da unidade D ressaltou ainda que é importante perceber que existem OTAs mais utilizadas pelos consumidores que outras e que, por essa razão, considera que o preço, mais elevado ou mais baixo, colocado no seu *website* não irá ter muita influência na escolha dos clientes.

### **5.10 Reservas de grupos**

Com o propósito de descobrir a importância dada às reservas de grupo pelos responsáveis das unidades hoteleiras e aprofundar como é realizada a sua gestão, a unidade hoteleira B foi a que destacou, referindo que são um segmento importante e que, por norma, aplica tarifas mais baixas. Contudo, refere ter atenção à taxa de ocupação da unidade hoteleira para alterar as tarifas praticadas conforme a evolução da base de ocupação, isto é, se a sua unidade estiver com uma taxa de ocupação alta, no limite, iguala a tarifa de cliente individual à tarifa de grupo. Também teve em atenção que estas reservas normalmente aumentam as receitas nos departamentos complementares.

Os entrevistados das unidades C e E consideram as reservas de grupos importantes pois são realizadas com antecedência e sobre pré-pagamento. Contudo, realizam a gestão das reservas de grupo de forma distinta. Enquanto que a unidade C aceita indiscriminadamente as reservas de grupo, tal como faz o F, a unidade hoteleira E nunca preenche todo o hotel com este segmento de mercado, deixando sempre uma margem para clientes diretos. Esta diferença mostra que tanto a unidade hoteleira C como a F estão focadas no aumento da taxa de ocupação, enquanto que a E se concentra mais na maximização das receitas pois, por norma, as tarifas de grupo são sempre inferiores às tarifas dos clientes individuais.

A unidade D não trabalha com grupos e a A também referiu que a sua unidade hoteleira não tem como segmento alvo este tipo de mercado.

### **5.11 Total revenue management**

Na questão que tem como objetivo perceber se as unidades hoteleiras praticam o *total revenue management*, verificou-se que apenas duas das unidades o fazem, nomeadamente a A e a B que referiram ter as receitas dos departamentos complementares do hotel em

20% e 60%, respetivamente. É necessário salientar a unidade hoteleira B, que consegue extrair mais de metade das suas receitas dos departamentos complementares, revelando durante a entrevista que trabalha muito bem o departamento de *F&B*.

As restantes afirmaram que o peso do departamento de alojamento era de aproximadamente 100%. As unidades hoteleiras D, E e F não possuem outros serviços nos seus empreendimentos turísticos e o hotel do caso de estudo C, embora tenha serviço de bar, não consegue potencializá-lo.

### **5.12 Impacto da liberalização do espaço aéreo no *revenue management***

Quando questionados sobre as alterações que ocorreram no *revenue management* com a liberalização do espaço aéreo, os responsáveis das unidades hoteleiras C e F não responderam à questão, o primeiro pelo facto do responsável por esse departamento ser o diretor comercial do grupo hoteleiro, e o segundo por só exercer funções há 2 anos e não ter presenciado este fenómeno.

Os restantes entrevistados referiram que existiu de facto o aumento da procura do destino e que, inevitavelmente, trouxe alterações no *revenue management* que era praticado. Os responsáveis das unidades A, B e D notaram uma mudança de paradigma nas tarifas aplicadas, ou seja, começaram a utilizar cada vez mais tarifas dinâmicas. Para além disso, também referiram o aumento de preço, devido à elevada procura.

O diretor hoteleiro da unidade A realçou ainda que adquiriram um *channel manager*, pelo facto de começarem a receber mais reservas via OTAs. O B salientou que, a partir dessa altura, o *revenue management* tornou-se mais expressivo, começaram a utilizar mais sistemas e que, além da alteração da política de preços, também ocorreu a alteração no paradigma do *timing* de reservas. O responsável do D mostrou preocupação com as expectativas do cliente face ao aumento do preço por noite e, por isso, decidiu realizar um investimento de melhoria das infraestruturas. Contrariamente aos casos de estudo acima mencionados, o entrevistado do caso de estudo E, apesar de referir que começou a dar mais importância ao *revenue management* a partir dessa data, apenas evidenciou que existiu o aumento da procura e da taxa de ocupação.



## CAPÍTULO VI – DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O trabalho de investigação teve como questão central a compreensão das práticas de *revenue management* nos empreendimentos turísticos da ilha de São Miguel. Para a sua realização foi necessário, em primeiro lugar, efetuar uma revisão de literatura centrada nos aspetos gerais e específicos do tema; em segundo, entrevistar os diretores hoteleiros e, por fim, analisar as entrevistas de modo a comparar a utilização do *revenue management* nos diversos casos de estudo.

De um modo geral, a investigação conseguiu reunir informações úteis e esclarecedoras sobre como o *revenue management* é aplicado nos hotéis da ilha de São Miguel e, por essa razão, é possível afirmar que o propósito da dissertação foi alcançado.

### 5.1 Contributos teóricos

O *revenue management* é uma estratégia utilizada em indústrias com produtos perecíveis e limitados, que tem como objetivo tirar proveito das oportunidades de mercado para aumentar as receitas. Por esse motivo, tornou-se fundamental o seu uso nas unidades hoteleiras (Cetin et al., 2016).

O *revenue management* de uma unidade hoteleira necessita de estar em constante alerta, seguir as tendências do mercado e dos concorrentes, controlar diferentes variáveis, analisar os dados e, com estes, obter informações para implementar estratégias e táticas que coloquem a unidade hoteleira bem posicionada face à concorrência (Cetin et al., 2016). A liberalização do espaço aéreo trouxe uma mudança de paradigma no mercado turístico, pela elevada procura do destino Açores, sendo que a maioria das unidades teve a necessidade de se adaptar a esta nova realidade.

O aumento da importância da prática de *revenue management* neste sector de atividade fez com que muitos dos gestores hoteleiros começassem a ter necessidade de aumentar o conhecimento sobre o tema ou mesmo de contratar *revenue managers* para a implementação de um departamento específico, apesar de existir falta de pessoas qualificadas para o efeito (Beck et al., 2011). Nos casos de estudo analisados, apenas duas das unidades têm um departamento exclusivo de *revenue management*, com responsáveis formados na área. Nos restantes, o *revenue management* dedica-se maioritariamente à atualização de preços e da disponibilidade na central de reservas, que é responsabilidade de um *e-commerce*.

Os recursos humanos são um dos elementos fundamentais numa unidade hoteleira, bem como a existência de uma cultura de *revenue management* em toda a organização (Mehrotra & Ruttley, 2006). A inexistência de conhecimentos por parte de alguns dos gestores hoteleiros a algumas das perguntas realizadas foi notória, pressupondo-se que a sua organização não esteja familiarizada com este conceito de maximização de receitas.

O *revenue management* tem sido, cada vez mais, conduzido pela tecnologia dado que as decisões realizadas pelos gestores hoteleiros devem ser sustentadas por dados objetivos (Avinal, 2004), especialmente no diz respeito aos canais de distribuição (Kimes, 2011) e sistemas de *forecasting* (Webb, Schwartz, Xiang & Singal, 2020).

O *forecasting* é um dos elementos obrigatórios no *revenue management* pois permite estimar e analisar a procura, através dos dados históricos, com o objetivo de aliar a procura ao inventário disponível (Lee, 2018). Para além disso, também é útil para definir tarifas conforme a oscilação do mercado (El Gayar, Saleh, Atiya, El-Shishiny, Zakhary & Habib, 2011). Apesar de todas as unidades hoteleiras que compõem o estudo realizarem previsões da procura, nem todas o fazem da mesma forma. Os casos de estudo afirmaram utilizar sistemas específicos de *forecasting*, programas de previsão realizados internamente e ainda ferramentas básicas, tendo em conta, essencialmente, os dados dos anos anteriores, os eventos festivos e as épocas altas. Contudo, as que utilizam o sistema específico, ao longo da entrevista, demonstraram que não o utilizam diariamente nem da maneira mais eficiente, pois admitiram também recorrer a outros métodos.

Tal como o *forecasting*, as OTAs também têm um impacto significativo nas decisões de atribuição de preço e na distribuição do inventário, sendo que estas nunca foram tão importantes como nos dias de hoje porque a internet está a ter um papel determinante na indústria turística, ao contrário das agências de viagens que têm visto o seu uso a diminuir (Webb, 2016). Também pelo facto de o inventário das unidades hoteleiras ser perecível, a distribuição tem que ser eficaz (Padhi & Aggarwal, 2011). Para isso, todos os gestores hoteleiros referiram utilizar o *channel manager*, que é uma *software* que faz a atualização, de forma automática e imediata, do preço e do número de quartos disponíveis nas OTAs.

O *channel manager* também tem como propósito estabelecer a paridade de preços nos diversos canais de distribuição (Hayes & Miller, 2011), dado que o cliente procura sempre o melhor preço para o mesmo produto (Murphy, Schegg & Qiu, 2006). Nesta matéria todos os diretores deram a merecida importância, referindo que, apesar de tentarem estabelecer a mesma tarifa para todas as OTAs, esta tarefa tem-se tornado cada

vez mais difícil e nem sempre possível, dado que existe uma variedade de empresas a atuar neste sector, o que se traduz numa forte rivalidade entre os operadores *online*. Estes, para terem mais receitas, por vezes diminuem a sua margem de comissão tornando-se prejudicial para as unidades, pois o hoteleiro deixa de ter controlo total sobre o preço por eles aplicado. Desta forma, as unidades hoteleiras devem encontrar a melhor combinação de canais de distribuição, para ir ao encontro do que os seus clientes estão predispostos a pagar e com o menor custo de comissão para o hotel, dado que atualmente têm um grande leque de OTAs para dispor o seu inventário (Webb, 2016).

Outra das questões que se impôs relativamente aos canais de distribuição foi perceber qual a tarifa aplicada nos *websites* das unidades hoteleiras estudadas. Seria expectável que, pelo facto de serem consideradas reservas diretas, o valor da tarifa no *website* fosse inferior ou igual ao praticado nos restantes intermediários, pelo facto de não terem a necessidade de recorrer a intermediários para fazer a ponte entre o cliente e o hotel, não necessitarem de pagar comissão e permitir trabalhar melhor o cliente. Das unidades hoteleiras estudadas, todas apresentaram o valor da tarifa no *website* inferior ou igual aos restantes canais, à exceção de uma que referiu que o preço da estadia no *website* está mais elevado que nas restantes OTAs. Também é de salientar que um dos hotéis não tem um *website* que permita efetuar reservas.

Para a maximização das receitas, o gestor operacional deve ter atenção às ferramentas que envolvem a componente preço, como é o exemplo das tarifas dinâmicas, e à componente que não envolve o preço, como é o caso do *overbooking* (Wilson, Enghagen & Lee, 2015).

Segundo Kimes (2009), a prática de alterar os preços com a procura é imprescindível no *revenue management*, dado que existe a diminuição das tarifas numa tentativa de aumentar a procura ou, por outro lado, o aumento das tarifas para responder à elevada procura. Todos os diretores hoteleiros foram unânimes em afirmar que concordam e utilizam este tipo de tarifas para aproveitar as variâncias do mercado e que é fundamental estar atualizado. Contudo, notou-se ao longo de algumas entrevistas que esta prática não é realizada da forma mais eficiente, dado de não possuem *softwares* que apoiem a decisão da tarifa certa e não seguem com a frequência necessária a concorrência.

Apesar das tarifas dinâmicas serem vantajosas para as unidades hoteleiras pois, segundo o estudo realizado por Abrate, Nicolau & Viglia (2019), aumentam as receitas,

este autor também refere que as alterações do preço da estadia estão relacionadas com uma perceção de injustiça por parte dos clientes, que podem, por um lado, comparar o preço de 2 ou mais produtos, ou, por outro, realizar uma comparação do serviço que era esperado ao pagar determinado valor. Dos casos de estudo analisados, três fizeram referência à perceção do cliente relativamente ao preço, sendo que um dos gestores referiu que, pelo fato de se ter dado a liberalização do espaço aéreo e de, inevitavelmente, o preço por noite ter subido, achou que seria justo que o cliente, ao pagar mais pela estadia, também estivesse num hotel com melhores infraestruturas e, por isso, decidiu melhorar a sua unidade nesse aspeto.

O *overbooking* é uma estratégia difícil de executar (Phumchusri, 2014), contudo muito utilizada nas unidades hoteleiras (Noone & Lee, 2010) quando são vendidos mais quartos do que aqueles que estão disponíveis, de forma a proteger o hotel com a receita perdida de clientes que efetuam cancelamento da sua reserva ou que não aparecem (Wangenheim & Bayón, 2007). A realização de *overbooking* pode ajudar a aumentar as receitas em, aproximadamente, 20%, quando bem executado (Phumchusri, 2014). As opiniões dos gestores hoteleiros em relação à prática do *overbooking* não foram unânimes e, dos seis casos de estudo analisados, apenas dois o praticam.

Os hotéis que não concordam com o *overbooking* argumentam que é desagradável reencaminhar o cliente para outro hotel, isto porque, apesar do objetivo do *overbooking* ser o de não rejeitar clientes, muitas vezes a taxa de hóspedes que não aparecem é mais baixa que a expectável, e as rejeições podem fazer com que o cliente não fique satisfeito (Noone & Lee, 2010).

Dos casos de estudo que praticam *overbooking*, um deles afirmou recompensar os clientes em caso de *overbooking* na restante estadia, uma vez que só pernoitam uma noite noutra unidade. Um estudo realizado por Noone & Lee (2010) concluiu que, de forma a aumentar a satisfação dos clientes, os hotéis devem recompensar os hóspedes além da obrigação legal de realojá-los numa unidade de categoria igual ou superior. Também este caso de estudo foi o único que referiu ter atenção ao valor do cliente para decidir que hóspedes são mais vantajosos ficarem hospedados na sua unidade e quais os que coloca em *overbooking*. Neste momento utiliza a base de dados das reservas, mas está a implementar um sistema de CRM.

A gestão do relacionamento do cliente é um tema que tem muito significado para os hotéis pelo facto do seu produto ser homogéneo e este poder ser um meio de diferenciação

entre unidades (Udunuwara, Sanders & Wilkins, 2018) e, por essa razão, o *revenue management* tem-se focado cada vez mais nesta área (Cetin et al., 2016), tornando-se uma estratégia chave para personalizar a experiência do cliente e para aumentar a sua satisfação (Talón-Ballestero, González-Serrano, Soguero-Ruiz, Muñoz-Romero & Rojo-Álvarez, 2018). Para o efeito, existe o sistema de CRM que é uma ferramenta que se baseia em tecnologia para desenvolver e alavancar os conhecimentos de consumo e manter a ligação com os consumidores a longo prazo (Talón-Ballestero et al., 2018). Este *software* permite ser possível identificar os clientes mais rentáveis, atribuir ofertas através dos canais de distribuição, melhorar a eficiência do serviço ou até realizar serviços personalizados (Udunuwara et al., 2018).

Embora a centralização do *revenue management* no cliente esteja a aumentar e a haja necessidade de integrar o CRM na indústria hoteleira para beneficiar de receitas a longo prazo (Guillet & Shi, 2019), o estudo realizado por Guillet & Shi (2019) mostrou que, apesar dos avanços tecnológicos, a interligação entre o sistema de *revenue management* e o CRM ainda é desafiante, pelo que muitos dos hotéis ainda não o fazem. Nos casos de estudo analisados observou-se que as unidades hoteleiras ainda não dão a devida importância à relação entre o cliente e o hotel, à exceção de uma que está a implementar um sistema de CRM na sua unidade hoteleira.

O sistema de CRM, como transmite informações sobre o consumo do cliente (Talón-Ballestero et al., 2018), também é importante para a prática do *total revenue management*, que tem a finalidade de obter receitas dos departamentos complementares da unidade hoteleira (Kimes, 2016). Este é um conceito que ainda não é explorado nos hotéis da ilha de São Miguel, pois a maioria referiu que as receitas do hotel resultam, quase a 100%, do departamento de alojamento. Contudo, destacou-se uma unidade que referiu que aproximadamente 60% das receitas totais provêm dos departamentos complementares, referindo trabalhar muito bem o F&B, o que demonstrou que tinha atenção ao conceito de *total revenue management*.

Estes resultados podem ser explicados pelas diferenças entre hotéis de *full-service* e de *limited-service*, dado que os *limited-service* neste estudo mostraram não praticar *total revenue management* e os *full-service* foram os que mostraram as percentagens de receitas provenientes do alojamento mais baixas, de 80% e de 40%.

Ao longo dos anos, a análise de métricas que avaliam o desempenho do hotel evoluíram, a taxa de ocupação começou a cair em desuso e apareceu a nova métrica, o

RevPAR (Kimes, 2016), que coincidiu com o aparecimento da função do *revenue manager* e que foi muito utilizada durante muitos anos (Ferguson & Smith, 2014). Com a evolução do *revenue management* e com o aparecimento do *total revenue management*, levantou-se dúvidas se esta métrica ainda continuava a ser a melhor e a mais utilizada (Kimes, 2016). Um estudo realizado por Kimes (2011) mostrou que, relativamente às métricas que seriam mais utilizadas no futuro, os inquiridos colocaram em primeiro lugar o GOPPAR, em segundo o TrevPAR e, em terceiro, o RevPAR.

A importância dada a outras métricas além do RevPAR também se evidenciou no estudo realizado por Mun, Woo & Paek (2019). Neste estudo concluiu que o RevPAR dos hotéis *full-service* foi duas vezes superior aos de *limited-service*, devido ao ADR superior, mas com uma ocupação ligeiramente menor. Contudo, tanto a métrica GOPPAR, que tem em conta também os custos associados, e o TrevPAR foram mais baixos nos hotéis *full-service* do que nos *limited-service* (Mun et al., 2019), demonstrando que, para realizar uma análise global da unidade hoteleira, é necessário recorrer a várias métricas.

No caso das unidades hoteleiras da ilha de São Miguel, todos os gestores referiram ter atenção ao RevPAR. Alguns mostraram ainda dar muita importância à taxa de ocupação e outros salientam o valor de outras métricas não tão comuns, como o GOPPAR.

O aumento da utilização da Internet fez com que as apreciações dos clientes nas redes sociais e nos canais de distribuição, como a Booking, fossem uma fonte de informação para futuros clientes tomarem a decisão na escolha da unidade hoteleira (Phillips, Barnes, Zigan & Shegg, 2016). Na investigação realizada, apenas uma das unidades referiu analisar o *feedback* dos clientes nas OTAs e nas redes sociais.

Outro dos fatores que pode influenciar a decisão do cliente é a posição em que o hotel se encontra nos sites de reservas *online*, dado que estudos concluíram que os hotéis posicionados no início e no fim da lista são os mais escolhidos pelos clientes, ao contrário dos que estão posicionados a meio (Ert & Fleischer, 2014). Apenas uma das unidades hoteleiras referiu que tinha este facto em conta e que, para se posicionar em primeiro lugar, colocava a tarifa mais alta que a concorrência.

Neste estudo também foi possível verificar que, de um modo geral, as unidades pertencentes a grupos hoteleiros mostraram-se estar mais consciencializadas e mais bem preparadas no que diz respeito ao *revenue management*.

Com a realização desta investigação pode-se concluir que os gestores hoteleiros da ilha de São Miguel estão cientes da importância do *revenue management*, embora ainda o utilizem de forma pouco desenvolvida, provavelmente pelo facto do mercado turístico só ter ganho significado há 5 anos e as unidades hoteleiras ainda estarem em fase de adaptação e aprendizagem.

## 5.2 Implicações práticas

Através das entrevistas realizadas e das respostas dos gestores hoteleiros às questões, foi possível identificar lacunas na utilização do *revenue management* nas unidades hoteleiras da ilha de São Miguel.

Num contexto geral, observou-se a falta de pessoas qualificadas para trabalhar o *revenue management* nas unidades hoteleiras, pelo que uma das prioridades seria a contratação de pessoas qualificadas para o efeito ou proporcionar formação especializada aos funcionários, com o intuito de criar uma maior cultura de *revenue management* transversal a toda a organização.

Por um lado, notou-se que poucos hotéis aderem ao *overbooking*, facto que podia ser contrariado se existisse uma análise adequada da base de dados para realizar estimativas sobre a taxa de cancelamento e de *no-show*. Por outro, também foi possível constatar que as unidades hoteleiras não apostam em tecnologia adequada. A utilização de sistemas de *forecasting* seriam úteis para realizar uma melhor gestão das tarifas dinâmicas e os sistemas de CRM deviam ser utilizados para um melhor conhecimento dos clientes e para prestar um serviço mais personalizado.

Esta investigação também relevou que a análise dos preços da concorrência é um processo por vezes moroso e que nem sempre é realizado diariamente pela inexistência de um *software* que permita, de forma simples e rápida, analisar a concorrência. O *Rate Shopper* é um exemplo de um sistema informático que poderia ser adquirido e que permite analisar os preços da concorrência e perceber o posicionamento da unidade hoteleira face às restantes.

Alguns dos gestores hoteleiros demonstraram dar demasiada atenção às taxas de ocupação das suas unidades. É necessário desmistificar este tema, ressaltando que, embora deva ser uma das métricas analisadas, uma alta taxa de ocupação não significa necessariamente uma maximização do lucro.

### 5.3 Limitações e pistas de investigações futuras

Uma das limitações sentidas na realização do estudo foi a dificuldade em encontrar gestores hoteleiros com disponibilidade para responder ao questionário. Para além disso, a necessidade de manter os casos de estudo em anonimato limitou a correlação de dados e o aprofundamento de algumas conclusões.

A escolha de uma metodologia, utilizando dados qualitativos e quantitativos, também enaltecia os resultados da investigação, dado que seria possível realizar comparações entre unidades hoteleiras, a fim de perceber se as estratégias por estes utilizadas são eficazes no aumento das receitas. Por outro lado, também seria interessante incluir as restantes ilhas do arquipélago.

Dado que uma das falhas que se observou nas unidades hoteleira foi a fraca adesão a sistemas de previsão, seria aliciante realizar um estudo sobre a implementação de um sistema de *forecasting* numa unidade hoteleira, com o objetivo de perceber se o custo/benefício justifica a sua implementação.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrate, G., Nicolau, J. L., & Viglia, G. (2019). The impact of dynamic price variability on revenue maximization. *Tourism Management*, 74, 224–233.
- Anderson, C. K., & Xie, X. K. (2010). Improving hospitality industry sales: Twenty-five years of revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1), 53-67.
- Anderson, C. K., & Xie, X. K. (2016). Dynamic pricing in hospitality: overview and opportunities. *International Journal Revenue Management*, 9(2-3), 165–174.
- Avinal, E. A. (2004). Revenue management in hotels. *Journal of Food service Business Research*, 7(4), 51-57.
- 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.
- Berman, B. (2005). Applying yield management pricing to your service business. *Business Horizons*, 48(2), 169–179.
- Cetin, G., Demirciftci, T., & Bilgihan, A. (2016). Meeting revenue management challenges: Knowledge, skills and abilities. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 132–142.
- Chatterjee, P., & Wang, Y. (2012). Online comparison shopping behavior of travel consumers. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 13(1), 1-23.
- Cleophas, C., & Frank, M. (2011). Ten myths of revenue management – A practitioner’s view. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), 26–31.
- Costa, R. (2012). *Introdução à Gestão Hoteleira* (4<sup>th</sup> ed.). Lisboa: Lidel.
- Cross, R. (1997). *Revenue management: Hard-core tactics for market domination*. New York: Broadway Books.
- Cross, R. G., Higbie, J. A., & Cross, Z. N. (2009). Milestones in the application of analytical pricing and revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), 8–18.
- Curtis, S. M., & Zahrn, F. C. (2014). Forecasting for Revenue Management: An introduction. *The International Journal of Applied Forecasting*, (34), 32-38.
- Dabas, S., & Manaktola, K. (2007). Managing reservations through online distribution channels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(5), 388-396.
- Donaghy, K., McMahon, U., & McDowell, D. (1995). Yield Management: an overview. *Int. J. Hospitality Management*, 14(2), 139–150.
- El Gayar, F. N., Saleh, M., Atiya, A., El-Shishiny, H., Zakhary, A. A. Y. F., & Habib, H. A. A. M. (2011). An integrated framework for advanced hotel revenue management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), 84-98.

- Ert, E., & Fleischer, A. (2014). Mere Position Effect in Booking Hotels Online. *Journal of Travel Research*, 55(3), 1–11.
- Ferguson, M., & Smith, S. (2014). The changing landscape of hotel revenue management and the role of the hotel revenue manager. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 13(3), 224–232.
- Garbarino, E., & Lee, O. F. (2003). Dynamic Pricing in Internet Retail: Effects on Consumer. *Psychology & Marketing*, 20(6), 495–513.
- Gibson, C. H. (2012). *Financial reporting and analysis: Using financial accounting information* (13<sup>th</sup> ed.). Natorp Boulevard: Cengage Learning.
- Guadix, J., Cortes, P., Onieva, L., & Munuzuri, J. (2010). Technology revenue management system for customer groups in hotels. *Journal of Business Research*, 63(5), 519–527.
- Guillet, B. D., & Mohammed, I. (2015). Revenue management research in hospitality and tourism: A critical review of current literature and suggestions for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(4), 526–560.
- Guillet, B. D., & Shi, X. (2019). Can revenue management be integrated with customer relationship management? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 978–997.
- Guillet, B. D., Liu, W., & Law, R. (2014). Can setting hotel rate restrictions help balance the interest of hotels and customers? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(6), 948–973.
- Guion, L., Diehl, D., & McDonald, D. (2011). *Conducting an In-depth Interview*, University of Florida.
- Hanks, R. D., Cross, R. G., & Noland, R. P. (2002). Discounting in the Hotel Industry: A New Approach. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(4), 94–103.
- Hayes, D., & Miller, A. (2011). *Revenue management for the Hospitality Industry*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Huefner, R. J. (2014). An Introduction to Revenue Management: Exploring Common Techniques and the CPA's Role. *The CPA Journal*, 84(6), 17–21.
- Ivanov, S. (2006). Management of overbookings in the hotel industry—basic concepts and practical challenges. *Tourism Today*, 6, 19–32.
- Ivanov, S. (2014). *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*. Varna: Zangador.
- Ivanov, S., & Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management – a critical literature review. *SSRN Electronic Journal*, 60(2), 175–197.
- Jones, P., & Hamilton, D. (1992). Yield Management: Putting People in the Big Picture. *The Cornell Hospitality Quarterly*, 3(1), 89–95.

- Karaesmen, I., & van Ryzin, G. (2004). Overbooking with substitutable inventory classes. *Operations Research*, 52(1), 83-104.
- Kaswengi, J. (2011). Revenue Management: Fermeture d'allotements et coût d'opportunité dans le tourisme B to B. *Management & Avenir*, 43(3), 57-76.
- Kimes, S. E. (1989). The Basics of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14-19.
- Kimes, S. E. (2000). Revenue Management on the Links: Applying Yield Management to the Golf-course Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 120-127.
- Kimes, S. E. (2002). Perceived fairness of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 21-30.
- Kimes, S. E. (2003). Revenue management: A retrospective. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), 131-138.
- Kimes, S. E. (2009). Hotel revenue management in an economic downturn: Results of an international study. *Cornell Hospitality Report*, 9(12).
- Kimes, S. E. (2011). The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), 62-72.
- Kimes, S. E. (2016). The evolution of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(3-4), 248-252.
- Kimes, S. E., & Chase, R.B. (1998). The strategic levers of yield management. *Journal of Service Research*, 1(2), 156-166.
- Kimes, S. E., & Singh, S. (2009). Spa revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 82-95.
- Lan, Y., Gao, H., Ball, M., & Karaesmen, I. (2008). Revenue management with limited information. *Management Sci*, 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 and Tourism*. Woodeaton, Oxford: Goodfellow.
- Lieberman, W. H. (2003). Getting the most from revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(2), 103-115.
- Littlewood, K. (1972). Forecasting and control of passenger bookings. In *Proceedings of the Twelfth Annual AGIFORS Symposium*, Nathanya, Israel.
- Littlewood, K. (2005). Forecasting and control of passenger bookings. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4(2), 111-123.
- Martinez, M. A., Borja, M. G., & Jimenez, J. M. (2011). Yield Management As A Pricing Mechanism. *Review of Business Information Systems (RBIS)*, 15(5), 51-60.

- Mauri, A. G. (2012). *Hotel Revenue Management: Principles and Practices*. Milano: Pearson
- McGill, J. I., & van Ryzin, G. J. (1999). Revenue Management: Research Overview and Prospects. *Transportation Science*, 33(2), 233–256.
- Mehrota, R., & Ruttley, J. (2006). *Revenue Management* (2<sup>nd</sup> ed.). Washington DC: American Hotel & Lodging Association.
- Mun, S. G., Woo, L., & Paek, S. (2019). How important is F & B operation in the hotel industry? Empirical evidence in the U.S. market. *Tourism Management*, 75, 156–168.
- Murphy, J., Schegg, R., & Qiu, M. (2006). An investigation of consistent rates across Swiss hotels' direct channels. *Information Technology & Tourism*, 8(2), 105–119.
- Noone, B. M., & Lee, C. H. (2010). Hotel Overbooking. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(3), 334–357.
- Noone, B. M., Enz, C. A., & Glassmire, J. (2017). Total Hotel Revenue Management: A Strategic Profit Perspective. *Cornell Hospitality Report*, 17(8), 3–15.
- 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.
- Padhi, S. S., & Aggarwal, V. (2011). Competitive revenue management for fixing quota and price of hotel commodities under uncertainty. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 725–734.
- Phillips, P., Barnes, S., Zigan, K., & Schegg, R. (2016). Understanding the Impact of Online Reviews on Hotel Performance: An Empirical Analysis. *Journal of Travel Research*, 56(2), 1–15.
- Phumchusri, N. (2014). Optimal overbooking decision for hotel rooms revenue management. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 5(3), 261–277.
- Pullman, M., & Rogers, S. (2010). Capacity management for hospitality and tourism: A review of current approaches. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 177-187.
- Schwartz, Z., & Cohen, E. (2004). Hotel revenue management forecasting – evidence of expert-judgment bias. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(1), 85-98.
- Sinsou J. P., & Rannou B. (2005). *Gestion de la recette de services périssables: Yield & Revenu Management: l'exemple hôtelier*. Paris: Presses de l'institut du transport aérien.
- Stangl, B., Inversini, A., & Schegg, R. (2016). Hotels' dependency on online intermediaries and their chosen distribution channel portfolios: Three country insights. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 87–96.

- Talluri, K., & van Ryzin, G. (2004). Revenue Management Under a General Discrete Choice Model of Consumer Behavior. *Management Science*, 50(1), 15-33.
- Talón-ballesteros, P., González-serrano, L., Soguero-ruiz, C., Muñoz-romero, S., & Rojo-álvarez, J. L. (2018). Using big data from Customer Relationship Management information systems to determine the client profile in the hotel sector. *Tourism Management*, 68, 187–197.
- Taylor, W., & Kimes, S. E. (2011). The effect of brand class on perceived fairness of revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(3), 271-284.
- Tranter, K. A., Stuart-Hill, T., & Parker, J. (2008). *Introduction to revenue management for the hospitality industry*. Harlow: Pearson Prentice Hall.
- Udunuwara, M., Sanders, D., & Wilkins, H. (2018). The dichotomy of customer relationship management and variety-seeking behaviour in the hotel sector. *Journal of Vacation Marketing*, 25(4), 1–18.
- Wangenheim, F., & Bayón, T. (2007). The chain from customer satisfaction via word-of-mouth referrals to new customer acquisition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(2), 233-249.
- Weatherford, L. R., & Kimes, S. E. (2003). A comparison of forecasting methods for hotel revenue management. *International Journal of Forecasting*, 19(3), 401-415.
- Webb, T. (2016). From travel agents to OTAs: How the evolution of consumer booking behaviour has affected revenue management. *J Revenue Pricing Manag*, 15, 276-282.
- Webb, T., Schwartz, Z., Xiang, Z., & Singal, M. (2020). Revenue management forecasting: The resiliency of advanced booking methods given dynamic booking windows. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 1-9.
- Wilson, R. H., Enghagen, L. K., & Lee, M. (2015). Dynamic Pricing and Minimum Length of Stay Controls as a Hotel Management Practice: Are There Customer Perception, Ethical, and Legal Questions? *The Journal of Hospitality Financial Management*, 23(2), 107–123.
- Wu, E. H. C., Law, R., Jiang, B., & Wu, E. H. C. (2010). Data Mining For Hotel Occupancy Rate: An Independent Component Analysis Approach. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(4), 426–438.
- Yeoman, I. (2010). The changing behaviours of luxury consumption. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), 47–50.
- 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.
- Zhang, M., & Bell, P. C. (2010). Fencing in the context of revenue management. *International Journal of Revenue Management*, 4(1), 42-68.

## ANEXOS

Anexo 1- Guia da entrevista

### Guia da entrevista

Unidade hoteleira \_\_\_\_\_ Classificação \_\_\_\_\_

Localização \_\_\_\_\_ Nº de quartos \_\_\_\_\_

Grupo hoteleiro/Unidade hoteleira independente

#### GRUPO I-Percepção do gestor hoteleiro sobre o *revenue management*

1.1 O que entende por *revenue management*?

1.2 Que importância tem o *revenue management* na unidade hoteleira e de que forma é gerido?

#### GRUPO II- Práticas de *revenue management*

2.1 Quais as métricas e indicadores que utiliza para analisar a *performance* do hotel e com que frequência o faz?

2.2 Analisa o preço e os indicadores da concorrência?

2.3 Como é realizada a gestão do inventário e das tarifas nos canais de distribuição?

2.4 Concorda com a utilização de preços dinâmicos?

2.5 Concorda com a prática do *overbooking*?

2.6 Utiliza algum sistema de *forecasting*?

2.7 Tem atenção à paridade de preços nos canais de distribuição?

2.8 Qual a importância das reservas de grupos na gestão do inventário?

2.9 Qual o peso da faturação do alojamento, em função da receita total?

#### GRUPO III- Impacto da alteração da política de transportes no *revenue management*

3.1 Quais as alterações que ocorreram na gestão do hotel com a liberalização do espaço aéreo nos Açores?

**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**  
**Faculdade de Economia e Gestão**

Rua da Mãe de Deus  
9500-321 Ponta Delgada  
Açores, Portugal