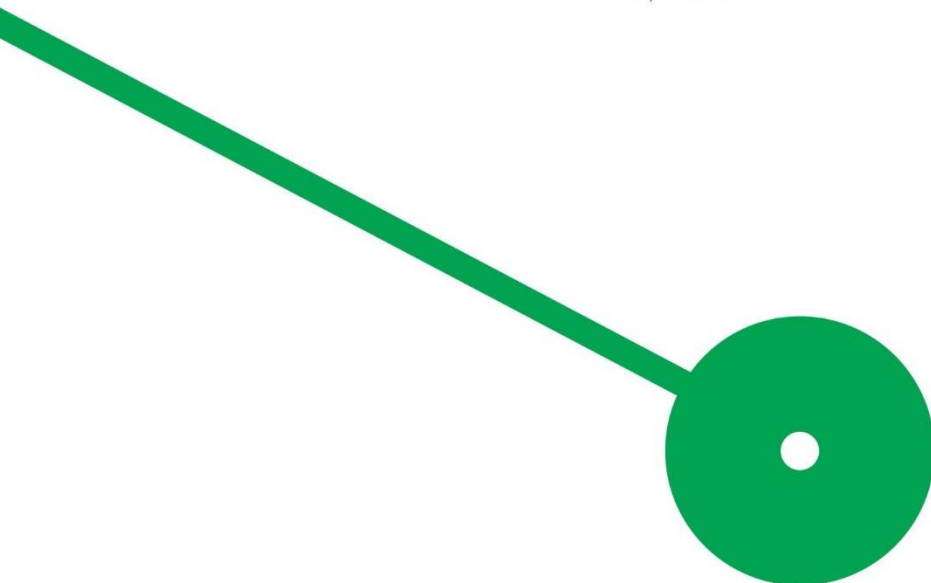




*Total Hotel Revenue  
Management*  
em Portugal

Miguel José Lago Ferreira da Costa

11/2017



Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Miguel José Lago Ferreira da Costa

*Total Hotel Revenue Management em Portugal*

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Direção Hoteleira – Ramo Direção Comercial e Marketing

Orientação: Professora Dr.<sup>a</sup> Teresa Maria Leitão Diegues

Orientação: Professor Dr. Rudi Miguel Azevedo de Jesus

Vila do Conde, novembro de 2017

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Miguel José Lago Ferreira da Costa

*Total Hotel Revenue Management em Portugal*

Dissertação de Mestrado

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

Orientação: Professora Dr.<sup>a</sup> Teresa Maria Leitão Dieguez

Orientação: Professor Dr. Rudi Miguel Azevedo de Jesus

Vila do Conde, novembro de 2017

Miguel José Lago Ferreira da Costa

*Total Hotel Revenue Management em Portugal*

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira – Ramo Direção Comercial e Marketing

**Membros do Júri**

Presidente

Professor Dr. António José da Silva de Melo

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Professora Dr<sup>a</sup> Teresa Maria Leitão Dieguez

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Professor Dr. Henrique José Gonçalves Henriques

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo – Universidade do Algarve

Vila do Conde, novembro de 2017

## AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho de investigação só foi possível devido ao apoio demonstrado por diversas pessoas e entidades que me acompanharam nesta gigantesca caminhada. Mostro deste modo o meu total agradecimento a todos os que colaboraram comigo direta e indiretamente.

Gostaria de agradecer diretamente aos meus fantásticos orientadores, Professora Dr.<sup>a</sup> Tereza Dieguez e Dr. Rudi Azevedo, por toda a sua ajuda e disponibilidade para colaborar em todo o percurso de execução deste trabalho académico.

A todos os docentes da ESHT que fizeram parte da minha formação e disponibilizaram o seu tempo, para o meu crescimento e amadurecimento académico ao longo de diversas fases da minha formação. Um abraço para a Professora Dr.<sup>a</sup> Mónica Oliveira, nossa coordenadora de curso e por quem eu tenho um carinho muito especial.

As entidades laborais com quem me relacionei durante a execução deste trabalho académico, facilitando e tornando possível a conciliação de toda a formação com a realidade laboral.

A toda a minha família e amigos pela paciência, presença e incentivo incondicional para a realização deste percurso principalmente à minha mãe que me teve de aturar todos os dias, mesmo até quando eu não estava.

Um abraço muito especial ao Eduardo Costa que muitas vezes se rendeu ao cansaço enquanto tentava resistir acordado e teve de abdicar do meu tempo, enquanto não tinha um beijo de boa noite. Beijo esse que se revelava certo, mesmo quando já estava a dormir em cima da nostalgia de um abraço.

Espero retribuir algum dia com o agradecimento sentido a todos os que permitiram o “acontecer” deste estudo académico e o meu crescimento enquanto pessoa e ser humano melhor.

“A persistência é o caminho do êxito.”

*Charles Chaplin*

## RESUMO ANALÍTICO

O *Total Hotel Revenue Management* nos últimos 30 anos, adquiriu um papel fundamental dentro do setor hoteleiro no processo de criação e otimização da receita, tornando-se num dos principais temas de investigação a nível mundial. Esta dissertação, pretende dar início a uma sistematização do estudo do tema *Total Hotel Revenue Management* em Portugal, avaliar quais os sistemas de informação utilizados, as práticas mais valorizadas nas unidades hoteleiras nacionais e o seu grau de sistematização procedimental. Através da distribuição de um questionário por 176 profissionais que representam as unidades hoteleiras nacionais, elaborou-se uma fotografia genérica de todo o ecossistema hoteleiro, relativamente à gestão e otimização da receita em unidades de classificação de 3, 4 e 5 estrelas. Para executar este trabalho, o investigador dividiu-o em seis vertentes essenciais à avaliação do *Total Revenue Management* em Portugal: avaliação dos sistemas de informação, avaliação das técnicas de *Revenue Management* mais valorizadas pelos profissionais do setor, equipa de *Revenue Management*, características valorizadas pelas unidades para desempenhar a função de *Revenue Manager*, tendências futuras de *revenue* e avaliação do atual grau de interesse dos profissionais sobre o tema. Este trabalho de investigação, parece indicar, que existem características das unidades que influenciam diretamente as ferramentas de auxílio ao *revenue* aí adotadas, nomeadamente a classificação, o tamanho e a afiliação. O *Total Hotel Revenue Management* é na sua generalidade, mais utilizado por unidades com classificações mais elevadas, de maior dimensão e afiliadas num grupo hoteleiro. É ainda abordado, qual a influência da contratação de *Revenue Managers* na melhoria dos resultados das organizações e o seu favorecimento para a promoção de uma verdadeira cultura de *revenue* que seja transversal a toda a unidade hoteleira. Através deste trabalho, pretende-se dar início à formação de uma base de conhecimento sólida de *revenue*, que dê origem ao seu desenvolvimento e possa contribuir para a formação de Recursos Humanos especializados de *Total Revenue Management* em Portugal.

**Palavras-chave:** Hotels; Revenue; Revenue Management; Total Hotel Revenue Management; Yield; Portugal; Preço; Previsão; Equipa de Revenue; Revenue Manager; Gestão Hotel; Lucro Hotel;

## ABSTRACT

Over the last 30 years *Revenue Management* has acquired a key role within the hospitality industry research, making it one of the main themes of hospitality worldwide. This paper intends to initiate a systematic study of *Total Hotel Revenue Management* in Portugal, assess which information systems are used in sector, the most valued practices in hotel properties and make the evaluation of procedural systematization level. A survey was carried out in a population of 176 professionals representing the national hotel units within classification of 3, 4 and 5 stars, it was possible to capture the picture of the entire hotel ecosystem, regarding their management and optimization of the *revenue* practices. The author has divided this research into six main key aspects to proceed with evaluation of *Total Revenue Management in Portugal*. Those aspects were evaluation of assessment of information systems, evaluation of the techniques of *revenue* preferred by professionals, revenue management team, relation between characteristics of units and their revenue performance, future trends of *revenue* and the current level of interest of the professionals on this subject.

Within this research work, the author reaches some very interesting conclusions. He could find out that there are some hotel characteristics such as classification, size and group membership which have a direct influence on revenue tools adopted by hotels. *Total Hotel Revenue Management* is generally used by large, high-rank units and group hotel affiliates. It is also discussed in this paper the influence of hiring *Revenue Managers* to improve the performance of organizations and their impact for promoting a culture of revenue management in hotel property structure. Through this work, we intend to start the creation of a solid knowledge base in *revenue*, which lead to its development and contribute to the training specialized human resources in *Total Revenue Management* on the country.

**Keywords:** Hotels; Revenue; Revenue Management; Total Hotel Revenue Management; Yield; Portugal; Pricing; Forecasting; Revenue Management Team; Revenue Manager; Hotel Management; Hotel Profit;

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	9
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	11
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	13
GLOSSÁRIO.....	15
<b>INTRODUÇÃO E CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O DOCUMENTO.....</b>	<b>30</b>
TEMA.....	30
JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA.....	31
PROBLEMA.....	32
ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	34
<b>PARTE I – METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>34</b>
I. OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO.....	36
II. RECOLHA DE DADOS.....	47
<b>PARTE II – REFERÊNCIAS HISTÓRICAS E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>48</b>
CONCEITOS GERAIS DE REVENUE MANAGEMENT.....	58
O QUE É O TOTAL REVENUE MANAGEMENT?.....	62
CAPÍTULO UM – GESTÃO ESTRATÉGICA DE TOTAL REVENUE MANAGEMENT.....	66
CAPÍTULO DOIS – O CICLO VIRTUOSO PARA A OTIMIZAÇÃO DA RECEITA.....	69
CAPÍTULO TRÊS – TRM E O MARKETING NA ERA DIGITAL.....	71
<b>PARTE III – ANÁLISE DO TOTAL REVENUE MANAGEMENT EM PORTUGAL.....</b>	<b>81</b>
CAPÍTULO QUATRO – EVOLUÇÃO DO MERCADO HOTELEIRO EM PORTUGAL.....	81
CAPÍTULO CINCO – THRM EM PORTUGAL NOS HOTÉIS COM CLASSIFICAÇÃO DE 3, 4 E 5 ESTRELAS.....	84
5.1 QUESTIONÁRIOS RECEBIDOS E VALIDADOS.....	85
5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	87
5.3 RESULTADOS ENCONTRADOS (ANÁLISE DE DADOS).....	90
5.3.1 RESULTADOS GERAIS DE GÉNERO DA AMOSTRA.....	90
5.3.2 ESPECTRO TECNOLÓGICO UTILIZADO NAS UNIDADES.....	91
5.3.3 TÉCNICAS VALORIZADAS PELOS HOTÉIS NACIONAIS.....	111
5.3.4 EQUIPA DE THRM E CARACTERÍSTICAS VALORIZADAS.....	122
5.3.5 TENDÊNCIAS DE TRM PARA O FUTURO.....	126
5.3.6 O QUE PENSAM OS RMrS DOS HÓTEIS PORTUGUESES (algumas divergências).....	136
5.3.7 GRAU DE INTERESSE SOBRE TRM EM PORTUGAL.....	140

5.4 RESPOSTA ÀS QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO E ANÁLISE DAS HIPÓTESES INICIAIS.....	141
CAPÍTULO SEIS – CONCLUSÃO .....	152
6.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	152
6.2 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.....	160
6.3 RECOMENDAÇÃO PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	161
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	162
ANEXOS.....	176
Anexo A – Questionário distribuído .....	177
Anexo B – Quadros de resultados do questionário.....	187

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Objetivos gerais do estudo .....	37
Tabela 2 - Objetivos gerais dos grupos de questões do inquérito.....	38
Tabela 3 - Mapeamento geral dos subgrupos de questões do inquérito.....	41
Tabela 4 - Objetivos dos subgrupos de questões do inquérito.....	43
Tabela 5 - Hipóteses gerais da investigação .....	44
Tabela 6 - Questões gerais levantadas pela investigação tendo em conta os objetivos.....	46
Tabela 7 - Elementos de THRM e a sua revisão bibliográfica.....	52
Tabela 8 - Ferramentas de gestão de TRM e sua revisão bibliográfica.....	57
Tabela 9 - A natureza dos Serviços e os 4 C's do marketing e do revenue.....	60
Tabela 10 - Processo de otimização de receita, tendo em conta o ciclo virtuoso de THRM .....	70
Tabela 11 - Passos para o planeamento dos momentos de decisão do consumidor.....	79
Tabela 12 - Os 8 P's do Marketing Digital .....	80
Tabela 13 - Dados estatísticos da hotelaria por tipologia de alojamento .....	81
Tabela 14 - Dados estatísticos em Portugal por regiões (NUTS II).....	83
Tabela 15 - Representação dos inquéritos validados .....	85
Tabela 16 - Distribuição das respostas validadas pelo grupo dos inquiridos.....	85
Tabela 17 - Distribuição geral das respostas com UA turístico para aluguer.....	86
Tabela 18 - Representatividade das funções por áreas de trabalho .....	87
Tabela 19 - Erro amostral e nível de confiança da amostra .....	88
Tabela 20 - Caracterização da amostra (objeto de estudo).....	88
Tabela 21 - Representação de género nos hotéis inquiridos da amostra .....	90
Tabela 22 - Representação de género na profissão de RM nos hotéis da amostra .....	90
Tabela 23 - Dados dos PMS mais utilizados nos hotéis em Portugal. ....	91
Tabela 24 - PMS utilizado por categoria do hotel.....	92
Tabela 25 - PMS utilizado tendo em conta a dimensão dos hotéis .....	93
Tabela 26 - Representatividade de PMS por afiliação em grupos hoteleiros.....	95
Tabela 27 - Representação PMS pelas diferentes NUTS II .....	97
Tabela 28 - Representação da utilização de CMS por categoria.....	97
Tabela 29 - Utilização CMS segundo a dimensão e afiliação.....	98
Tabela 30 - Utilização de BE nas unidades hoteleiras em Portugal.....	99
Tabela 31 - Utilização de CM nas unidades hoteleiras em Portugal .....	102
Tabela 32 - Quadro geral da representação do CM mais utilizados nos hotéis.....	102

Tabela 33 - Utilização de RMS nas unidades hoteleiras em Portugal .....	106
Tabela 34 - Principais preferências de RMS na amostra .....	106
Tabela 35 - Taxas de utilização diferentes ferramentas tecnológicas na região de Lisboa.....	108
Tabela 36 - Quadro resumo dos resultados obtidos da influência das características dos hotéis no espectro tecnológico das unidades da amostra.....	109
Tabela 37 - Quadro resumo, das ferramentas preferenciais adotadas por critério.....	110
Tabela 38 - Peso médio do alojamento, na totalidade das receitas dos hotéis.....	116
Tabela 39 - Disparidades na opinião entre RMs e os outros inquiridos da amostra.....	137
Tabela 40 - Quadro resumo das questões de investigação e respetivas respostas.....	145
Tabela 41 - Quadro resumo das hipóteses de investigação iniciais.....	151

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa conceptual dos elementos de THRM.....	53
Figura 2 - Representação de um sistema básico de THRM.....	54
Figura 3 - Sistema estratégico THRM.....	62
Figura 4 - Pilares fundamentais de THRM.....	66
Figura 5 - O ciclo virtuoso de THRO.....	69
Figura 6 - Cadeia de valor resultante da utilização da internet .....	73
Figura 7 - Fases envolvidas no processo de compra do turista.....	77
Figura 8 - Representatividade dos PMS nos hotéis em Portugal .....	91
Figura 9 - Representatividade da categoria dos hotéis por PMS .....	92
Figura 10 - Representatividade do tamanho das unidades pelos PMS.....	94
Figura 11 - Representatividade de afiliações em grupos hoteleiros pelos PMS .....	96
Figura 12 - Representação da utilização de CMS nas unidades hoteleiras em Portugal.....	98
Figura 13 - Representação da utilização do BE nos hotéis em Portugal.....	99
Figura 14 - Representação da utilização de BE nas unidades hoteleiras Portuguesas .....	99
Figura 15 - Representação do tamanho das unidades pelos BE.....	100
Figura 16 - Representação de afiliações em grupos hoteleiros pelos diferentes BE.....	101
Figura 17 - Representação da utilização dos CM nos hotéis em Portugal .....	102
Figura 18 - Representatividade das categorias dos hotéis por CM.....	103
Figura 19 - Representatividade das categorias dos hotéis por CM.....	104
Figura 20 - Representatividade dos tamanhos das unidades por CM.....	104
Figura 21 - Representações de afiliações em grupos hoteleiros pelos diferentes CM .....	105
Figura 22 - Representação da utilização dos RMS nos hotéis em Portugal.....	106
Figura 23 - Representatividade das categorias dos hotéis por RMS.....	107
Figura 24 - Representação do tamanho das unidades pelos RMS .....	107
Figura 25 - Representação de afiliações em grupos hoteleiros pelos diferentes RMS .....	108
Figura 26 - Pontos relevantes para a otimização da receita na amostra.....	111
Figura 27 - Elementos estratégicos para a formação da receita de 76 gestores de hotéis.....	113
Figura 28 - Ações mais relevantes para os inquiridos para aumentar a receita .....	114
Figura 29 - Unidades que fazem a separação de receitas e gastos por departamento .....	115
Figura 30 - Áreas relevantes para os hotéis para a aplicação de técnicas de RM.....	115
Figura 31 - Como as unidades encaram a atividade de THRM em Portugal.....	117
Figura 32 - Qual o departamento que deve acolher as práticas de THRM.....	118

Figura 33 - Indicadores de desempenho mais importantes para aos hotéis.....	119
Figura 34 - Atividades onde deve estar mais focado o THRM.....	119
Figura 35 - Vertentes que os hotéis apostariam sem limitações orçamentais .....	120
Figura 36 - Inquiridos dispostos a fornecer indicadores de desempenho.....	121
Figura 37 - Importância atribuída ao RMr (Revenue Manager).....	122
Figura 38 - Unidades que possuem RMs com formação específica em RM.....	123
Figura 39 - Quais as unidades que pretendem contratar um RMr nos próximos 12 meses.....	123
Figura 40 - Características mais valorizadas para os profissionais de RM.....	124
Figura 41 - Funções mais importantes a desempenhar pelo RMr .....	125
Figura 42 - Práticas que vão influenciar a formação dos preços no futuro (hotéis) .....	127
Figura 43 - Práticas que vão influenciar a formação dos preços no futuro (software).....	127
Figura 44 - Práticas que vão influenciar a formação dos preços no futuro (formação) .....	128
Figura 45 - Práticas que vão influenciar a formação dos preços no futuro (associações).....	128
Figura 46 - Práticas que vão influenciar a distribuição no futuro (hotéis).....	129
Figura 47 - Práticas que vão influenciar a distribuição no futuro (software) .....	129
Figura 48 - Práticas que vão influenciar a distribuição no futuro (formação).....	130
Figura 49 - Práticas que vão influenciar a distribuição no futuro (associações).....	130
Figura 50 - Ações de marketing que vão ser mais relevantes no futuro (software).....	131
Figura 51 - Ações de marketing que vão ser mais relevantes no futuro (hotéis) .....	131
Figura 52 - Ações de marketing que vão ser mais relevantes no futuro (associações).....	132
Figura 53 - Ações de marketing que vão ser mais relevantes no futuro (formação) .....	132
Figura 54 - Quantidade de instituições de ensino com disciplinas relacionadas com RM.....	133
Figura 55 - Disciplinas em que deve incidir o ensino de RM (hotéis).....	133
Figura 56 - Disciplinas em que deve incidir o ensino de RM (instituições de formação) .....	134
Figura 57 - O que mais evoluirá no software para os hotéis no futuro .....	135
Figura 58 - Importância do TRM para as organizações no futuro .....	140
Figura 59 - Número de inquiridos que gostariam de receber mais informações sobre THRM ..	140

## LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

ADR: Average Daily Rate

AI: Artificial Intelligence

AIH: Association Internationale de L'Hôtellerie

ALOS: Average Length of Stay

ARI: Average Rate Index

BAR: Best Available Rate

BE: Booking Engine

BI: Business Intelligence

BSC: Balanced Score Card

CM: Channel Manager

CMS: Content Management System

CRS: Computer Reservation System ou Central Reservation System

CTA: Closed to Arrival

DBA: Days Before Arrival

EBK: Early Bookings

F&B: Food & Beverage

FIT: Free Independent Tour, Fully Independent Traveller, Frequent Independent

GDS: Global Distribution System

GOPPAR: Gross Operating Profit per Available Room

INE: Instituto Nacional de Estatística

IoT: Internet of Things

LTV: Lifetime Value

MLOS: Minimum Length of Stay (MinLOS)

MPI: Market Penetration Index

MTD: Monthly To Date

NR: Non-Refundable

NUTS: Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

Occ%: Occupancy %

OTA: Online Travel Agency

OTAs: Online Travel Agencies

OTB: On the Books

P&L: Profit and Loss (relatório)

PMS: Property Management System

PNP: Porto e Norte de Portugal

PPC: Pay per Click

PROFPAR: Profit per Available Room

REV: Revenue

RevPar: Revenue per Available Room

RevPASQM: Revenue per Square Meter

RGI: Revenue Generating Index

RH: Recursos humanos

RM: Revenue Management ou Revenue Manager (RMr)

RMS: Revenue Management System

RPI: RevPar Index

SI: Sistemas de Informação

SNC: Sistema Normalização Contabilística

SPA: Sanus per Aquam (derivação do latim, refere-se ao tratamento através da água)

STR: STAR (Smith Travel Accommodations Report)

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treats

THRM: Total Hotel Revenue Management

THRO: Total Hotel Revenue Optimization

TI: Tecnologias de Informação

TRM: Total Revenue Management

TRO: Total Revenue Optimization

TRS: Total Revenue Strategy

USALI: Uniform System of Accounts in the Lodging Industry

## GLOSSÁRIO

### **Allotment (Ing.)**

Contrato celebrado entre um hotel e uma agência de viagens, em que é concedido um *allotment*. Chama-se *allotment* a um determinado número de quartos para os quais o hotel dá a garantia de aceitar sempre reservas. É um determinado número de quartos que o hotel se obriga a manter livres durante a vigência do contrato para as reservas referentes ao mesmo. (o hotel neste período de "contrato" não pode vender estas unidades. *Contingent (Fra.)*)

### **Allotment rate (Ing.)**

Preço resultante dum contrato celebrado entre um hotel e uma agência de viagens, em foi concedido um *allotment*. Como contrapartida a AV encarrega-se de incluir o hotel na sua brochura no ano a que respeita o contrato. *Prix d'allotment (Fra.)*

### **Advanced deposit (Ing.) - Adiantamento**

Pagamento por conta, enviado antes da chegada do cliente. *Paiment à l'avance (Fra.)*

### **Average Daily Rate (ADR) – Taxa média Diária**

ADR é a medida da tarifa média paga por quartos vendido. Calcula-se através da divisão da receita por quartos vendidos.

### **Average Length of Stay (ALOS) – Duração Média da Estadia**

A duração média da estadia, é o número total de noites, dividido pelo número de reservas. A fórmula utilizada é: total de noites ocupadas / Total de reservas.

### **Average Rate Index (ARI) – Índice de taxa Média**

É o cálculo utilizado para determinar se o empreendimento está a atingir a taxa justa de ARI em comparação com outra cadeia hoteleira. Calcula-se o ARI do nosso empreendimento e dividimos pelo ARI da outra cadeia Hoteleira. Um ARI acima de 1,00 indica que o nosso empreendimento se encontra com taxa índice justa.

Tradicionalmente os RM's preferem multiplicar o número por 100 ou então converter em percentagem.

### **Best Available Rate (BAR) – Melhor tarifa disponível**

BAR trata-se de uma taxa base comumente usada sobre a qual todos os outros seguimentos com preços são baseados.

### **Block Code (Ing.)**

É um código anexado apenas a salas de grupo que fazem parte de um bloco.

### **Block pricing (Ing.) – Bloqueio de preços**

É uma tarifa fixa, atribuída a um número definido de quartos bloqueados para um determinado grupo, normalmente por cotação.

### **Booking curve (Ing.) – Curva de Reserva**

Esta ferramenta fornece uma representação visual das reservas em sistema, número de reservas, disponibilidades e capacidade de produção do hotel ao longo do tempo.

### **Booking Engine (Ing.) – Motor de Reserva**

Tecnologia que permitem efetuar as reservas num site de uma unidade hoteleira.

### **Booking Window (Ing.) – Janela de Reserva**

É o período de tempo em que o hotel recebe a maior parte das reservas, para um determinado período de estadia (entre datas). Este período de tempo pode ser identificado, por mercado emissor ou outro segmento específico. Por exemplo, quando digo que o meu *booking window* para determinado segmento de mercado é de cerca de 15 dias, significa que possivelmente tenho a maior parte das reservas do segmento aproximadamente entre 18<sup>o</sup> dia e o 13<sup>o</sup> dia de antecedência para a data de estadia.

### **Budget (Ing.) – Orçamento**

Refere-se ao orçamento anual executado normalmente no final do outono que define o plano para a unidade para o próximo ano. O orçamento deve incluir uma ocupação diária, receita por quarto, etc. Este mostra a variação percentual em relação ao ano anterior por mês e trimestre.

### **Capacity (Ing.) – Capacidade**

Conjunto de quartos de uma unidade.

### **Central Reservation System (CRS) – Sistema Central de Reservas**

Sistema utilizado por unidades, quer sejam de cadeia, independentes ou um serviço de terceiros, com o intuito de manter as informações da unidade atualizadas em tempo real, inventários e tarifas para gerir os processos de reserva.

### **Channel management (Ing.) – Gestão de canais de distribuição**

Técnica e sistemas utilizados pelas unidades para conseguir gerir todas as informações como: inventário de quartos e tarifas em cada um dos canais de distribuição em tempo real.

### **Channels (Ing.) – Canais de venda**

Diferentes métodos pelos quais o cliente reserva um quarto.

### **Closed to arrival (CTA) – Fechado á Chegada**

Trata-se de um mecanismo de controlo de inventário, utilizado por gestores de receita, significa que não poderá aceitar mais nenhuma reserva nova as datas assinaladas.

### **Commissions (Ing.) – Comissões**

Pagamento que os operadores recebem resultante de cada reserva efetuada no seu site ou canal próprio, este valor pode ser negociado e possuir oscilações ao longo dos anos.

### **Competitive set (Ing.) – Conjunto competitivo**

Consiste no grupo de hotéis que consideramos como sendo os nossos concorrentes diretos, ou que de alguma forma possuem negócios equivalentes ao nosso, podendo roubar quota do negócio. É normalmente este grupo de hotéis que utilizamos para fazer comparação direta de tarifas ou fazer *benchmarking*.

### **Conversion (Ing.) - Conversão**

É a mudança comportamental de um cliente potência ao longo do processo de compra que o leva a desempenhar uma ação que para nós é uma ação decisiva nesse processo. Pode por exemplo, ser considerada uma conversão, uma compra, o envio de um email, descarregar uma brochura, preencher um formulário de solicitação de serviço, etc.

### **Day(s) Before Arrival (DBA) – Dia(s) antes da Chegada**

Trata-se do número de dias antes da data de chegada.

### **Demand (Ing.) - Procura**

Define-se pela quantidade de pessoas ou clientes interessados num determinado produto ou serviço.

### **Denial (Ing.) – Negação**

Notificação de que a unidade foi consultada num motor de reservas, no entanto, não foi indicada uma tarifa devido ao facto de a unidade estar completa ou com alguma restrição para as datas escolhidas.

### **Displacement Alalysis (Ing.)**

Processo de avaliação da rentabilidade de um grupo em comparação com a rentabilidade de aceitar vendas de clientes individuais de lazer. Avalia se é benéfico ou não, aceitar ou recusar um determinado grupo no nosso hotel, tendo em conta que se vai deixar de faturar outro tipo de serviços no caso de o grupo ser aceite (ex: Spa, golf, F&B, etc.). Esta ação tende a favorecer o segmento de “lazer” em detrimento do segmento de “negócios” / “grupos”. Calculando o valor que o grupo vai gerar, este é comparado com o valor que os passantes, *walkin's* e hóspedes de lazer gerariam se estivessem no hotel na mesma data de estadia. Se depois de calculado este valor, o valor gerado pelo grupo for maior que o gerado pelos individuais de lazer, então deveremos aceitar o grupo (caso seja inferior deveremos recusar). Para efetuar esta comparação corretamente, devo ter em linha de conta toda a receita que pode ser gerada no período da reserva, por todos os outlets e não somente pelo valor de alojamento.

### **Dynamic Pricing (Ing.) – Preços dinâmicos**

Trata-se de um processo de gestão de receita na venda, em que os mesmos produtos podem oscilar no seu preço, consoante a procura. Isso significa que posso ter preços para diferentes clientes em diferentes momentos, tendo em conta a procura para um dado momento para o meu serviço.

### **Fenced rate (Ing.)**

As barreiras tarifárias, não são mais do que regras / condições que se aplicam a determinada tarifa para datas ou períodos determinados. Disso são exemplos, por exemplo, as tarifas não reembolsáveis, reservas antecipadas, mínimos de noites obrigatórias de estada, etc. Os hotéis utilizam estas barreiras, tendo como principal objetivo a otimização de receita.

### **Forecast (Ing.) – Previsão**

Resultados esperados com base na análise de informações disponíveis à data da previsão. As previsões levam em linha de conta a procura que um determinado serviço vai ter numa determinada altura ou data específica.

### **Free sale**

Este termo significa “venda livre” e refere-se à possibilidade dada pelo Hotel a uma central de reservas ou a um representante de Hotel de vender ou reservar livremente um determinado número de quartos, sem consulta prévia ao Hotel. Ao oposto denomina-se “*On Request*” – Sob pedido, uma central de reservas ou a um representante de Hotel só pode vender depois de consultar o Hotel.

### **Full Credit (Ing.)**

Expressão que significa crédito garantido até ao limite imposto por contracto entre o emissor e o beneficiário, usada para não se confundir com “*Unlimited Credit*”

### **Bank Guarantee (Ing.) – Garantia Bancária**

Documento emitido por uma instituição de crédito que assume a responsabilidade financeira de uma dada operação, a favor do seu cliente, mediante a cobrança de uma taxa variável, consoante o prazo e o valor da garantia emitida.

## **Global Distribution Systems (GDS) – Sistemas de Distribuição**

Existem quatro grandes sistemas de reserva (Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan), originalmente criados para as companhias aéreas e atualmente utilizado por operadores para reservarem todas as formas de viagem. Apesar de existir um esforço para atualização destes sistemas, estes sistemas, ainda usam uma tecnologia antiga. No entanto, ainda são um dos meios mais eficientes para um hotel numa determinada localização, chegar a agências de viagens do outro lado do mundo. Estes sistemas, não servem apenas para a reserva de hotéis, mas também fazem a integração de diversos serviços de transporte, como por exemplo, comboios, aluguer de viaturas, avião, cruzeiros, *ferry's*, etc.

## **Gross Operating Profit per Available Room (GOPPAR) – Resultado Operacional Bruto por Quarto Disponível**

Cálculo que mede a receita total menos as despesas operacionais, marketing e distribuição, por quarto disponível para venda.

## **Group (Ing.) – Grupo**

Conjunto de pessoas que se deslocam simultaneamente, com um programa comum a que corresponde o benefício de tarifas especiais no alojamento e transporte. Na maioria dos hotéis estas tarifas especiais são praticadas para mínimos de 20 Pax, por vezes 15, consoante a política comercial seguida, embora a AIH (*Association Internationale de L'Hôtellerie*) sugira o limite de 15 Pax. Podemos também possuir critérios mínimos de grupo diferentes para diferentes canais de distribuição, por exemplo é comum considerar como grupo na *Booking.com*, uma reserva a partir de um mínimo de 5 quartos. Quando se deteta este tipo de situações, mesmo sendo em reservas diferentes, mas para o mesmo proponente podemos fornecer condições de grupo a esse conjunto de reservas ou reserva. Por outro lado, em solicitações diretas à unidade, posso considerar grupo a partir de um mínimo diferente deste, dependendo da minha política comercial.

### **Guest Stationary (Ing.) – Diretório Quartos**

Conjunto de informações sobre os serviços de um hotel, e eventualmente sobre a zona onde está localizado, colocado em pastas apropriadas que se colocam nos quartos, com a finalidade de facilitar o acesso dos hóspedes aos diversos serviços do estabelecimento. Estas pastas contêm habitualmente papel de carta timbrado do hotel, envelopes, postais, etc.

### **Guest Relations (Ing.)**

Pessoa encarregada de manter relações amistosas com os clientes, especialmente os VIPs, e de providenciar a satisfação das suas necessidades.

### **Guestology (Ing.)**

É o estudo científico dos comportamentos, necessidades e expectativas das pessoas num ambiente de serviços e como usar esse conhecimento de forma a otimizar uma organização de serviços.

### **Hóspede**

Pessoa que se aloja num estabelecimento hoteleiro em regime de estadia

### **Hotel**

Estabelecimento que oferece um conjunto de bens e serviços para satisfação das necessidades dos seus clientes.

### **Incentive Group (Ing.)**

Designação que se dá a um grupo de agentes ou vendedores de uma empresa, a quem se proporciona uma viagem com o objetivo de estimular as vendas, apresentação de novos produtos ou modelos, prémios de produção, etc.

### **Incoming (Ing.)**

Nome que se atribui ao departamento de uma agência de viagens que tem por finalidade providenciar todos os serviços de reservas, receção, assistência e acompanhamento dos turistas estrangeiros que lhe vêm consignados.

**Key card (Ing.)**

Cartões de identificação, que tem a finalidade de identificar o cliente durante a sua estada.

**Leisure Traveler – Viajante de Lazer (Ing.)**

Cliente que não se encontra em negócios e que estão a viajar por motivações ou questões pessoais.

**Length of Stay (Ing.) – Duração da Estadia**

Define-se pelo número de noites que um cliente reservou numa unidade.

**Look to book ratio (Ing.) – Índice de reservas do website por visitante**

Este termo é utilizado na indústria hoteleira, para poder demonstrar a relação entre os visitantes de um determinado website e o número de reservas efetuadas no mesmo.

**Lose-it rate (Ing.)**

Trata-se de uma tarifa onde é demonstrado que a unidade sai mais beneficiada se ficar com o quarto por vender, do que vender a esse valor ou a um valor mais baixo.

**Market Penetration Index (MPI)- Índice de Penetração no Mercado**

É uma métrica de Benchmarking, em que a unidade compara a sua ocupação com o seu grupo de concorrentes diretos (ver no formulário). Deste modo, a unidade consegue perceber se em termos de ocupação está a ocupar uma quota de mercado competitiva.

**Metasearch (Ing.)**

Mecanismo de busca que permite agregar o inventário de varias fontes de alojamento e apresenta-lo num único espaço de compra *online*, favorecendo a comparação entre unidades para o consumidor final.

**Minimum Length of Stay (MinLOS) – Tempo Mínimo de Estada**

Sistema utilizado, com o objetivo de otimizar os padrões de permanência e principalmente para garantir que uma noite com bastante procura, não seja preenchida apenas com estadas de uma noite.

### **Net Rate (Ing.) – Tarifa Líquida**

Tarifa de venda sem a respetiva comissão de venda, este tipo de tarifas é solicitado muitas vezes pelos canais de distribuição (Ex: OTA's).

### **No Show (Ing.)**

Não comparência, sem aviso prévio, de uma reserva confirmada.

### **Occupancy (Ing.) – Ocupação**

Percentagem de quartos disponíveis que foram vendidos durante um determinado período de tempo. A ocupação calcula-se dividindo o número de quartos vendidos pelos quartos totais disponíveis para venda.

### **Occupancy Index (Ing.) – Índice de Ocupação**

É um índice de Benchmarking, em que compara a percentagem de ocupação da unidade, com a percentagem de ocupação do grupo de concorrentes diretos escolhidos pela unidade (grupo competitivo).

### ***Online Travel Agency (OTA) – Agências de Viagens Online***

São sistema de reservas de alojamento hoteleiro e serviços turísticos, que operam na internet. As unidades normalmente fornecem inventário para as agências de viagens *online*, que vendem a disponibilidade em troca de uma comissão (%).

### **Opaque (Ing.)**

Trata-se de um canal de reservas onde a unidade hoteleira, permanece oculta para o cliente, até a compra estar concluída.

### **Open Pricing (Ing.) – Preços Abertos**

Trata-se da capacidade de uma unidade para ter preços de todos os tipos de quarto, canais e datas independentes uns dos outros. Podendo deste modo, maximizar a receita sem ter que fechar vendas em algum.

### **Open Suite (Ing.)**

Dependência hoteleira alugada a uma empresa ou instituição, destinada a receber convidados do patrocinador e a ser utilizada para a realização de *cocktails* e contactos sociais.

### **Overbooking (Ing.)**

É quando o Hotel, prevendo uma certa percentagem de anulações, *no-shows*, etc..., aceita um maior número de reservas do que o número de quartos que pode dispor. O *Overbooking* é um sistema ou técnica frequentemente utilizada nas companhias aéreas e na hotelaria destinada a otimizar as vendas/utilização dos serviços, como uma forma de compensar os efeitos negativos do *no-show* e cancelamentos de ultima hora. O sistema, embora vulnerável e discutível, funciona eficazmente quando os agentes de reservas têm amplo conhecimento do comportamento do movimento dos clientes, mas implica riscos e a responsabilidade do operador ou hotel na prestação do serviço confirmado. O recurso é, normalmente, o *up-grading* ou a proteção noutra transportador ou hotel da mesma categoria ou categoria superior.

### **Pace (Ing.)**

É um indicador que quantifica a velocidade com que as reservas estão a ser feitas para uma determinada data, com a antecedência suficiente para podermos reagir. Esta análise é fundamental, em *revenue* o tempo de reação é essencial. Com esta análise se ocorrer um ritmo acelerado para uma determinada data, posso fazer a alteração de previsão e aumentar a receita nesse período específico.

### **Pay Per Click (PPC) – Pagamento por Click**

É um modelo de marketing *online* que é utilizado para captar tráfego para a nossa página web e consiste em pagar um valor, cada vez que o utilizador de internet clica num determinado anúncio que visualizou (deste modo, ele é redirecionado para a nossa página e encontra o nosso website).

### **Predictive Analytics (Ing.)**

É a prática de extrair informações ou dados dos sistemas de forma metódica, com o seu tratamento podemos prever tendências e padrões de comportamento nos consumidores.

### **Package (Ing.)**

Conjunto de serviços vendidos em bloco (alojamento, alimentação, transporte, etc.) com um preço único.

### **PROFPAR – Lucro por quarto disponível para venda (PROFPAR)**

Lucro disponível por quarto disponível para venda, trata-se de um cálculo procedente que não é calculado pela receita, mas sim o resultado operacional (existe ainda quem o calcule pelo resultado líquido avaliando o efeito fiscal e das amortizações). Levando assim em linha de conta todos os custos da organização hoteleira, avaliando o verdadeiro impacto na contabilidade toda a política empresarial de investimento e financiamento.

### **Property Management System (PMS) – Sistema de Gestão do Hotel**

Sistema utilizado pela unidade hoteleira que permite o check in e check out dos hóspedes, bem como toda a gestão da unidade. Neste sistema podemos levar a cabo todas as operações do hotel, sejam relativas aos departamentos em contacto com o cliente ou os que lhe dão suporte.

### **Rack rate (Ing.)**

Tarifa de balcão, preço mais elevado praticado.

### **Release (Ing.)**

Termo usado em linguagem de reservas para significar, nos sistemas de *allotment*, a devolução das disponibilidades de espaço não vendidas por um operador dentro dos prazos estabelecidos em contrato. O “*release*” varia consoante o acordo estabelecido, podendo ir de 24h até 3 meses.

### **Rate Parity (Ing.)**

Trata-se de uma estratégia de manter a consistência das tarifas entre os diversos canais de vendas, normalmente aplicada através de acordos contratuais entre as unidades e os fornecedores terceiros. Tem como objetivo manter coerência ao nível dos preços e evitar desconfiança por parte do cliente na altura da decisão de compra.

### **Regret (Ing.)**

Notificação de que a unidade foi consultada no seu canal de reserva direta, em que foi informada a cotação (consulta), mas o cliente não efetuou a reserva.

### **Revenue per available room (RevPAR)**

Calculo utilizado para avaliar o desempenho positivo de uma unidade ao nível da gestão de inventário e otimização de receita. Calculado pela multiplicação da ocupação pela ADR.

### **Revenue Generating Index (RGI) or RevPAR Index (RPI)**

Calculo usado para determinar se uma unidade está a atingir a percentagem de quota justa, relativamente à receita, quando comparada com um grupo específico de concorrentes diretos, ou seja, o seu set competitivo.

### **Revenue Management (Ing.)**

É a arte e ciência de prever em tempo real a procura e otimizar o preço e a disponibilidade dos serviços, maximizando deste modo o benefício recorrente para a empresa.

### **Revenue per Square Meter of function space (RevPASQM)**

É um indicador de desempenho que se aplica principalmente aos hotéis com um forte desempenho ao nível de grupos e conferências. Prevê-se que no futuro este se torne num dos principais medidores de receita, sendo aplicado a toda a unidade, devido ao elevado valor do m<sup>2</sup> dos centros urbanos. Com este indicador, é possível avaliar a receita produzida por m<sup>2</sup> de uma determinada seção ou centro de custos.

### **Revenue Strategy (Ing.)**

Define-se por uma abordagem mais abrangente da gestão da receita que engloba não apenas a otimização de preços e o interesse pelo serviço, mas também toda a informação do negócio em relação a vendas, marketing, distribuição e outras funções em toda a unidade. Aproveita a inteligência interdepartamental para facilitar uma abordagem colaborativa da geração de receita e desbloqueia percepções comportamentais através de novas fontes de dados e testes de elasticidade de preços.

### **STR**

Empresa privada que incentiva os hotéis, fornecendo contrapartidas, para que os estes possam inserir seus próprios dados operacionais (ADR, Ocupação e quartos totais) numa base de dados geral. Deste modo, a STR pode agregar essas informações com os dados de todas as unidades no mesmo mercado, com o objetivo de produzir relatórios para o benchmarking das unidades e estas compararem entre si os seus KPI's (Relatório STR ou STAR).

### **Stop Sales (Ing.)**

Mensagem ou instrução solicitando a suspensão de vendas remetidas por um Hotel aos operadores ou agências com quem efetuou contractos de venda livre, de *Sell & Report* ou *Allotment*, sempre que para determinada data/s está comprometida a capacidade de acomodação, evitando-se deste modo o *Overbooking*.

### **Shoulder date (Ing.)**

Noites que estão seguidas a datas de cheias ou com muita afluência. Se por exemplo, uma sexta-feira ou sábado tem a previsão de lotação esgotada, e domingo não, então este é considerado uma *shoulder date*.

### **Stay Pattern Management (Ing.)**

Um processo de gestão de receita que procura otimizar o uso da capacidade hoteleira, assegurando a gestão de padrões de desempenho nas estadas. Não se aplica em padrões de estada que não sejam vendáveis ou que ainda necessitem de ser reservados.

**Transient (Ing.)**

Todo o negócio que não diga respeito ao segmento de grupos, sejam individuais.

**Unconstrained Demand (Ing.)**

É a previsão, de quantos quartos poderiam ser vendidos, caso existisse um número ilimitado de quartos.

**Up-grade (Ing.)**

Passar de uma classe ou tipo para outra/o de nível superior.

**Up-Selling (Ing.)**

Vendas de quartos ou serviços superiores ao inicialmente previsto para um determinado período (pode ter ou não, um desconto associado).

**Voucher (Ing.)**

Documento emitido pelos agentes de viagens onde se especificam os serviços requisitados e reservados a favor de um cliente ou grupo de clientes, endereçado a um operador – hotel, transportador, restaurante, etc. Este documento, serve de comprovativo de pagamento por parte do cliente à agência emissora e é, posteriormente, objeto de débito ao emissor, efetuado pelos prestadores de serviços.

**Walk-in (Ing.)**

Cliente que chega ao Hotel para se alojar, mas sem reserva.

**Web Shopping Regrets and Denials (Ing.)**

Quando uma unidade é consultada on-line, mas não é reservada (*regret* / arrependimento), ou não aparece uma cotação por motivos de restrição de venda (*denial* / negação).

**Yield (Ing.) - Rendimento, Produto, Lucro ou Quantidade Produzida**

Traduz-se como o processo de ajustamento no preço de um produto ou serviço em resposta à alteração de certos fatores do mercado como a procura ou a competição relativamente a um bem ou serviço (oscilação de tarifas).

## **Yield Management (Ing.) - Gestão do Rendimento**

É a gestão do processo descrito anteriormente e em que se deve controlar essencialmente um conjunto de 3 fatores a saber: 1) quantidade de venda, 2) preço e 3) segmento de mercado a quem se vende. Trata-se de um processo de apoio à tomada de decisão (Yeoman e Ingold, 1997) e conseqüentemente à otimização dos benefícios inerentes (Jones and Lockwood, 1998; Griffin,1996; Jarvis et al., 1997; Chiang et al., 2007 e Chávez e Ruiz, 2005).

## INTRODUÇÃO E CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O DOCUMENTO

Tentando colmatar uma falha bibliográfica em Portugal, sobre um tema de extrema importância, como é o do *Total Revenue Management*, procedeu-se à criação de um estudo científico para unidades hoteleiras, com classificação de 3, 4 e 5 estrelas. Deste modo, procura-se colocar à disposição destas unidades um conjunto de conhecimentos sistematizados, através de um programa académico de formação e investigação no âmbito da tese de mestrado, que tem como tema o estudo do *“Total Hotel Revenue Management em Portugal (THRM)”*. O tema que se pretende estudar no presente trabalho é uma análise da evolução do *Total Hotel Revenue Management* em Portugal e as práticas adotadas no seio das unidades hoteleiras nacionais, de forma a criar uma base de conhecimento sólida que dê origem ao seu desenvolvimento e possa contribuir para a formação de Recursos Humanos especializados em *Total Revenue Management*. A decisão sobre a realização deste trabalho nasce da forte ausência de bibliografia nacional sobre o tema. Em Portugal, praticamente não existe investigação sobre este tema o que dificulta em muito o seu desenvolvimento e criação de uma cultura inovadora para a alteração de velhos conceitos e a adoção de novas práticas para a criação de valor.

### TEMA

Na hotelaria moderna dos últimos anos o *Total Revenue Management* (Gestão da Receita Total), ocupou um dos papéis principais no desenvolvimento do sector a nível mundial sendo considerada atualmente uma das principais especialidades desta indústria. A nível mundial, esta é uma das funções mais procuradas, no entanto, a nível nacional podemos contar apenas com um número reduzido de *Revenue Managers (RMrs)* com formação específica na disciplina. Este facto revela um desconhecimento nacional relativamente às suas práticas de otimização da receita e às suas vantagens para as unidades. Um dos principais objetivos desta disciplina, é a criação de valor para as unidades hoteleiras, evitando o efeito da guerra dos preços que se faz sentir um pouco por todo o lado. Este efeito, é ainda mais acentuado nos grandes centros urbanos onde a concentração de unidades na mesma área de influência é muito maior. Deste modo, esta disciplina para além de uma dimensão operacional possui uma grande componente ao seu nível estratégico para o qual as unidades nacionais ainda não estão muito preparadas.

## JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA

Por observação do investigador, é notório que grande parte das unidades pratica a guerra de preços, entrando numa espiral de redução de receita, sendo completamente impotentes para estratégias de diferenciação ou outras que possuam um impacto positivo na sua receita.

Em Portugal, existe ainda uma grande confusão ao nível dos conceitos relacionados com o *Revenue Management* e este facto, está relacionado com a sua própria origem. Um facto curioso é que a tradução literal de *Revenue Management* é “Gestão da Receita”, no entanto esta designação não é imediatamente reconhecível ou associada às práticas de *Revenue Management*, mas antes ao departamento financeiro.

Tendo por base este conjunto de problemas iniciais, demonstrando toda a pertinência do tema, aspira-se recolher informações relativamente às novas práticas de mercado e às novas exigências de gestão nas unidades hoteleiras, com vista a que estas consigam diminuir o efeito da guerra de preços e maximizem a sua receita tendo por base os conceitos de *Total Revenue Management*.

Com este estudo pretende-se a resposta às seguintes questões:

- Como é percebido o *Total Hotel Revenue Management* em Portugal e quais as práticas valorizadas nas unidades?

A introdução de novas filosofias de atuação, através das novas exigências concorrenciais dos mercados e a evolução do mercado *online* obrigaram a uma nova adaptação dos empreendimentos turísticos. Também os avanços tecnológicos e sociais possibilitaram uma maior capacidade e controlo por parte das unidades sobre elementos e procedimentos que até ao momento eram difíceis e morosos de aplicar.

Após uma reflexão profunda sobre as questões iniciais e da temática em estudo, consideraram-se alguns fatores pessoais e profissionais essenciais para esta escolha:

- Intenção de perceber como é a perceção dos hoteleiros relativamente ao *Total Revenue Management* em Portugal
- Elevado desconhecimento dos diretores das unidades, das vantagens do *Total Revenue Management*

- Falta de RH com formação específica nesta área e ausência de formação para *Revenue Managers* (RMs) em Portugal
- Poucas atividades desenvolvidas no âmbito do RM em Portugal
- A determinação em compreender o mercado hoteleiro como um todo, numa perspetiva de criação de valor e interromper a dinâmica de guerra de preços que se vive nos grandes centros urbanos.
- A intenção de dar respostas práticas e operacionais aos administradores, gestores e empreendedores hoteleiros sobre o *Revenue Management* em geral de uma forma transversal nas unidades.
- A pesquisa pouco desenvolvida e analisada em Portugal, onde esta área ainda não é válida para investigação científica
- Vontade de contribuir para a existência de um manual Português sobre as práticas de *Total Hotel Revenue Management*
- Contribuição para a regulamentação e reconhecimento profissional da atividade de *Revenue Manager (RM)*, em Portugal.

## PROBLEMA

Grande parte das unidades pratica uma guerra de preços entre si, entrando numa espiral de redução de resultados líquidos, sendo completamente impotentes para estratégias de diferenciação ou outras que possuam um impacto positivo ao nível da receita através da criação de valor. Uma das soluções que muitas unidades encontraram, foi o estrangulamento através da redução de custos: muitas ficaram diminuídas em Recursos Humanos e desceram os seus níveis de serviço ao hóspede. Simultaneamente, existe uma pressão muito grande por parte dos distribuidores, consumindo uma grande fatia dos recursos através de comissões de venda cada vez mais elevadas, tornando-se verdadeiramente inoportáveis. O aparecimento de negócios baseados em modelos de economia partilhada, também não vieram facilitar, oferecendo produtos alternativos a preços competitivos para um determinado segmento de mercado, dominado por gigantes empresas de *software*. O negócio hoteleiro e a sua distribuição, tornaram-se cada vez mais complexos. É necessário adotar novas práticas e estratégias diferenciadas, para fazer face às exigências do mercado. Neste momento em Portugal, todo este cenário catastrófico, encontra-se devidamente camuflado devido às taxas de crescimento

verificadas no sector nos últimos anos nas principais cidades do país. Tal facto, deve-se também à instabilidade verificada no Médio Oriente, norte de África e até dentro da Europa. Com o aumento da insegurança, Portugal é favorecido ao nível dos fluxos turísticos. Deste modo, existe uma janela temporal que permite às unidades respirarem e implementarem novas práticas, tornando-se cada vez mais competitivas no mercado.

No entanto, o completo desconhecimento da maioria dos diretores sobre o tema e as suas vantagens de implementação é ainda escasso. Existe uma carência efetiva de profissionais formados nestas disciplinas e as entidades formadoras do país ainda não estão sensibilizadas para a sua relevância nas necessidades práticas das unidades hoteleiras. O leque de iniciativas diretamente relacionadas com o TRM em Portugal é praticamente nulo e o que existe é promovido principalmente por empresas de *software* que pretendem promover os seus produtos e serviços. Grande parte das estratégias de *revenue* possuem uma dinâmica forte no ambiente *online* e algumas estão mesmo relacionadas com o comércio *online*: tal facto revela-se desastroso pois a maior parte dos profissionais da área tem pouco conhecimento sobre *e-commerce*, e comércio *online* ou sabe interpretar as suas dinâmicas. Então cabe-nos fazer uma questão, como é que pretendem criar valor se não conhecem os meandros do negócio de onde provem mais de 95% do seu volume de vendas (quer direta ou indiretamente)? Mediante esta dificuldade, a maior parte das empresas opta por terceirizar este tipo de serviços ou proceder ao pagamento de comissões mais elevadas junto dos distribuidores.

Existe uma elevada falta de regulamentação da atividade de *Revenue Manager (RMr)* e a par disso existe um fraco reconhecimento profissional da atividade em Portugal.

Este é o momento certo para as unidades abraçarem novas ferramentas e procedimentos, preparando-se para um período de estagnação ou até de forte contração do mercado no futuro.

## ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

No decorrer dos diversos capítulos deste trabalho, serão apresentados os dados do estudo, através da seleção das opções mais valorizadas pelas unidades e que reúnem maior consenso junto dos profissionais do setor. Deste modo, a dissertação divide-se em três partes distintas **(I)** Metodologia de investigação **(II)** Referências históricas e bibliográficas e **(III)** Análise de THRM em Portugal, com a respetiva apresentação dos resultados do estudo efetuado. Deste modo, pretende-se a criação de uma maior dinâmica ao longo de todo o trabalho, demonstrando toda a sua pertinência.

## PARTE I – METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO

A metodologia adotada para a recolha de dados vai assentar em inquéritos com questões de diversos tipos, recorrendo a questões abertas e fechadas de forma a conseguir avaliar: i) as técnicas mais utilizadas atualmente pelos hotéis de forma constante, ii) a consciência crítica sobre os resultados, iii) o procedimento implementado ou, se pelo contrário, procedem à elaboração de ações de forma intuitiva.

A recolha será feita através de uma amostra estratificada de acordo com a representação nacional, pelas NUTS II. Os inquéritos serão dirigidos aos Diretores Gerais das unidades, Diretores de Marketing, Diretores Comerciais, *Revenue Managers (RMrs)* e restantes trabalhadores da indústria. Este estudo, irá abranger unidades de classificação entre 3, 4 e 5 estrelas.

Para a elaboração destes inquéritos vai ser utilizado a ferramenta *Limesurvey* devido às suas funcionalidades e adaptabilidade para as diversas tipologias de questões.

Os inquéritos foram divulgados em diversas redes profissionais, bem como em plataformas de email marketing para o envio de solicitações de colaboração direcionadas. Todos os inquéritos foram recolhidos entre os meses de março e junho de 2017, tentando aproveitar um período inicial de maior disponibilidade das unidades hoteleiras, favorecendo o seu preenchimento.

Uma vez recolhidas as respostas aos questionários, os dados foram tratados e procurou-se efetuar uma análise inteligível dos dados recolhidos tentando arranjar relações pouco óbvias entre si. No final e durante esta investigação pretende-se validar um mapa de práticas de *Total Revenue Management*, bem como saber qual o nível de

desenvolvimento do TRM nas unidades em Portugal. Pretende-se, assim, contribuir proactivamente e ajudar a construir o futuro para os próximos anos, tendo sempre em vista um dos principais objetivos destas práticas, que será em última análise proceder à maximização dos benefícios para as empresas e para os seus clientes.

## I.OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

O objetivo principal deste estudo é determinar qual o estágio de desenvolvimento do *Revenue Management* em Portugal, bem como avaliar quais as práticas já adotadas nas unidades hoteleiras nacionais e o seu grau de sistematização procedimental para o aumento da receita.

No final desta investigação pretende-se validar um mapa de práticas de *Total Revenue Management*, bem como saber qual o nível de desenvolvimento do *Total Revenue Management* nas unidades em Portugal. Podemos assim contribuir ativamente para o seu desenvolvimento progressivo ao longo dos próximos anos, tendo sempre em vista um dos principais objetivos destas práticas, que será em última análise proceder à maximização dos benefícios para as empresas e para os seus clientes, através da criação de valor dos seus serviços nas respetivas unidades. Na tabela indicada em baixo, podemos observar de forma sistemática e procedimental os principais objetivos para o desenvolvimento do estudo e o respetivo questionário.

### OBJECTIVOS GERAIS DO ESTUDO

O1	Determinar qual o estágio de desenvolvimento do TRM em Portugal.
O2	Saber quais são as preferências e ferramentas já adotadas nas unidades hoteleiras nacionais.
O3	Perceber qual a importância dada ao tema pelos principais atores da atividade hoteleira em Portugal.
O4	Saber se existe interesse no desenvolvimento e aplicação de TRM nos hotéis nacionais.
O5	Descobrir o que é mais valorizado pelos hoteleiros para a criação de receita adicional.
O6	Perceber se existem diferenças na tomada de decisão e adoção de ferramentas tecnológicas que influenciam diretamente a otimização da receita nos hotéis tendo em conta algumas das suas características como, a classificação, tamanho, filiação ou localização (NUTS II).

07	Agregar um conjunto de informação e práticas que no futuro possam contribuir para a execução de um manual para os <i>Revenue Managers (RMs)</i> , que seja uma referência para as unidades nacionais e contribuir assim para o desenvolvimento da profissão de RM em Portugal.
----	--

**Tabela 1 - Objetivos gerais do estudo**

Para a execução deste estudo, optou-se por segmentar o questionário em 16 grupos diferentes de questões mediante alguns objetivos específicos ou segmentos direcionados de inquiridos. Embora o estudo esteja direcionado para um grupo de hotéis específico, pensou-se que seria uma mais valia para o estudo ouvir o que outros atores do setor tinham a dizer, relativamente ao futuro e à sua ideia para o futuro no que concerne ao TRM. Deste modo, conseguimos uma maior divulgação do questionário, criando um maior “*Buzz Marketing*” sobre o mesmo. Efetuamos à partida a distinção entre 4 grandes grupos de inquiridos no nosso estudo, e que a ver do investigador possuem uma influência direta no futuro do TRM em Portugal, nomeadamente:

- 1) Organizações com unidades de alojamento turístico para aluguer (Ex: Hotel, Hostel, Pousada, etc.)
- 2) Organizações produtoras de software para Hotelaria
- 3) Associações no sector do Turismo / Hotelaria
- 4) Instituições de formação

Ao longo do estudo os segmentos de inquiridos 2, 3 e 4 possuem um caminho mais curto no questionário limitando-se apenas a um grupo de questões sobre o futuro do TRM e questões específicas para cada um. Enquanto que as organizações com unidades de alojamento turístico para aluguer percorrem todo o questionário mediante as suas escolhas e opções inerentes à sua área de atividade. Sendo assim, é de extrema importância efetuar um breve resumo relativamente ao grupo de questões e seus objetivos para exploração futura do questionário.

## OBJETIVOS GERAIS DOS GRUPOS DE QUESTÕES

A	Permite a identificação da unidade e de quem responde ao inquérito, bem como a sua localização geográfica.
B	Faz a avaliação e identificação das tecnologias (TI) e sistemas de informação (SI) existentes nas unidades hoteleiras, que se encontram diretamente relacionados com a criação de receita.
C	Permite perceber qual a capacidade e expectativas, relativamente aos Recursos Humanos existentes nos hotéis.
D	Permite perceber o que as unidades já fazem, quais as técnicas que estas preferem, ou o que estão a pensar fazer no futuro.
E	Permite descobrir o que pensam os inquiridos a propósito das tendências de TRM para o futuro, bem como a evolução do mercado.
F	Permite saber qual o grau de interesse no futuro sobre o tema do estudo TRM.

Tabela 2 - Objetivos gerais dos grupos de questões do inquérito

Procurando satisfazer um conjunto alargado de objetivos, elaborou-se um questionário que procurasse satisfazer todas as necessidades do estudo em causa, na tabela em baixo poderemos encontrar os subgrupos de questões de todo o questionário e compreender melhor a sua dinâmica.

## MAPEAMENTO DOS SUBGRUPOS DE QUESTÕES

A1 Identificação	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nome da sua unidade hoteleira ou instituição que representa</li><li>- Email</li><li>- Por favor assinale o seu sexo</li><li>- Por favor assinale a área de trabalho que representa na sua unidade</li></ul>
A2 Triagem	<ul style="list-style-type: none"><li>- Qual o tipo de organização que representa?</li></ul>
A3 Caracterização	<ul style="list-style-type: none"><li>- Onde se situa a sua unidade de acordo com as NUTS II?</li><li>- Como é designado o estabelecimento hoteleiro e qual a sua dimensão?</li><li>- Faz parte de algum grupo de hotéis?</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual a designação e número de hotéis do grupo?</li> <li>- Qual a classificação da unidade que representa?</li> </ul>
B1 Avaliação TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual é o PMS (<i>Property Management System</i>) que a unidade utiliza atualmente?</li> <li>- A unidade possui alguma página web própria, em que tenha controlo total da gestão de conteúdos apresentados (CMS)?</li> <li>- Utiliza algum motor de reservas (<i>Booking Engine</i>)?</li> <li>- Qual é o seu motor de reservas (<i>Booking Engine</i>)?</li> <li>- Utiliza algum gestor de canais de distribuição (<i>Channel Manager</i>)?</li> <li>- Qual é o seu gestor de canais de distribuição (<i>Channel Manager</i>)?</li> <li>- Atualmente possui algum <i>Revenue Management System</i> (RMS)?</li> <li>- Como se chama o <i>Revenue Management System</i> (RMS)?</li> </ul>
D1 Aplicação Unidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendo em vista a otimização de recursos para a formação da receita, quais os pontos que considera mais relevantes?</li> </ul>
C1 Avaliação de RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como encara a função de Gestor de Receitas (<i>Revenue Manager</i>)?</li> <li>- A unidade atualmente possui algum <i>Revenue Manager</i>, com formação específica?</li> <li>- Pretende contratar algum <i>Revenue Manager</i> nos próximos 12 meses?</li> <li>- Quais são as principais características que um <i>Revenue Manager</i> deve possuir?</li> </ul>
E1 Futuro TRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avalie do ponto de vista estratégico a relevância para a formação de receita no futuro, os seguintes elementos:</li> <li>- Imagine que quer aumentar as receitas da sua unidade, classifique do ponto de vista da relevância para a formação da receita no futuro, as seguintes ações:</li> </ul>
C2 Avaliação de RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais as funções mais importantes que um <i>Revenue Manager</i> deve desempenhar (prioritárias)?</li> </ul>
D2 Aplicação Unidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para além do alojamento, quais são as outras áreas mais relevantes para a aplicação de técnicas de <i>Revenue Management</i>?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faz a separação das receitas e gastos por departamento? (separa o alojamento, das restantes seções – Spa, Salas de eventos, salas reuniões, restaurantes, bar, golf, casino, etc.)</li> <li>- Atualmente qual é o peso do alojamento no volume total das suas vendas (aproximadamente)?</li> <li>- Como pensa que deverá ser encarada a atividade de <i>Total Revenue Management</i> na sua unidade?</li> <li>- Qual será o departamento que deve acolher as práticas de <i>Total Revenue Management</i>?</li> </ul>
E3 Futuro TRM (Land G.)	- Pensa que o <i>Total Revenue Management</i> vai ter uma relevância no futuro das organizações (gestão da receita)?
E2 Futuro TRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diga em que irá incidir a formação do preço e as suas práticas no futuro das unidades hoteleiras (tendências)?</li> <li>- Em que irá incidir a distribuição das unidades no futuro?</li> <li>- Quais serão as ações de marketing mais relevantes no futuro (para as unidades)?</li> <li>- A instituição de ensino que representa possui disciplinas diretamente relacionadas com o processo de <i>Revenue Management</i>? <b>(Esta pergunta dirige-se apenas para instituições de ensino) *(4)</b></li> <li>- Na sua opinião, em que deveria incidir o ensino relacionado com a ciência de <i>Revenue Management</i>? <b>(Esta pergunta dirige-se apenas para instituições de ensino) - (Grupo 4)</b></li> <li>- Numa perspetiva tecnológica, o que mais evoluirá na indústria de <i>software</i> para os hotéis? <b>(Esta pergunta dirige-se apenas para as empresas produtoras de <i>software</i>) - (Grupo 2)</b></li> </ul>
D3 Aplicação Unidades	- Indique o nível de importância dos seguintes indicadores na avaliação das unidades:
B3 Foco do TRM	- Em que deve estar mais focado o <i>Total Revenue Management</i> nas unidades?
B2 TRM Unidade	- Se tivesse fundos e tempo ilimitado, quais seriam as vertentes que consideraria mais importantes a apostar?

B4 RMS KPI's	- Estaria disposto a fornecer alguns indicadores de desempenho da sua unidade nos últimos anos (%Occ, ADR e RevPar)? - Por favor indique os rácios anuais da unidade nos últimos 3 anos (val.aprox):
F1 Contactos	Gostaria de receber mais informações exclusivas sobre o tema, bem como os resultados da investigação?

Tabela 3 - Mapeamento geral dos subgrupos de questões do inquérito

De uma forma geral e simplificada, podemos dizer que cada subgrupo de questões preconiza um conjunto determinado de objetivos para o estudo e que poderemos fazer a sua relação direta. Na tabela em baixo, podemos encontrar um resumo destas relações entre os subgrupos de questões e alguns dos seus principais objetivos.

#### OBJECTIVOS DOS SUBGRUPOS DE QUESTÕES

A1 Identificação	Identificação do sujeito que respondeu ao inquérito.
A2 Triagem	Identifica o tipo de instituição que o sujeito representa e faz a sua triagem no âmbito de quatro grupos distintos. Nestes quatro grupos podemos encontrar, organizações com unidades de alojamento turístico para aluguer, as empresas produtoras de <i>software</i> para hotelaria, as associações do setor e as instituições de ensino. Mediante esta triagem, cada grupo será redirecionado para o seu conjunto de questões específicas.
A3 Caracterização	Permite a identificação da unidade que o sujeito representa, bem como saber a sua localização de acordo com a classificação NUTS II. Permite ainda saber se estamos perante uma unidade independente ou se faz parte de um grupo de hotéis específicos.
B1 Avaliação TI	Permite a identificação do espectro tecnológico da unidade relativamente aos principais sistemas de informação existentes nas unidades hoteleiras.

D1 Aplicação Unidades	Tendo em conta o orçamento de cada unidade (limitação), identificamos quais os pontos mais importantes e prioritários para os hotéis.
C1 Avaliação de RH	Possui como principal objetivo perceber como as unidades encaram a função de <i>Revenue Manager</i> e se possuem alguém com formação avançada nesta área. Conseguimos deste modo perceber qual o grau de maturação do TRM nos diferentes hotéis.
E1 Futuro TRM	Permite avaliar o que é mais importante e prioritário para as unidades no âmbito da formação de receita e TRM
C2 Avaliação de RH	Ajuda a entender quais as tarefas que os profissionais mais valorizam
D2 Aplicação Unidades	Permite identificar se os hotéis possuem centros de custos e quais são os centros de custos mais importantes.
E3 Futuro TRM (Landing Outros G.)	Permite medir as expectativas dos profissionais relativamente ao tema e o seu nível de importância.
E2 Futuro TRM	O objetivo aqui é determinar as expectativas para o futuro do TRM, relativamente a 5 vetores estratégicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação do preço</li> <li>- Distribuição</li> <li>- Marketing</li> <li>- Ensino</li> <li>- Software</li> </ul>
D3 Aplicação Unidades	O objetivo é saber quais são os indicadores mais valorizados pelos profissionais de hotelaria e grupos conexos.

B3 Foco do TRM	Saber o que os profissionais pensam sobre, qual deve ser o foco do TRM.
B2 TRM Unidade	Observar se na ausência da limitação orçamental, as prioridades relativamente ao TRM mudam ou ficam as mesmas.
B4 RMS KPI's	Avaliar qual a apetência dos profissionais para o fornecimento de informação financeira, com o objetivo de avaliar relação entre as práticas de <i>Revenue</i> e a melhoria dos indicadores.
F1 Contactos	Saber se existe efetivamente interesse no tema e se os profissionais pretendem investir algum do seu tempo a saber mais sobre o tema.

Tabela 4 - Objetivos dos subgrupos de questões do inquérito

Ao longo do estudo científico e execução do mesmo foram levantadas algumas hipóteses que se mostraram pertinentes para o desenvolvimento da temática em Portugal, tendo influenciado determinantemente para a decisão de abertura do estudo a diversos grupos para além das unidades hoteleiras, ainda que de forma simplificada. Disso são exemplos as instituições de formação, associações do setor e ainda diversas empresas de software para a indústria hoteleira.

#### HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

H1	Existem diferenças nos sistemas de TI / SI adotados nas unidades, de acordo com as suas características, como, a classificação, a dimensão, a filiação ou localização (NUTS II).
H2	Existe um elevado desconhecimento sobre TRM e suas práticas nas unidades nacionais.
H3	Grande parte das unidades não dão importância ou não conhecem o sistema de contabilidade de gestão e uniformização de contas contabilísticas para a hotelaria (USALI).
H4	A maior parte das unidades, não utilizam centros de custos diferenciados ou não fazem a separação de diversas fontes de receitas (ex: Alojamento, Spa, Golf, F&B, etc.)

H5	As práticas mais valorizadas pelos hoteleiros, não são aquelas que podem criar maior valor para o seu negócio.
H6	O tema desperta bastante interesse em Portugal e vai ser uma aposta dos hotéis num futuro próximo.
H7	As entidades de formação não possuem ofertas de formação nestas áreas.
H8	As empresas de <i>software</i> vão permitir um maior desenvolvimento nessa área devido à maior integração dos sistemas hoteleiros.
H9	As unidades hoteleiras não estão focadas no hóspede nem nos consumidores dos seus serviços.
H10	A maioria das unidades não olham para o TRM como um elemento agregador de todos os departamentos.
H11	Existe uma grande preocupação com o fator preço em detrimento de elementos que criam valor para o negócio.
H12	A contratação de RMs com formação, cria condições e favorece a melhoria do desempenho das unidades

Tabela 5 - Hipóteses gerais da investigação

Esses conjuntos de hipótese levantaram uma série de questões muito pertinentes para todo o conjunto dos objetivos, bem como da confirmação de todas as hipóteses levantadas. Deste modo, o investigador dividiu estas questões levantadas pela investigação, em sete diferentes grupos de forma a conseguir-se uma melhor análise dos dados e uma melhor organização ao longo de todo o processo da investigação. Os sete grupos são divididos em i) Q1 – Questões relacionadas com características predefinidas das unidades hoteleiras (categoria, dimensão, localização e afiliação em cadeia), ii) Q2 – Questões que pretendem apurar o nível de conhecimento existente sobre o tema nas unidades hoteleiras, iii) Q3 – Questões relacionadas com o espectro tecnológico utilizado pelas unidades nacionais, iv) Q4 – Questões relacionadas com os Recursos Humanos de TRM ou características do RM, v) Q5 – Questões relacionadas com as práticas e técnicas utilizadas pelos hotéis, vi) Q6 – Questões relacionadas com as tendências de TRM no futuro e vii) Q7 – Questões diretamente relacionadas com o interesse existente em Portugal e nas unidades sobre o tema (*Tabela 6*).

## QUESTÕES LEVANTADAS PELA INVESTIGAÇÃO

<p>Q1</p> <p>Caraterísticas das unidades</p>	<p>Q1.1: será que há determinadas características ou fatores das unidades hoteleiras que influenciam a utilização de práticas de TRM nos hotéis Portugueses?</p> <p>Q1.2: quais são essas características?</p> <p>Q1.3: como influenciam essas características a adoção de práticas de TRM?</p> <p>Q1.4: será que os hotéis localizados nos centros urbanos possuem maiores necessidades tecnológicas, que favoreçam melhores práticas de TRM?</p>
<p>Q2</p> <p>Espectro tecnológico utilizado nas unidades</p>	<p>Q2.1: qual é o espectro tecnológico atualmente utilizado pelas unidades e qual a sua representatividade?</p> <p>Q2.2: qual a relação entre número de soluções tecnológicas utilizadas e o grau de sistematização de TRM?</p>
<p>Q3</p> <p>Técnicas valorizadas pelos hotéis</p>	<p>Q3.1: quais as práticas de RM mais valorizadas nas unidades em Portugal?</p> <p>Q3.2: qual o foco das unidades nacionais no que compete ao RM?</p> <p>Q3.3: qual o foco dos <i>revenue manager's</i> nacionais? Estarão estes centrados no cliente? Estarão estes focados nas atividades geradoras de maior valor? Qual o peso do fator preço na equação da receita?</p> <p>Q3.4: qual a valorização efetuada ao sistema de contabilidade de gestão e uniformização de contas contabilísticas para a hotelaria (USALI).</p> <p>Q3.5: quais são os centros de custos mais valorizados pelas unidades?</p> <p>Q3.6: estaremos ainda muito focados apenas na receita do alojamento ou já estamos a pensar na receita total e respetivo resultado?</p> <p>Q3.7: quais são os indicadores de desempenho mais valorizados em Portugal?</p> <p>Q3.8: será que olham para o TRM como um elemento agregador interdepartamental?</p>
<p>Q4</p>	<p>Q4.1: quais as características mais valorizadas para a função de RM?</p>

Equipa de TRM e características do RM	<p>Q4.2: existem pessoas com formação específica em TRM nas unidades nacionais?</p> <p>Q4.3: qual a valorização atribuída à certificação de competências na área de <i>revenue management</i>?</p> <p>Q4.4: será que existe formação específica em Portugal em RM?</p> <p>Q4.5: será que pretendem contratar no futuro profissionais para a área de RM?</p> <p>Q4.6: será que a contratação de funcionários com estas características possui impacto positivo nos indicadores de desempenho?</p>
Q5 Tendências de RM para o futuro	<p>Q5.1: como é que a prática de TRM nos hotéis nacionais pode evoluir no futuro?</p> <p>Q5.2: como podem ser colmatadas as necessidades de formação nesta área?</p> <p>Q5.3: será que a indústria do <i>software</i> permitirá um maior desenvolvimento na implementação de práticas de TRM no futuro?</p>
Q6 Nível de conhecimento sobre o tema	<p>Q6.1: será que o desconhecimento das práticas de TRM é elevado nos hotéis Portugueses?</p> <p>Q6.2: será que existe um nível de desconhecimento equitativo e transversal a todas as unidades hoteleiras do panorama nacional?</p>
Q7 Grau de interesse pelo tema	<p>Q7.1: será que existe interesse pelo tema no seio profissional em Portugal?</p> <p>Q7.2: será esta uma aposta dos hotéis num futuro próximo?</p>

Tabela 6 – Questões gerais levantadas pela investigação tendo em conta os objetivos

Deste modo, procurou-se encontrar uma maior sistematização ao longo de toda a análise dos resultados, efetuando uma relação direta entre os resultados encontrados e as possíveis respostas para as questões da investigação. Assim o investigador assegura uma maior correlação entre a pertinência dos resultados e os objetivos gerais do estudo bem como das diferentes hipóteses da investigação.

## II.RECOLHA DE DADOS

Para proceder à recolha de dados optou-se por enviar os questionários diretamente para as unidades e seus responsáveis através de uma plataforma de email marketing de modo a controlar a sua receção e abertura. A recolha de dados pela internet é um método amplamente utilizado na investigação de Turismo e Hotelaria, pois possui elevadas vantagens (Veal, 2006;), sendo mais rápida e eficaz que outros meios (Cook, Heath e Thompson, 2000; Jennings, 2010). Assim consegue-se uma representatividade alargada de todas as regiões de forma facilitada, consegue-se avaliar um maior leque de questões, permite uma recolha de dados relativamente rápida e simplifica todo o processo de recolha e tratamento de dados. Procedeu-se ao registo de um domínio que foi o endereço oficial do questionário “*revmanager.eu*”, este domínio permite o redirecionamento para qualquer link criado pelo *Limesurvey* aquando da criação do questionário. Deste modo, podemos assegurar que o link não muda mesmo que fosse necessário replicar o questionário devido a algum imprevisto, o que não se verificava se distribuíssemos diretamente o link do questionário. Todo o questionário foi contruído e estruturado na plataforma *Limesurvey* e distribuído através da plataforma de email marketing *MailChimp*. Os questionários foram distribuídos por diversas listas onde os diferentes grupos estavam devidamente representados, assegurando a sua chegada aos destinatários pretendidos. Para além disso, foram ainda distribuídos nas diferentes redes sociais, *Linkedin* e *Facebook* assegurando uma maior cobertura. Através destas ferramentas assegurou-se uma boa cobertura geográfica, assegurando uma representatividade em todo o território nacional de acordo com as NUTS II. Para incentivar o preenchimento do mesmo, foi oferecido no fim da validação do inquérito, um pequeno *e-book* de indicadores de RM. Para a análise e tratamento dos dados procedemos à utilização da plataforma *Excel* e *Power BI*.

## PARTE II – REFERÊNCIAS HISTÓRICAS E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A origem do conceito de *Yield Management*, ao contrário dos mitos que defendem que esta ferramenta de gestão tenha sido desenvolvida na desregulamentação, em 1978, da indústria aeronáutica dos Estados Unidos, teve origem nos grandes agricultores de frutas, legumes e pão que colocavam e geriam os seus preços consoante uma determinada procura e o tipo de clientes que possuíam ao longo do dia, também em função da sua hora de chegada. Os primeiros clientes a chegar pagavam o preço justo pelos bens frescos, mas no final do dia para que não houvesse sobras para o dia seguinte, os preços baixavam e era feita a gestão dos bens que ainda não tinham sido escoados (Cleophas e Frank, 2011). A criação desses mitos, deve-se ao facto de terem sido feitas publicações sobre o tema (McGill e Van Ryzin, 1999) e as publicações terem ganho grande notoriedade no seio da indústria aeronáutica. Com efeito, as diversas citações bibliográficas fazem referência à indústria aeronáutica, pois no início da década de 1970 existiu uma tomada de consciência nesta indústria que originou a necessidade de oferecer políticas de descontos diferenciadas para os seus passageiros, nos mesmos aviões, criando pela primeira vez vários níveis de preços de forma metodológica e sistemática. Disso é exemplo a BOAC agora conhecida por British Airways, oferecendo tarifas mais reduzidas para quem reservava com a antecedência de pelo menos 20 dias da data do voo.

Em 1978 com a desregulamentação do mercado (“*Airline Deregulation Act*”) e a chegada dos sistemas eletrónicos de distribuição global GDS (*Global Distribution Systems*) foi dado o derradeiro empurrão para que o conceito de *Yield Management* fosse aplicado transversalmente a toda a indústria como forma de minimizar o efeito da guerra de preços que se fazia sentir neste setor de atividade.

Depois de maturado todo o conceito de oscilação e gestão dos preços, as técnicas e processos bem definidos na indústria aeronáutica, as outras indústrias aperceberam-se das suas vantagens e também começaram a aplicar os processos ligados ao *Yield Management*. Alguns exemplos são, entre outras, a indústria automóvel, as companhias de cruzeiros, os serviços de internet, os sectores não lucrativos e os caminhos-de-ferro. Um dos primeiros autores a aplicar o conceito de *Yield Management* à indústria hoteleira foi Rothstein (1974). Seguiram-se Ladany (1977), Liberman e Yechiali (1977,1978), Kimes

(1989), Bitran and Mondschein (1995), Feng and Gallego (1995), Bitran and Gilbert (1996) e muitos outros que, a partir de então fizeram investigação nesta área de conhecimento. Na indústria hoteleira este conceito científico está ligado à oferta e à procura e é utilizado para calcular a melhor política de preços, de modo a maximizar os resultados e os lucros gerados pela venda de um produto ou serviço, tendo por base a gestão da disponibilidade, os descontos no alojamento e o controlo do período de estadas. Trata-se de um conceito baseado em modelos matemáticos de simulação e previsões de tendências de procura por segmento de mercado (Henriques, 2013), cujo principal objetivo é a maximização do lucro (McGill e Van Ryzin, 1999). Atualmente, estas práticas têm-se tornado cada vez mais complexas devido ao aumento de fatores variáveis que têm sido integrados para o aumento da receita (notório principalmente no que diz respeito à previsão). Muitos *softwares* já levam em linha de conta, fatores como o clima, eventos locais, fluxos aéreos para um determinado período, sentimento *online* sobre uma determinada unidade, etc.

O conceito tem vindo a sofrer diversas mutações ao longo do tempo, tendo em conta a sua denominação, os seus objetivos, as suas funções, metodologias utilizadas, estratégia, táticas ou o seu objetivo fundamental: e assim vai continuar.

## REVISÃO BIBLIOGRÁFICA (RESUMO)

Tentando arranjar uma forma de sistematizar um pouco o estudo do tema ao longo dos tempos, procederemos à elaboração de um breve resumo em que se observa os diferentes tópicos de pesquisa que influenciam diretamente o desempenho de *Revenue Management* (RM), de forma positiva ou negativa, relacionando com a bibliografia encontrada e escolhida para o desenvolvimento do tema.

## ELEMENTOS DO SISTEMA DE TOTAL REVENUE MANAGEMENT E SUA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

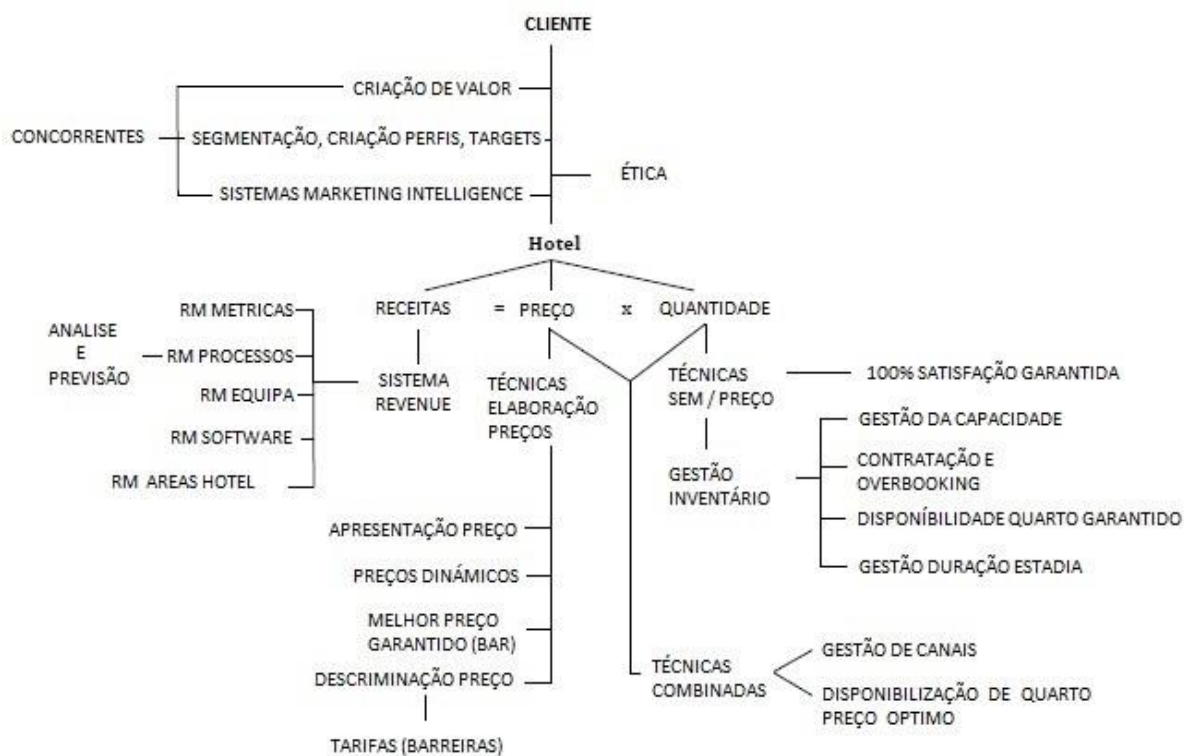
TÓPICO DE PESQUISA	BIBLIOGRAFIA
Princípios económicos e de marketing do <i>Revenue Management</i>	Mauri (2012); Ng (2009a); Tranter, Stuart-Hill & Parker (2008); Vinod (2004); Sidhartha S. Padhi, Theogrosse-Ruyken e Das, (2015); Singh e Dev, (2015); Anderson e Han, (2017)
Marcas e Cadeias, o seu impacto no RM	Chekitan S. Dev, (2014); Ivanova e Ivanov, (2015); Ivanova e Ivanov, (2015); Wong, French e Wickham, (2016); Carvell, Canina e Sturman, (2016); Chang, Curtis M. Hall e Michael Paz, (2017); Dev, Hamilton e Rust, (2017)
Características físicas das unidades, o seu impacto no RM	Crocker Liu, Moulton e Quan, (2013)
Processo geral de <i>Revenue Management</i> e Desempenho financeiro	Emeksiz, Gursoy & Icoz (2006); Guadix, Cortes, Onieva & Munuzuri (2009); Lieberman (2003); Mauri (2012); Tranter, Stuart-Hill & Parker (2008); Vinod (2004); Jan A. deRoos Ph.D., Crocker Liu Ph.D. e Andrey Ukhov Ph.D., (2015); Jie J. Zhang, Lawrence e Anderson, (2015); Matthias Koenig e Meissner, (2015); Wang <i>et al.</i> , (2015); Pereira, (2016); Kimes, (2017)

<p>Comportamento do consumidor, comportamento na reserva, disponibilidade para pagar, disponibilidade para a reserva, Satisfação</p>	<p>Chen &amp; Schwartz (2006, 2008a, 2008b, 2013); Chen, Schwartz &amp; Vargas (2011); Eslaminosratabadi (2014); Noone &amp; Mattila (2009); Schwartz (2000); Schwartz &amp; Chen (2010, 2012); Breffni M. Noone, Kelly A. McGuire e Kristin V. Rohlfs, (2011) ; Matthew Walsman, Verma e Muthulingam, (2014) ; Alexandra Bruns-Smith <i>et al.</i>, (2015) ; Benjamin Lawrence e Perrigot, (2015) ; Anderson e Han, (2016) ; Nygard e Anderson, (2016) ; Lorenzo Masiero, Pan e Heo, (2016) ; Solnet, Boztug e Dolnicar, (2016) ; Hollenbeck, (2016) ; Nygard e Anderson, (2016) ; Zhang e Verma, (2017)</p>
<p>RM métricas (RevPAR, ADR, GOPPAR, Yield, % Ocupação, etc.)</p>	<p>Barth (2002); Hoogenboom (2012); Lieberman (2003); Mauri (2012); Heo, (2017)</p>
<p>Dados operacionais necessários em RM</p>	<p>Bodea, Ferguson &amp; Garrow (2009); Tudor Bodea, Ferguson e Garrow, (2009)</p>
<p>RM software / O papel da tecnologia em RM Serviços de Terceiros e RM</p>	<p>Guadix <i>et al.</i> (2009); Mauri (2012); Schwartz &amp; Cohen (2004); Mona Anita Kristiansen Olsen e McDarby, (2015); Liang Xu, He e Hua, (2015)</p>
<p>Introdução e Implementação da função de RM no Hotel Organização Interna Práticas de RM nos Hotéis</p>	<p>Donaghy, McMahon-Beattie &amp; McDowell (1997); El Haddad, Roper &amp; Jones (2008); Gehrels &amp; Blonar (2012); Lockyer (2007); Okumus (2004); Talon-Ballestrero, Gonzalez-Serrano &amp; Figueroa- Domecq (2014); Princese da Graça Teixeira Santa Rosa, (2015); Patiar, (2016); Chang, Curtis M. Hall e Michael Paz, (2017); Ivanov e Ayas, (2017)</p>
<p>Questões de Recursos Humanos (RH), O <i>Revenue Manager</i> e a equipa de Gestão de Receita, Formação</p>	<p>Beck <i>et al.</i> (2011); Lieberman (2003); Mauri (2012); Mohsin (2008); Selmi &amp; Dornier (2011); Toilot (2013); Tranter, Stuart-Hill &amp; Parker (2008); Varini &amp; Burgess (2010); Cetin, Demirciftci e Bilgihan, (2016); Lima <i>et al.</i>, (2016)</p>
<p>Integração do RM e do CRM</p>	<p>Noone, Kimes &amp; Renaghan (2003); Mauri (2012); Milla &amp; Shoemaker (2008); Wang (2013); Wang &amp; Bowie (2009); Xuan Lorna Wang, (2012); Hollenbeck, (2016); Anderson e Han, (2017)</p>

Quantificação do Impacto ( <i>performance</i> ) do RM		Burgess & Bryant (2001); Jain & Bowman (2005); McEvoy (1997); Queenan, Ferguson & Stratman (2011); Rannou & Melli (2003); Noone, Enz e Glassmire, (2017); Rodríguez-Algeciras e Talón-Ballester, (2017)
Centros de <i>Revenue</i> nos Hotéis	Restaurantes	Bertsimas & Shioda (2003); Heo (2013); Heo <i>et al.</i> (2013); Kimes (1999b, 2005); Kimes & Thompson (2004); Thompson (2010); Thompson & Sohn; Gary Thompson, (2015); Kimes e Wirtz, (2016) (2009)
	Alojamento	Kimes & McGuire (2001); Orkin (2003)
	Campos de Golf	Kimes (2000); Kimes & Schruben (2002); Licata & Tiger (2010); Rasekh & Li (2011)
	Casinos	Hendler & Hendler (2004); Kuyumcu (2002); Richard Metters <i>et al.</i> , (2008)
	Centros de Spa	Kimes & Singh (2009); Modica & Scanu (2014)

Fonte: Elaboração própria, adaptado Ivanov, 2014 (revisto pelo autor).  
**Tabela 7 - Elementos de THRM e a sua revisão bibliográfica.**

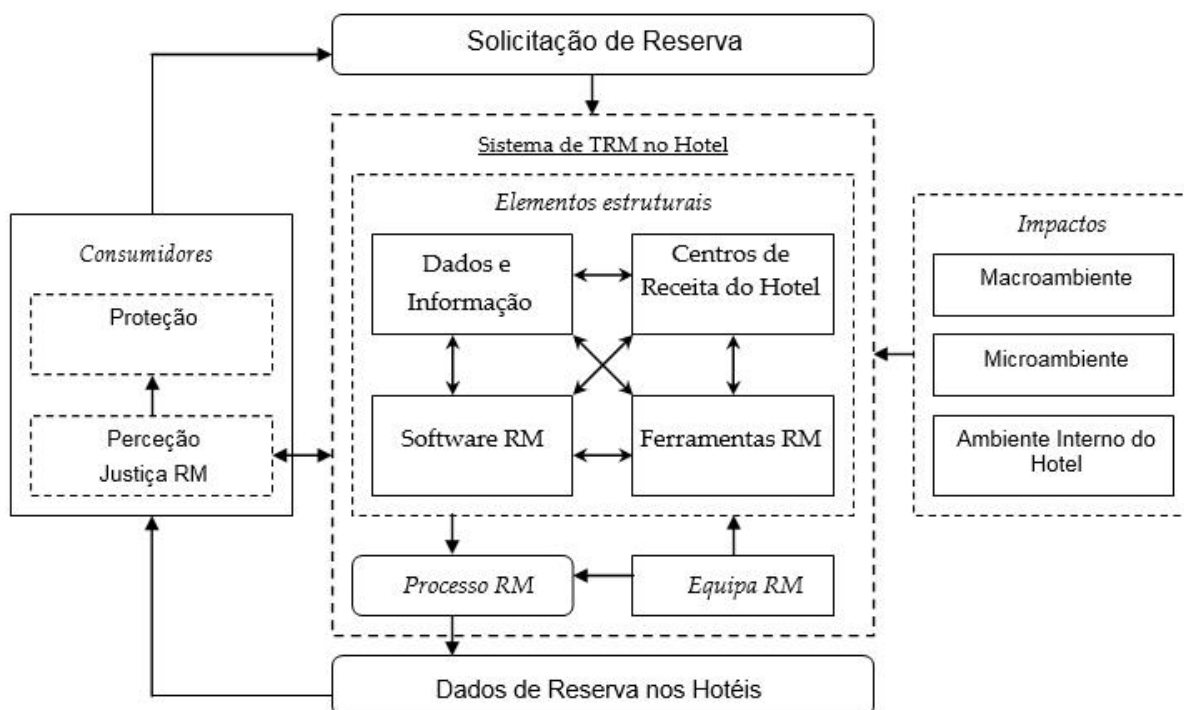
O *Revenue Management* socorre-se de múltiplas ferramentas e técnicas que se encontram à sua disposição. Em baixo poderemos encontrar um esquema que faz um resumo sucinto dessas ferramentas, fazendo uma relação direta com as definições gerais de *Revenue*, bem como, com os seus objetivos gerais de desempenho. Neste mapa conceptual de (Ivanov, 2014), podemos observar que o *Total Revenue Management* possui uma multiplicidade de processos, técnicas que são muitas vezes difíceis de resumir.



Fonte: Elaboração própria, adaptado Ivanov, 2014.  
 Figura 1 - Mapa conceitual dos elementos de THRM.

Neste mapa, podemos observar as diferentes relações existentes entre os diferentes conceitos do RM, técnicas, com os elementos que geram a receita efetiva dentro das unidades. Por exemplo o preço, quantidade inventário, potenciais clientes, concorrentes, Recursos Humanos, tecnologia, etc. Uma das principais dificuldades do TRM, é que devido à sua abrangência e complexidade de relações e conceitos, os responsáveis das unidades acabam por se sentir um pouco perdidos na imensidão da multiplicidade de técnicas e possibilidades, dificultando a sua aplicação efetiva.

## FERRAMENTAS UTILIZADAS EM TOTAL REVENUE MANAGEMENT E SUA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA



Fonte: Elaboração própria, adaptado Ivanov & Zhechev, 2012 (revisado pelo autor).

Figura 2 - Representação de um sistema básico de THRM

Antes de nos precipitarmos sobre a realidade pantanosa dos diferentes conceitos da teoria de *Revenue Management*, é de extrema importância que se assegure toda a compreensão de todo o sistema teórico que o rodeia. Para isso, mais uma vez, recorreremos à esquematização de Ivanov & Zhechev (2012), fazendo uma adaptação do seu esquema a uma nova realidade, onde conseguimos observar as diferentes dinâmicas de todo o sistema de uma forma geral. Deste modo, poderemos elaborar o nosso mapa mental de forma a que nos possamos guiar nas diversas opções que são efetuadas ao longo deste trabalho académico. Neste esquema, podemos observar que o sistema central TRM no hotel adquire um papel central, estando muitas vezes associado aos próprios RMS (Baker, Murthy & Jayaraman, 2002; Legohérel, Poutier & Fyall, 2013; Mauri, 2012); no entanto, muitos destes sistemas ainda não levam em linha de conta os diferentes centros de receita que poderemos possuir dentro da nossa unidade. É devido a esse facto que se optou por fazer uma adaptação com o novo conceito de *Total Revenue Management*

(abordado mais à frente). Neste contexto o sistema de TRM é visto do ponto de vista mais holístico, onde os diversos recursos se conjugam e organizam tendo por base um objetivo comum, que é a criação de riqueza para a unidade hoteleira (THRM) e a satisfação ótima do hóspede (antes, durante e depois da chegada ao hotel).

Em todo este processo de criação de receita, independentemente dos procedimentos implementados por cada unidade ou marca, é essencial que os Recursos Humanos estejam devidamente formados e formatados. Assim asseguramos que todos os dados inseridos nos diferentes sistemas do hotel, sejam inseridos da forma mais correta, mediante os objetivos específicos da instituição. Isso é crucial, pois todas as decisões e ações vão ser tomadas tendo por base todos os dados em sistema: se a matéria prima estiver errada, os resultados poderam ser verdadeiramente catastróficos. Deste modo, todos os intervenientes no processo são de máxima importância e devem ter noção de todas as ações procedimentais, de inserção e correção de dados, de uma forma eficaz. Este é um trabalho árduo que deve ser efetuado todos os dias e com diversas redundâncias, com o objetivo de alcançarmos uma clareza no âmbito da nossa base de dados. Esta base de dados, deve estar limpa e ter informação fidedigna que nos ajudará a tomar as melhores decisões.

Assegurando esse fator essencial, podemos observar no esquema, a partir do momento em que o hóspede tem o primeiro contato com a marca ou faz a solicitação de disponibilidade ao hotel, qualquer que seja o meio, será criada uma entrada de dados para utilização futura da equipa de RM, que desencadeará uma série de decisões futuras. Mediante os dados fornecidos pelo hóspede, poder-se-á, por exemplo, tentar sugerir uma outra tipologia de quarto que se adequa melhor às suas necessidades, recusar ou confirmar um grupo, impor condições de serviços suplementares, etc. Toda esta dinâmica influencia a perceção do cliente, que deve sentir que existe uma justiça e transparência associada a todo o processo. Caso isso não se verifique, ele pode sentir-se “enganado” dificultando a sua última decisão ou até provocar o abandono da unidade em detrimento de outra. Não são raras as vezes, que quando o cliente se sente injustiçado neste contato direto com a unidade, muitas vezes, recorre a terceiros para efetuar a reserva no mesmo hotel. Tal facto, representa uma perda direta de receita (apesar de se ter conseguido manter a reserva), provavelmente ter-se-á de proceder ao pagamento de

uma comissão de venda aumentando os custos de distribuição de forma muito significativa.

É fundamental ter a noção de, que todas estas ações de TRM, desencadeiam uma experiência diferente ao cliente, que podendo ser positiva ou negativa consoante a eficácia. Este facto, como vai ser estudado mais à frente, conduz à existência de disparidades de tarifas entre diferentes canais, origina muita desconfiança generalizada no consumidor, e causa perda de receita muito elevada devido à má gestão dos canais de distribuição (Choi & Kimes, 2002). Estas experiências do cliente, influenciam diretamente os diversos ambientes onde o hotel se insere, ambiente macro, macro ou até mesmo o interno do hotel.

O modo organizacional de todo este sistema, conjuntamente com todo o *software* existente e recursos, vão ser determinantes para a competitividade do hotel no seu mercado. Deste modo, segundo (Kimes & Wagner, 2001) toda esta informação deve ser tratada como material de propriedade intelectual e deve ser mantida de forma segura.

Ao longo deste trabalho, o investigador aborda diversas ferramentas e soluções para o sistema de TRM. No quadro em baixo podemos observar algumas das principais ferramentas que contribuem decisivamente para o sucesso e eficácia de todo o processo de gestão da receita nas unidades hoteleiras. Obviamente que a gestão do preço adquire uma predominância inerente à sua natureza, no entanto, este fator não é o único fator na criação de receita, existindo outros que se revelarão bem mais eficazes no decorrer deste processo. Disso é exemplo todo o processo de Marketing e de gestão da relação com o consumidor, cliente e hóspedes (CRM). Atualmente verifica-se toda uma dinâmica *online* (predominante), para a qual existe muita impreparação dos hoteleiros portugueses. Este ambiente virtual origina diferentes hábitos de consumo e cria novas oportunidades atingindo diferentes franjas de mercado e públicos com forte apetência para as novas tecnologias, logo muito mais esclarecidos e que podem detetar incoerências muito facilmente. Deste modo, poderemos dizer, de forma generalizada que o modelo de sistema mais eficaz, será aquele que se apresentar com uma coerência “à prova de bala” perante o consumidor e com uma proposta de valor mais elevada que a concorrência, de uma forma sustentável no tempo.

FERRAMENTAS SEM RELAÇÃO COM O PREÇO			
Gestão inventário	Gestão da disponibilidade geral		Mauri (2012); Pullman & Rogers (2010) ; Ling <i>et al.</i> , (2015)
	de <i>Overbookings</i>	Nível ótimo de <i>overbookings</i>	Hadjinicola & Panayi (1997); Ivanov (2006, 2007a, 2014); Koide & Ishii (2005); Netessine & Shumsky (2002)
		Clientes <i>walking</i>	Baker, Bradley & Huyton (1994); Ivanov (2006)
	Gestão duração estadia		Ismail (2002); Kimes & Chase (1998); Vinod (2004)
	Disponibilidade garantida de quarto		Noone, Kimes & Renaghan (2003)
FERRAMENTAS RELACIONADAS COM O PREÇO			
Preço geral		Collins & Parsa (2006); Hung, Shang & Wang (2010); Shy (2008) ; Cathy A. Enz, Vanessa Choy e Jean-Pierre van der Rest Ph.D., (2015) ; Kim e Canina, (2015) ; Arenoe, Rest, van der e Kattuman, (2015) ; Abrate e Viglia, (2016)	
Descriminação pelo preço e barreiras tarifárias		Guillet, Law & Xiao (2013); Hanks, Cross & Noland (2002); Kimes & Wirtz (2003); Mauri (2012); Ng (2009b); Shy (2008); Tranter, Stuart-Hill & Parker (2008)	
Preços dinâmicos		Abrate, Fraquelli & Viglia (2012); Aziz et al. (2011); Bayoumi et al. (2013); Mauri (2012); Palmer & Mc- Mahon-Beattie (2008); Tranter, Stuart-Hill & Parker (2008)	
Apresentação do preço, pacotes e descontos		Croes & Semrad (2012a, b); Enz, Canina & Lomanno (2004); Noone & Mattila (2009)	
Melhor preço garantido (BAR)		Carvell & Quan (2008); Demirciftci, Cobanoglu, Beldona & Cummings (2010)	
FERRAMENTAS MISTAS			
Distribuição dos quartos ao melhor preço (ótima)		Baker, Murthy & Jayaraman (2002); Bitran & Gilbert (1996); Bitran & Mondschein (1995); El Gayar et al. (2011); Guadix et al. (2010); Harewood (2006)	
Gestão dos canais de distribuição		Choi & Kimes (2002); Hadjinicola & Panayi (1997); Myung, Li & Bai (2009); Tranter, Stuart-Hill & Parker (2008)	

Fonte: Elaboração própria, adaptado Ivanov, 2014 (revisto pelo autor).  
**Tabela 8 - Ferramentas de gestão de TRM e sua revisão bibliográfica.**

## CONCEITOS GERAIS DE REVENUE MANAGEMENT

Neste capítulo do trabalho o investigador vai fazer uma retrospectiva dos diferentes conceitos relacionados com a temática do *Revenue Management* de forma a encontrar um entendimento uniforme no que respeita à utilização de termos e expressões ao longo do trabalho académico.

### O CONCEITO DE RM E YIELD NA HOTELARIA

Na indústria hoteleira, este conceito científico está ligado à oferta e à procura e é utilizado para calcular a melhor política de preços, de modo a maximizar os resultados e os lucros gerados pela venda de um produto ou serviço, tendo por base a gestão da disponibilidade, os descontos no alojamento e o controlo do período de estadias. Trata-se de um conceito baseado em modelos matemáticos de simulação e previsões de tendências de procura por segmento de mercado (Henriques, 2013), cujo principal objetivo é o da maximização do lucro (McGill e Van Ryzin, 1999). É também a arte e a ciência de prever em tempo real, a procura do consumidor pelo nosso produto ou serviço (Robert Cross, 1997), otimizando o seu preço e disponibilidade.

O conceito tem ao longo do tempo vindo a sofrer diversas mutações tendo em conta a sua denominação, os seus objetivos, as suas funções, metodologias usadas, estratégia, táticas ou o seu objetivo fundamental. No entanto, existe uma definição consensual dentro da indústria, amplamente utilizada e divulgada.

Em que consiste dizer que *Revenue Management* é, uma prática técnica ou um método de gestão, que pretende vender o produto certo, ao cliente certo, no momento certo e com o preço certo, ao mesmo tempo que efetua a gestão correta dos 4'C's de forma transversal a toda a organização com o mix de marketing ótimo.

Esta definição parece ser algo simplista, no entanto na realidade revela-se de difícil aplicação em toda a sua plenitude nos seus diversos elementos chave que poderemos observar no quadro resumo apresentado de seguida.

## OS CONCEITOS BÁSICOS E RESPECTIVAS DIFERENÇAS

Na literatura atual existem uma série de designações que ao longo do tempo se têm misturado entre si, dando origem a interpretações erróneas das suas práticas. No presente estudo clarificamos a ambiguidade de cada uma das designações, optando pela utilização da que parece ser a mais consensual no seio da literatura científica, tendo em conta também a ambiguidade da sua tradução para português (que nem sempre se revela muito consensual). A presente proposta vai no sentido de se utilizar sempre que possível a expressão original sem tradução.

As designações mais frequentes são *Yield Management* e *Revenue Management*, no entanto atualmente estas duas designações representam práticas distintas.

*Yield* (Rendimento, Produto, Lucro ou Quantidade Produzida): traduz-se como o processo de ajustamento no preço de um produto ou serviço em resposta à alteração de certos fatores do mercado como a procura ou a competição relativamente a um bem ou serviço (oscilação de tarifas).

*Yield Management* (Gestão do Rendimento): é a gestão do processo descrito anteriormente e em que se deve controlar essencialmente um conjunto de 3 fatores a saber: i) quantidade de venda, ii) preço e iii) segmento de mercado a quem se vende. Trata-se de um processo de apoio à tomada de decisão (Yeoman e Ingold, 1997) e consequentemente à otimização dos benefícios inerentes (Jones e Lockwood, 1998; Griffin, 1996; Jarvis *et al.*, 1997; Chiang *et al.*, 2007; Chávez e Ruiz, 2005).

*Revenue* (Receita): receita que acaba por englobar mais fatores do que a sua aplicação inicial (venda das unidades de habitação) e que expande o conceito para outro tipo de receita que poderá ser obtida na unidade hoteleira e que até então não possuía grande expressão.

*Revenue Management* (Gestão da Receita): termo utilizado por uma das maiores referências na educação para o turismo - Cornell University, Scholl of Hotel

Administration, para designar a investigação na área. Kimes (1998) é o investigador que mais tem contribuído para o desenvolvimento deste conceito, introduzindo o elemento de “lugar certo” em todo o conceito. Continuando com os seus objetivos, Kimes e Chase (1998) definem Revenue Management como sendo a gestão dos 4 C’s de um serviço perecível (*Calendar, Clock, Capacity and Cost*).

Produto ou Serviço					
Diferentes características do produto ou serviço que podem representar uma proposta de valor ao cliente, com clara vantagem competitiva (quando comparado diretamente com a concorrência)					
4 C’s Marketing			4 C’s Revenue		
Necessidades do consumidor (Clients)			Planeamento (Calendar)		
Custo para a sua satisfação (Costs)			Momento certo (Clock)		
Facilidade de compra (Convenience)			Disponibilidade de Serviço e Inventário (Capacity)		
Comunicação (Communication)			Preço (Cost)		
Distribuição (Place)	Preço (Price)	Divulgação (Promotion)	Pessoas (People)	Processos (Process)	Instalações (Physical Environment)
Avaliação, Controlo e Otimização					
Efetuar uma correta avaliação e controlo de todos os elementos chave do negócio, tendo em vista a maximização do lucro e otimização de processos (implementação das devidas correções)					

Fonte: Produção própria, baseado nos 4 C’s de (Kimes e Chase, 1998), e (Withiam, 2001).  
Tabela 9 - A natureza dos Serviços e os 4 C's do marketing e do revenue.

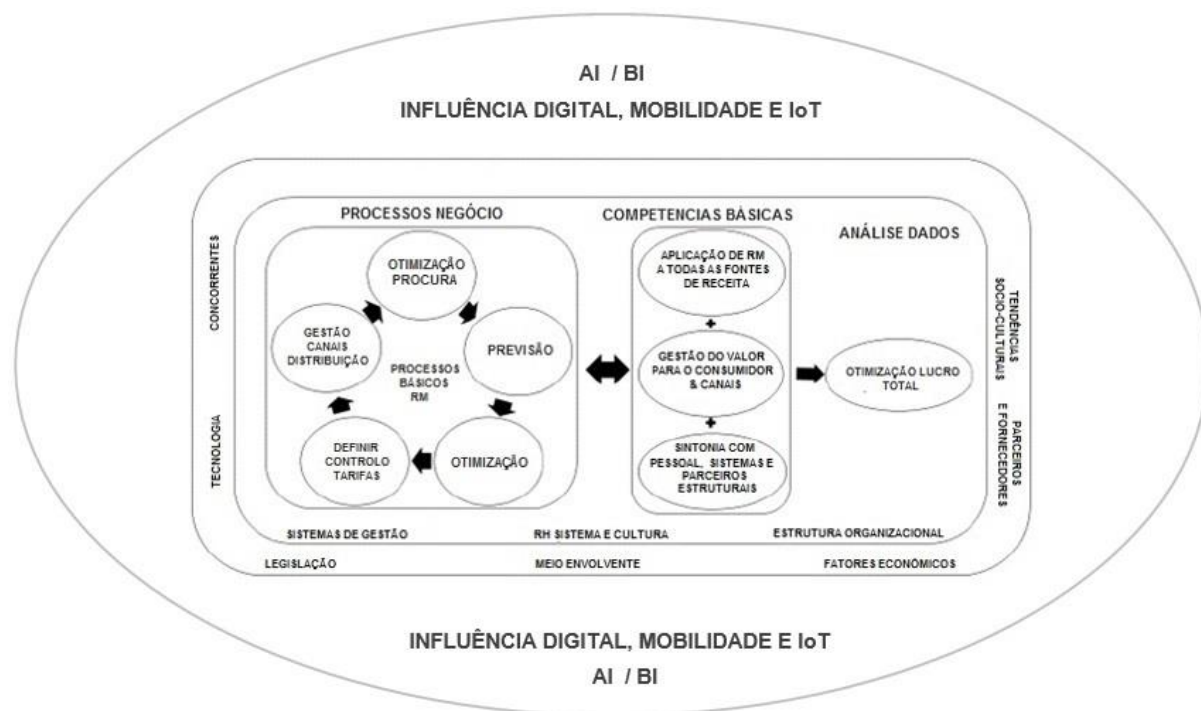
*Total Revenue Management* (Gestão da Receita Total): este foi o termo que surgiu como resultado do aparecimento de novas tendências e serviços nas unidades hoteleiras, e que criou a necessidade de alargar as práticas dos conceitos anteriores a essas novas

atividades que poderiam ter um grande peso na receita total. O aparecimento dos Spas, dos campos de golf e das múltiplas unidades de restauração, bem como o desenvolvimento da internet, levou Kimes a alargar o conceito e a chamar-lhes aplicações não tradicionais de *Revenue Management* ou *Total Revenue Management*. Esta nova designação aporta uma nova abordagem: uma abordagem dinâmica, mais relacionada com o marketing e com a gestão da relação com o cliente nos seus diversos pontos de contacto com a unidade hoteleira (Kimes, 2009), de uma forma transversal a todas as áreas operacionais das respetivas unidades. Com o contributo de (Noone, Enz e Glassmire, 2017), vem-se demonstrar a vantagem da sua aplicação estratégica transversalmente a toda a unidade em todos os serviços do hotel (abordado com maior detalhe no capítulo seguinte). Neste contexto, quando aplicado às unidades hoteleiras, é vulgarmente utilizada a expressão se *Total Hotel Revenue Management* (THRM), que possui o mesmo significado. No entanto, é de notar que TRM é um conceito mais abrangente, que pode ser aplicado também para além das unidades hoteleira a outros ramos de atividade (rent-a-car, aviação, estádios desportivos, parques de estacionamento, entre outros.) No âmbito desta dissertação, poderão ser utilizadas as duas expressões, porque possuem a mesma conotação referindo-se sempre ao universo das unidades hoteleiras.

Total Revenue Optimization (Optimização do processo de Gestão da Totalidade da Receita Líquida): é o sistema de avaliação de cada euro (€) de investimento, bem como de todos os seus processos, nos diversos elementos da formação da receita, tendo em vista a sua avaliação, correção e aperfeiçoamento. Envolve diversas fases complexas do negócio, que vão muito além da simples operação e planeamento de tarifas, como por exemplo: o planeamento estratégico das unidades, planeamento financeiro, planeamento de marketing e vendas, ações de promoção integradas, atribuição de meios, análise de desempenho de cada ação durante e após a sua conclusão em tempo útil, com o objetivo de efetuar correções futuras e adotando um posicionamento mais estratégico. Existe uma quantificação expressiva de indicadores da receita na sua forma líquida e numa perspetiva de otimização dos resultados do exercício (o que pode levantar novas questões, como por exemplo a questão do efeito fiscal e o seu impacto na gestão da receita).

## O QUE É O TOTAL REVENUE MANAGEMENT?

Como ficou patente na definição apresentada anteriormente o termo *Total Revenue Management* (TRM) ou *Total Hotel Revenue Management* (THRM) surgiu como resultado do aparecimento de novas tendências e serviços, que criou a necessidade de alargar as práticas dos conceitos anteriores a essas novas atividades que poderiam ter um grande peso na receita total.



Fonte: Produção própria, baseado no esquema de (Noone, Enz e Glassmire, 2017)

Figura 3 - Sistema estratégico THRM

Deste modo, segundo Noone, Enz e Glassmire, (2017), THRM tem em consideração múltiplas fontes capazes de gerar receitas, uma compreensão profunda do valor para o consumidor e uma mudança no paradigma dos indicadores de desempenho. Essa mudança implica a substituição de indicadores superficiais (% Occ, ADR, RevPar), para indicadores mais exatos que levam em linha de conta os custos operacionais, custos de distribuição e de aquisição.

Deste modo, o investigador prevê a passagem de uma filosofia de gestão, para uma filosofia de otimização dos processos e do lucro como é defendido pelas autoras Noone, Enz e Glassmire, (2017) e que lhe chamam "*Strategic Profit Management*" aproveitando a designação já utilizada em algumas cadeias internacionais. No entanto, no seguimento das designações já adotadas anteriormente e numa perspetiva de continuidade, o

investigador sugere, “*Total Revenue Optimization (TRO)*” ou “*Total Hotel Revenue Optimization (THRO)*”. Esta será a otimização de todo o processo de gestão da Totalidade da Receita Líquida, adquirindo a forma de sistema de avaliação de cada euro (€) de investimento, bem como de todos os seus processos, nos diversos elementos da formação da receita, tendo em vista a sua avaliação, correção e aperfeiçoamento. Envolve diversas fases complexas do negócio, que vão muito além da simples operação e planeamento de tarifas, como se pode observar no esquema complexo apresentado anteriormente.

Neste esquema, é patente um posicionamento mais estratégico de todo o ecossistema empresarial, sendo a sua futura evolução altamente influenciada pelo desenvolvimento dos novos fatores que influenciarão decisivamente quer o ambiente externo envolvente, quer o ambiente interno.

Neste esquema que foi adaptado de Noone, Enz e Glassmire, (2017), podemos observar diversas vertentes; umas delas tem a ver diretamente com as competências básicas que todos os hotéis devem possuir para se conseguir efetivar uma estratégia coerente de THRO. No diagrama, podem-se encontrar três pilares fundamentais que se relacionam entre si e com todo o restante sistema: gestão do valor para o cliente, gestão de todas as fontes de receita e alinhamento da cultura, estrutura e Capital Humano com a estratégia.

1) Devemos ter bem presente o domínio perfeito da gestão do valor para o cliente ao longo de todo o seu ciclo útil de vida e dominar os canais de distribuição que forem relevantes para o nosso negócio. Deste modo, conseguimos focar toda a nossa atenção sobre as características do nosso produto, que despertam a atenção dos clientes e pelas quais elas estão dispostas a pagar uma quantidade monetária mais elevada. Com a sua distribuição correta e uma gestão segmentada da nossa procura, vamos chegar ao ponto ótimo de venda sem grandes sobressaltos. 2) As técnicas de THRO devem ser aplicadas de forma sistémica a todas as fontes de receitas, sem qualquer exceção, sob pena de estarmos a perder receita potencial em algum centro de receitas e estarmos a desperdiçar recursos vitais para o bom desempenho do negócio. Estas não devem ser aplicadas apenas ao alojamento, mas a um conjunto de diversas fontes de receita potenciais como alimentos, bebidas, spa, golf, bares, restaurantes, centros de beleza / estética, espaços para aluguer, comunicações, casinos, casinos *online*, serviços digitais para venda, serviço de quartos, estacionamento, serviços comissionáveis (*ticketing*), bem como outras

aplicações não tradicionais que dependem do tipo de cada unidade de negócio. 3) Assim todas as pessoas devem contribuir para o bom desempenho e estar enquadradas com toda a filosofia de THRO, não oferecendo resistência à implementação de novos processos de otimização que podem ter um impacto significativo na vertente operacional. Do mesmo modo, todos os parceiros que de alguma forma contribuem ou se relacionam com a empresa, e tem como objetivo assegurar toda a estrutura, devem de partilhar dos mesmos conhecimentos e objetivos para que não tenham pequenos focos de resistência. Deve existir toda uma cultura, estrutura e capital humano, capaz de fazer face a todas as exigências na estratégia de THRO partilhando do mesmo ecossistema funcional, este deve possuir todo um alinhamento perfeito.

Depois de adquiridas estas competências básicas, as unidades devem preocupar-se com todo o processo do negócio ou, como o investigador optou por chamar, “O ciclo virtuoso para a otimização da receita”. De forma consensual dentro da indústria, estes acabam-se por traduzir em cinco elementos nucleares, a saber: i) otimização da procura, ii) previsão, iii) otimização geral, iv) controlo de tarifas e v) gestão dos canais de distribuição por segmento de mercado.

Estes dois grandes grupos em interação entre si e com o restante meio envolvente, vão produzir uma quantidade de dados para análise que de ver utilizada por todos os elementos que trabalham dentro da unidade hoteleira. Devido a este facto, é que todos os dados produzidos, devem estar o mais acessível possível e serem apresentados de forma simples e inteligível verticalizando toda a estratégia. Não nos podemos esquecer, que muitas vezes, as pessoas que se encontram nas áreas operacionais não possuem noções de análise de dados ou preparação para interpretar alguns dos *outputs*, estes devem ser como que traduzidos e apresentados devidamente à força de trabalho. Só assim, é que existe uma validação efetiva por parte de todos os colaboradores, no momento em que percebem que cada ação que lhes é pedida tem uma justificação lógica e quantitativa que pode valorizar ou penalizar o seu trabalho mediante medidas de desempenho inteligíveis. Ao sentir-se integrado como fazendo parte de um *puzzle* essencial, todo e qualquer colaborador se sente mais motivado tentando melhorar o seu desempenho, concentrando a sua atenção num objetivo comum. Com esta análise de dados acessível e inteligível a todos, todo o sistema se encontra equilibrado para concretizar o seu principal desígnio que é em última análise a otimização do Lucro Total.

Esta será uma evolução coerente e lógica de transição entre a estratégia de THRM para uma estratégia de THRO, a otimização de todos os processos, competências básicas, gestão de dados e lucro do empreendimento.

No entanto, existem ainda os fatores externos do meio envolvente que se podem tornar muito relevantes e decisivos num futuro próximo. Não estamos a falar de fatores tradicionais e presentes assiduamente nas análises tradicionais do meio ambiente PESTAL, como os fatores políticos, económicos, sociais/culturais, tecnológicos, ambientais/ecológicos e legais. Embora se enquadrem na vertente tecnológica, por serem tão disruptivos, o investigador considera que estes merecem um destaque especial, pois vão fazer uma pressão imensa em todo o sistema, ambientes e sociedade. Estes elementos, vão moldar e redefinir todo o modelo de negócio já existente atualmente. Provavelmente aparecerão novas funções, novos serviços, novas formas de interação com o cliente e até mesmo novas formas de receita.

Neste esquema o investigador sugere uma supremacia dos novos ambientes digitais (como por exemplo a aplicação de realidade aumentada à indústria do turismo), fatores de mobilidade (*mobile*) distintos dos já existentes (por exemplo a substituição de *smartphones*, por óculos ou lentes interativas) e a Internet das coisas (IoT através de fornecimento de novas classes de dados (K. Lathika, 2016), inexistentes até agora), como elementos influenciadores determinantes de todo o sistema de desempenho de *Revenue*. Estes elementos, fundidos com técnicas e inteligência artificial (AI) e *Business Intelligence* (BI), vão ser decisivos na criação de uma nova realidade no sector da hospitalidade e em toda a indústria do Turismo. Estes três elementos, aplicados de forma inteligente e meio automatizada, vão exercer uma pressão extrema em todas as vertentes do sistema, devido a introdução de dinâmicas disruptivas de novas problemáticas e oportunidades de negócio para as unidades hoteleiras. Neste momento, poderemos então colocar algumas questões nomeadamente: como será a relação com os clientes em ambientes de realidade aumentada? Como vão os hotéis lidar com a quantidade gigantesca de dados produzidos pela IoT? Quais vão ser as estratégias de marketing quando não existirem computadores, *tablets* ou *smartphones*? Como vão lidar os hotéis com a privacidade dos hóspedes? Estas e outras questões vão ser imperativas responder, para se proceder a uma estratégia coerente no âmbito do esquema do sistema de THRO pois o mais certo é que exista toda uma redefinição de valor para o consumidor.

## CAPÍTULO UM – GESTÃO ESTRATÉGICA DE TOTAL REVENUE MANAGEMENT

Poderíamos dar muitas definições gerais de gestão estratégica, no entanto o investigador prefere recorrer ao nuclear e relembrar o essencial; neste capítulo, o essencial é perceber a dinâmica do ponto de vista para a gestão estratégica, os pilares fundamentais da criação de valor, como por exemplo a estratégia adotada, o seu enquadramento na organização, a coerência do planeamento, o papel da marca, o valor criado, o fator humano (RH), a integração dos sistemas e o papel fundamental da qualidade do serviço. Na génese de gestão estratégica está por base a integração de um conjunto de atividades de uma empresa/organização, tendo por base um objetivo comum que será, neste caso a criação de receita. Segundo Porter (1996), *“o sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e integrá-las. Se não houver adaptação entre atividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade. Mais uma vez os resultados dependeriam da eficiência operacional.”* Ainda que mais tarde Nag, Hambrick e Chen, (2007) tenham dado um outro enfoque e tenham defendido *que “o campo da gestão estratégica lida com as iniciativas maiores intencionais e as iniciativas emergentes tomadas por executivos (general managers), em nome dos proprietários, envolvendo a utilização dos recursos, para melhorar o desempenho das firmas em seu ambiente externo”*, com todas as suas pressões ou dinâmicas sobre os sistemas das empresas. Todas estas definições estão corretas e todas elas possuem pontos em comum, no entanto existem elementos gerais que para o investigador parecem imperativos e essenciais no processo de RM.



Fonte: Produção Própria

Figura 4 - Pilares fundamentais de THRM

Deste modo, o investigador verifica como pilares fundamentais de toda a estratégia de THRM o planeamento e previsão de todos os recursos, a integração de sistemas, a capacidade de adaptação das unidades reagindo às adversidades ou limitações tendo por base um conjunto de objetivos quantificados e pré-definidos. Deste modo mostra-se

imperativo, até pela escassez de recursos das unidades do nosso país que este processo seja o mais sintético possível e adaptado à realidade de cada unidade (grande ou pequena). Na perspectiva do investigador não adianta nada ter um plano de cinquenta páginas se ninguém o consegue interpretar e traduzir em medidas concretas para o aumento do desempenho da unidade. A sugestão vai no sentido da criação de mapas acessíveis que quantifiquem a realidades do dia a dia, tendo em conta a estratégia geral da empresa e toda a sua operação. Toda a estratégia ao nível de negócio deve estar devidamente alinhada com todos os objetivos da unidade hoteleira. Não nos podemos esquecer que o principal objetivo de uma estratégia de negócios é criar diferenças entre a posição de uma empresa e os seus concorrentes (M. E. Porter, 1985), ganhando deste modo vantagem de mercado. As empresas devem criar um mapa de atividades sintético para servir de guia e mostrar como se integram as atividades e como se executam em consonância com os seus padrões procedimentais. O segredo para uma boa estratégia de negócio, é fundamentalmente uma coerência entre os objetivos da organização, o tipo de produto ou serviço que possuímos e todas as ações propostas para a execução do nosso plano.

Podemos desenvolver vários tipos de estratégias diferentes, mediante as condicionantes do nosso tipo de hotel ou serviço, no entanto deveremos ser sempre coerentes, não podemos por exemplo, optar por uma estratégia baseada na diferenciação e depois não comprar produtos de alta qualidade ou no marketing/ vendas, se planearmos descontos agressivos que destroem valor.

Como diferentes estratégias para o nosso hotel, poderemos encontrar: Estratégia de liderança em custos (alvo amplo e custo reduzido), Estratégia de diferenciação (alvo amplo e exclusividade), Estratégia de foco, com liderança em custo (nicho ou alvo estreito e custo), Estratégia de foco, com diferenciação (nicho ou alvo estreito e exclusividade) ou Estratégias integradas de liderança em custos / diferenciação (alvo amplo, custo e exclusividade). Todas estas estratégias do ponto de vista organizacional, possuem vantagens e desvantagens ou riscos inerentes às opções tomadas.

A estratégia de liderança em custos (alvo amplo e custo reduzido) traduz-se num conjunto integrado de ações que visa a produção de bens e serviços com características aceitáveis pelos clientes, ao menor custo quando comparado com os seus concorrentes.

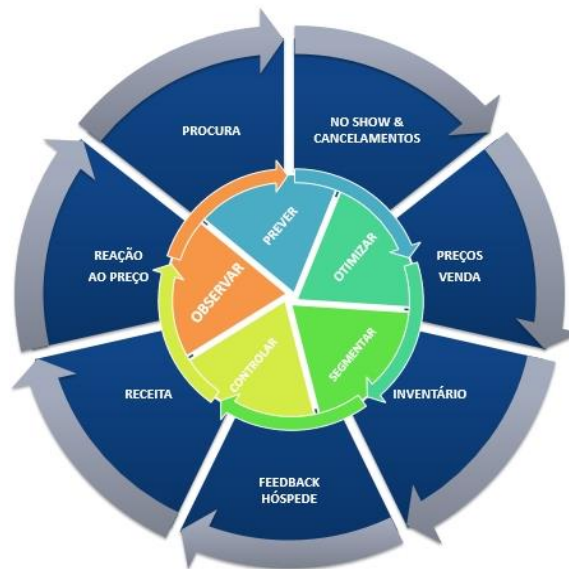
A estratégia de diferenciação (alvo amplo e exclusividade) traduz-se num conjunto de ações com o objetivo de produzir bens ou serviços (a um custo aceitável), mas que os clientes percebam como diferentes, de forma a que sejam uma proposta de valor atrativa (possuem elevada vantagem concorrencial).

A Estratégia de foco (nicho, custo ou exclusividade) é uma estratégia que as empresas recorrem, quando planeiam usar competências essenciais para satisfazer uma necessidade específica de um grupo (nicho) no mercado em detrimento de outros. Por consequência, esta é um conjunto de ações integradas para produzir bens e serviços que satisfaçam as necessidades de um determinado segmento competitivo (quer seja pela liderança em custos ou pela diferenciação).

A estratégia integrada de liderança em custos / diferenciação (alvo amplo, custo e exclusividade) é uma estratégia mista que as empresas utilizam para conseguir diferentes mercados. Justificada nos dias de hoje pelas expectativas demasiado altas que os consumidores possuem quando efetuam a compra de um serviço, ao pretender o melhor serviço ao preço mais baixo. O desenvolvimento de estratégias mista permite, assim, disponibilizar serviços básicos com um custo baixo disponíveis para este tipo de clientes e outro tipo de tarifas mais altas para consumidores que pretendem um serviço mais complexo. Disso são exemplo empresas que se denominam de “*affordable luxury*” que por um lado oferecem preços competitivos de alojamento de elevada qualidade, mas se o cliente quiser podem fornecer um serviço mais complexo, por um preço correspondentemente mais elevado. Estas são autênticos camaleões num mercado, cada vez mais competitivo e dispõem de estratégias mistas. Isso é facilmente observável nos seus *booking engines*, pois as suas opções ao nível de cabazes de preços são mais amplas, possuindo mais opções.

## CAPÍTULO DOIS – O CICLO VIRTUOSO PARA A OTIMIZAÇÃO DA RECEITA

Existem diversos modelos *online*, mas o presente estudo apenas se centra no que parece essencial ao investigador para a formação da receita em unidades com negócios e públicos alvo completamente distintos. Elaborou-se um modelo genérico, baseado nas



Fonte: Produção própria

Figura 5 - O ciclo virtuoso de THRO

melhores práticas do setor e o mais consensual possível junto da comunidade profissional, utilizadas em entidades como: Hospa, Ideas, Xotels, Hsmai e Ecrme. O ciclo virtuoso de *Revenue Management*, inicia-se com o interesse pelo nosso produto ou serviço, devendo esta procura ser devidamente segmentada de acordo com os critérios de cada unidade. Devemos efetuar a previsão dessa procura de forma antecipada e o mais exata possível, com uma antecedência mínima de pelo menos 3 meses. Deste modo, conseguimos projetar no futuro todos os elementos que necessitamos e fazer a gestão antecipada de todos os vetores do negócio com o maior grau de otimização possível, como por exemplo, *no-shows*, cancelamentos e preços de venda. Mediante a nossa previsão por segmento de mercado e canal de distribuição, conseguiremos fazer uma alocação correta do inventário de modo a obter o melhor resultado possível. O *feedback* do hóspede é o que faz a avaliação de todo o nosso esforço: vai dizer-nos se estamos no caminho certo da criação de valor e/ou se precisamos de fazer ajustamentos. Ouvir os hóspedes revela-se essencial para a competitividade e sucesso do negócio. Durante este processo, devemos sempre efetuar uma observação e controle apertados de todos os resultados, bem como as reações ao preço e os *feedbacks*, de forma a implementar as devidas correções antes de se iniciar um novo ciclo.

## Processo de otimização da receita tendo em conta o ciclo virtuoso de THRM

Diagnóstico no sistema de THRM	Esta é a fase de avaliação das reais necessidades que a unidade hoteleira enfrenta e os seus principais problemas.
Procura e estímulo à procura	Procura de uma sintonia perfeita com os departamentos de marketing e vendas no sentido de concertar ações para direcionar potenciais compradores para o nosso hotel.
Previsão da procura	O objetivo principal da previsão em hotelaria é determinar a procura, calculando com um certo grau de certeza o volume de reservas e consequentemente de entradas de hóspedes no nosso hotel numa determinada data específica.
<i>Overbookings, no-shows e cancelamentos</i>	Esta é uma fase mais operacional de mais curto prazo, no entanto existem determinadas decisões que devem ser efetuadas e observadas relativamente aos <i>overbookings, no-shows</i> e cancelamentos (Phillips, 2005).
Gestão dos preços de venda e segmentação	A gestão dos preços de venda e a segmentação são fatores primordiais em toda a dinâmica de <i>revenue</i> , deste modo, o conhecimento dos nossos clientes torna-se uma necessidade prioritária e essencial.
Gestão de grupos ( <i>displacement analysis</i> )	Esta prática consiste no processo de avaliação de todas as condições de aquisição de um grupo, tendo em conta a sua receita potencial e a perda de oportunidade resultante da sua aceitação.
Gestão de inventário	Esta fase de gestão de inventário e capacidade geral da unidade hoteleira, refere-se fundamentalmente às atividades de controlo da capacidade máxima do hotel. Em THRM corresponde ao alojamento e restantes <i>outlets</i> .
Distribuição e <i>Channel Management</i>	Atualmente a distribuição hoteleira encontra-se cada vez mais complexa, possuindo uma vertente tecnológica cada vez mais forte, tornando-se num jogo do rato e do gato com os diferentes intervenientes no mercado. Este atualmente é um dos elementos fundamentais da criação de valor a par da gestão do <i>feedback</i> do hóspede.
<i>Feedback</i> do hóspede e gestão da reputação	Atualmente podemos afirmar esta fase tem muito a ver com a gestão de três componentes essenciais, conteúdos produzidos do hotel, interação com os clientes e distribuição das tarifas (nos diferentes canais). No entanto aqui a componente <i>online</i> assume uma importância determinante.
Avaliação dos esforços de THRM	A avaliação de todo o sistema de THRO revela-se fundamental. Apenas deste modo, será possível a observação em três dimensões distintas, onde estamos, para onde vamos e onde queremos estar no futuro.

Fonte: Produção própria

Tabela 10 - Processo de otimização de receita, tendo em conta o ciclo virtuoso de THRM

## CAPÍTULO TRÊS – TRM E O MARKETING NA ERA DIGITAL

A sociedade da informação no mundo atual está cada vez mais rápida, mas qual será o impacto na vida das pessoas? Os estados e as organizações revelam-se inadaptados a esta velocidade da informação e de mudança. Novos desafios estão no horizonte da indústria do turismo, indústria implacável que vai ter de responder rapidamente às novas necessidades dos consumidores e assegurar a sua própria sustentabilidade. Estas mudanças atravessam transversalmente toda a sociedade e todas as pessoas envolvidas nas organizações. A evolução tecnológica é tão rápida que um dos maiores ativos das organizações, vai ser a capacidade de adaptação dos seus colaboradores e a identificação das novas alterações e tendências do mercado digital. Em Portugal, a tendência do ponto de vista turístico é de crescimento. No entanto, é imperativo fazer sonhar todos os turistas do mundo. Prestar um serviço de qualidade superior e inovador, com foco no cliente e que crie experiências únicas a cada turista. Produzir design de novos serviços, tendo por base conceitos intangíveis como a criatividade e a arte. Muitas mudanças estão à nossa porta, cabe a nós termos a capacidade de aproveitar as diversas oportunidades e contribuir para um mundo melhor. Neste capítulo do trabalho o investigador vai fazer uma retrospectiva dos diferentes conceitos relacionados com a temática do Marketing Digital em contexto de criação de valor em sistemas de THRM ou THRO.

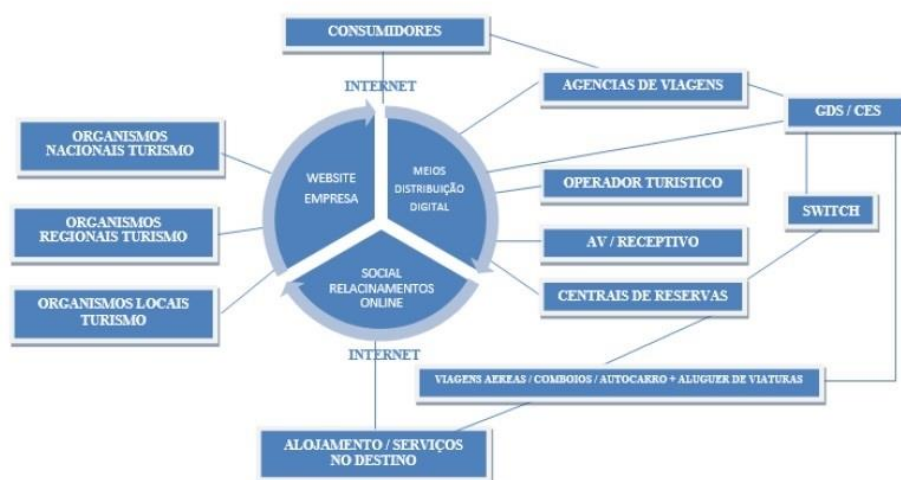
### **O *E-commerce* em Hotelaria**

O *E-commerce* é um conceito aplicável a qualquer tipo de negócio ou transação comercial, que implique a transferência de informação e um processo de venda através da Internet segundo, Moletta (2011), esta é a citação mais comum e aceite transversalmente por quem faz trocas de serviços *online*. O *e-commerce* é a prática que permite os consumidores transacionarem os seus bens ou serviços eletronicamente, sem barreiras de tempo e limitações geográficas. Disso é exemplo a indústria do turismo e mais particularmente o sector hoteleiro. A expressão em hotelaria é muito utilizada para associar o colaborador que configura e gere toda a distribuição hoteleira, normalmente com a ajuda dos “*Channel managers*”; embora se perceba esta relação, o facto é que origina distorção do conceito. Nos hotéis, à semelhança de outras atividades possuímos fundamentalmente dois tipos de *e-commerce*: *Business to Business* (B2B) e *Business to*

*Consumer* (B2C). Existem, no entanto, mais alguns, entre os quais, o *business-to-business-to-consumer* (B2B2C), o *consumer-to-business* (C2B), o *consumer-to-consumer* (C2C) e o *m-commerce* (Turban e King, 2004). O *e-commerce* surge num mundo cada vez mais evoluído em que a informação atinge um número global cada vez mais alargado e mais rápido. Os consumidores deixaram de utilizar a internet apenas para conhecimento geral e transformaram esta ferramenta de informação em espaços de relação e comercialização de bens e serviços. O comportamento do consumidor tem vindo a alterar, sendo que o processo de compra física é agora uma compra *online* o que leva às empresas a reestruturarem as suas estratégias para promoção e comunicação. Uma loja virtual bem elaborada faz uma grande diferença para a empresa. O *e-commerce* possibilita a criação de novos mercados, podendo gerar mais receita. O *e-commerce* permite que os consumidores transacionem bens e serviços eletronicamente sem barreiras de tempo ou distância. Com este conceito surge o “where i want, when i want”, isto é o cliente poderá adquirir um determinado produto ou serviço 24 horas por dia 7 dias por semana.

A gestão de *e-commerce* e de Canais *Online* é uma das principais ferramentas de venda na realidade hoteleira de hoje. É através desta plataforma que conseguimos chegar a todos os mercados juntamente com comunicação eficaz sem grandes custos implementados. As ferramentas de *e-commerce* normalmente encontram-se muito associadas ao nosso website, de leitura e prática intuitiva para facilitar o processo de compra do consumidor. Desta forma, o cliente consegue escolher a data de *check in/check out*, ver a disponibilidade dos quartos, o preço ajustado às diferentes épocas, aplicar descontos caso tenha códigos de promoção, etc. Atualmente existe uma dura realidade nas unidades hoteleiras nacionais e que, apesar de existirem pessoas que dominam as ferramentas e fazerem a distribuição, estas não estão minimamente preparadas para perceber as dinâmicas do comércio *online* e marketing digital. Tal facto é imprescindível para uma boa maximização de receitas em ambientes competitivos e cada vez mais interligados digitalmente. A falta de preparação dos profissionais com funções de “*E-commerce*” origina a múltiplas perdas involuntárias de receita nas unidades hoteleiras.

Segundo Adolpho (2012) esta função requer conhecimentos avançados em diversas áreas como a gestão / administração geral dos sistemas do hotel existentes na internet,



Fonte: Produção própria, adaptado de Carter, 2002

Figura 6 - Cadeia de valor resultante da utilização da internet

*search engine optimization* (SEO), *search engine marketing* (SEM), *medias* sociais, análise de métricas digitais, programação e *design* de interfaces digitais.

Como se pode facilmente observar na **Figura 6** (Carter, 2002), todas estas alterações vieram acabar com o modelo tradicional e alterar por completo a cadeia de valor na indústria do turismo, tornando todas as relações entre os intervenientes mais complexas.

### Processo de decisão de compra do turista

No saber popular costuma-se dizer que aqueles que vivem no passado limitam o seu futuro; este facto tornou-se mais do que evidente no Turismo e em todas as outras indústrias que não se souberam atualizar, no presente, para um futuro muito próximo. Atualmente o crescimento acentuado e repentino das tecnologias de informação e para a informação, têm provocado alguns desequilíbrios empresariais, económicos e até sociais. Os mercados financeiros, por exemplo, são reflexo de uma incorreta informação baseada em dados irreais, o que levou a que alguns dos principais bancos fossem à falência. Assistimos a uma revolução imparável na maneira como nos relacionamos e como podemos comunicar com o mundo. Primeiro assistimos ao aparecimento da Internet, depois ao aparecimento de meios móveis; ainda se encontra a decorrer a digitalização de conteúdos e ao mesmo tempo que isto tudo, decorre o aparecimento e

democratização de *software* livre (*Open Source*), inteligência artificial (AI), a internet das coisas (IoT) e o *business intelligence* (BI). Estas mudanças podem possuir repercussões inimagináveis no mundo das pessoas ou mais concretamente nas empresas e na Indústria do Turismo. Estas mudanças estão na origem das principais inovações dos últimos anos e as empresas mais poderosas e capitalizadas do momento, são baseadas nestes novos conceitos (Ex: *Google, Apple, Amazon e Facebook*).

Um sinal claro que a indústria do turismo está a mudar, é o aparecimento de um novo *player* nesta indústria. A *Google* em 2011 teve luz verde do governo americano e avançou com a compra da *ITA software*. Esta empresa é um importante fornecedor de soluções para companhias aéreas e agências de turismo. A plataforma de dados da ITA é considerada uma importante fonte de informações para a indústria de aviação, usada por companhias aéreas, agências de viagens e outros *websites*. Os seus concorrentes, temiam que a *Google* criasse uma plataforma de venda e planeamento de viagens. Contudo, esta é já uma realidade incontornável para os hotéis. O mais surpreendente é que é ainda raro um hotel levar tal facto em consideração ao traçar as suas orientações ao nível da distribuição. O que desta forma se pode tornar realidade num futuro próximo, muita coisa promete uma mudança drástica no planeamento e venda das viagens (*Google Trips*).

Em 2007 o comércio eletrónico de viagens em Portugal alcançou receitas superiores a 200 milhões de euros e agora recentemente em 2017 as reservas *online* batem recordes todos os dias. Segundo o mais recente *World Travel Monitor*, produzido pela IPK Internacional, este tipo de reservas, somaram um crescimento exponencial nos últimos anos.

No entanto, as organizações não têm conseguido acompanhar o ritmo a que tudo acontece e não conseguem gerir de forma eficiente toda esta informação, pois muitas vezes não entendem o que está a acontecer. Não conseguem fazer mudanças organizacionais com a mesma velocidade a que a informação circula atualmente. Estamos na era da informação, benéfica para todos no dia a dia, no entanto provocadora de grandes oscilações sociais e até uma movimentação insidiosa de massas e capitais.

Nesta perspetiva, a Indústria do Turismo não esteve imune a esta movimentação da informação. Os mercados estão em mudança, os hábitos de consumo alteram-se e muitas empresas necessitam de se adaptar para serem cada vez mais eficientes. O digital

já mudou e vai continuar a mudar de uma forma gigantesca as nossas vidas. Este facto é notório no segmento da internet que mudou completamente as regras do jogo, para a sociedade em geral e para as organizações em particular (e muda todos os anos continuamente).

As relações comerciais *online* e as do comércio eletrónico, têm vindo a crescer de forma exponencial nos últimos anos. Isso observa-se essencialmente a três níveis, i) ao nível dos meios de acesso à internet, ii) ao nível dos utilizadores da internet e iii) ao nível dos compradores na internet. Um outro facto que irá afetar esta relação entre os consumidores e as organizações será a largura de banda das ligações, que irá permitir tecnicamente efetuar ações que seriam impensáveis até à data e comunicar de uma forma muito mais interativa. As unidades Portuguesas, por falta de recursos ou conhecimentos do *online*, têm atribuído a gestão das suas plataformas e websites a terceiros, este é um erro que já lhes está a sair muito caro. Tal facto não se verifica no custo da plataforma propriamente dita, mas no atraso que provoca na relevância contextual cibernética de determinada unidade. Isto é, todos os negócios produzem informação em diversas plataformas, as soluções são tipificadas e iguais para todos e possuem modelos que limitam esta produção de conteúdos. O que acontece, num horizonte temporal de cinco anos, é que como não se produz informação *online*, será cada vez mais difícil para o hotel tornar-se relevante no contexto onde está inserido. Só vai conseguindo relevância apenas quando paga redirecionamento publicitário. Talvez fique mais em conta agora fazer uma contratação deste tipo e até seja uma solução tecnológica no curto prazo. No entanto, o que devemos pensar é qual seria o retorno, por exemplo de SEO, se produzíssemos conteúdos relevantes no nosso website durante cinco anos (é que estes conteúdos não desaparecem).

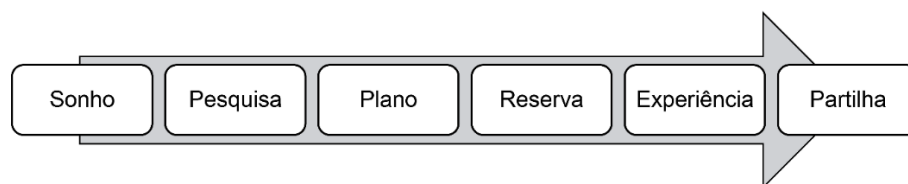
Até há bem pouco tempo, quando queríamos efetuar uma compra de uma viagem para um dado destino turístico, dirigíamo-nos a uma agência de viagens e esta fazia-nos algumas propostas e nós escolhíamos o destino que mais nos agradava de acordo com os folhetos que nos eram apresentados. Neste momento, a maior parte das pessoas visitam os destinos *online* comparando-os entre si. Escolhem os meios de visita de acordo com o que querem gastar, utilizando para isso motores de comparação de preços (Ex: viagens e alojamento), falam com nativos no *Facebook*, partilham e pedem opiniões aos amigos no *Twitter*. Vão aos sites de compra em grupo por exemplo (*Sapo Voucher*),

para ver se possuem algum *voucher* disponível, de acordo com as suas necessidades e a menos de metade do preço real do serviço. De seguida, planeiam sozinhos a viagem e compram o transporte numa companhia *low-cost*. Em todo este processo claro que ficam atentos aos comentários do *TripAdvisor* e evitam os estabelecimentos menos cotados e com menos avaliações, votos ou comentários. Quando chegam ao local já conhecem antecipadamente o sitio e já sabem que lugares querem visitar, deixando pouca margem de manobra aos comerciantes locais à chegada. Tiram fotografias e partilham instantaneamente a experiência *online* nas redes sociais e *blogs*, com dados de referência geográfica que podem ser consultados em todo o mundo e em qualquer idioma. Esta é uma realidade diferente e este processo pode ter um efeito estrondoso em determinados estabelecimentos ou ser completamente desastroso para outros. Neste momento, os comerciantes têm de contratar profissionais para a gestão destas novas tecnologias, não colocando em causa o seu futuro. Estima-se que nos próximos anos apareçam mais de 200 novas profissões relacionadas com as novas tecnologias ou a internet e que muitas outras se extingam. Os consumidores da internet, são mais ricos, mais novos, com mais educação do que a população em geral e compram mais *online*? Muitas das cadeias hoteleiras já se estão a adaptar com a criação de novas marcas para os *Millenials*, por exemplo a *Marriott*, a *Hilton*, a *Accor*, entre outras.

As pessoas das organizações têm de estar sensibilizadas para esta nova realidade e fazer mudanças estratégicas e organizacionais. A informação atualmente circula a uma velocidade estonteante e existe um novo desafio para a elaboração e divulgação dos diferentes destinos turísticos. Então apresentemos alguns números sobre os micro momentos identificados em 2016, pela *Google* e *Mindswarms* (2016), para o mercado norte americano, que sabemos que acabam sempre por se refletir mais tarde no mercado europeu. Dos viajantes *online*, no momento da sua decisão de viajar, 78% não sabe nem decidiu em que companhia de aviação vai e 82% dos turistas de lazer ainda não decidiu onde vai ficar e qual o seu alojamento. Isso significa que só depois de decidir viajar a maior parte dos turistas é que vai à procura de informação. Deste modo, segundo a *Google* e *Mindswarms* (2016), com base numa investigação que realizaram durante quatro meses, identificam alguns padrões, nos tipos de websites visitados: 2% correspondem a websites sociais, 2% websites alojamento, 2% transporte aéreo, 3% transporte ferroviário, 8% motores de busca, 12% websites *Metasearch*, 20% plataformas

de mapas e websites de OTA's entre 25% a 49%. Cerca de 54% diz que a informação nos websites sobre o destino turístico para onde vão viajar são um fator de decisão importante para a decisão de compra e 3 em cada 5 visualiza vídeos do destino para esta decisão (*Google Data, U.S., Mar. 2016*). Durante as suas procuras, cerca de 60% são efetuadas em telemóveis. Depois destes dados, a *Google (2017)* já veio publicar dados que defendem que estes pontos de contato e procura se estão a multiplicar e as OTA's estão a perder relevância. Tal facto está relacionado com a apetência para a tecnologia da nova geração e a realidade do aumento das velocidades e conexões das redes móveis. O que a *Google* se encontra a tentar fazer neste momento, é a criação de uma plataforma que seja uma referência para todo este processo de decisão dos turistas que pretendem viajar. Esta plataforma deve ser encarada pelos operadores como mais um canal de distribuição onde devem estar permanentemente presentes.

Devido a estes factos, o investigador defende então que devem ser criadas condições nas unidades para a facilitação de algumas pontos chave de desenvolvimento para as reservas diretas, e que são: i) produção de conteúdos de qualidade que produzam tráfego para os websites, ii) produção de conteúdos sobre o destino turístico em diferentes formatos (texto, vídeo ou mistos), iii) plataforma para alojar todo o conteúdo produzido, iv) plataformas mobile intuitivas (que todos possam utilizar), v) produção para vários ecrans, vi) investimento em criação conteúdo por fazedores de opinião (*bloggers, vloggers, entre outros.*) aumentando o marketing direto, vii) presença no maior número de canais possíveis (aumentando os pontos de contato durante o processo de decisão de compra) e viii) fazer a otimização não apenas por canais de distribuição, mas por todo o processo de compra (onde o consumidor está nós estamos).



Fonte: Norm Katz, 2013

Figura 7 - Fases envolvidas no processo de compra do turista

Segundo (Katz, 2013), este processo envolve seis fases distintas, o sonho ou decisão de viajar, a pesquisa, a elaboração do plano, o processamento de reservas, a própria experiência e a partilha dessa experiência com os amigos.

### A distribuição pelas OTA's e o *Billboard Effect*

Muito se diabolizou a agência de viagens *online* (OTA) nos últimos anos, dado tratarem-se de canais de distribuição eficientes e muito procurados pelos turistas na fase de pesquisa sobre o destino para onde querem ir. São demasiadamente importantes para serem ignoradas, devendo ser encaradas como parceiros de distribuição, não significando com isso que se tenham de aceitar todas as suas condições. Como todos os canais, as OTA devem ser geridas e avaliadas segundo a perspectiva de maior rentabilidade das unidades hoteleiras. Fala-se muito sobre o excesso de comissões cobradas por estes canais, mas raramente se fala sobre a negligência dos hoteleiros e alienação de toda a cadeia de valor na internet. As OTA's fazem o seu papel, defendendo os seus interesses, mas será que os hoteleiros portugueses fazem o seu? Será que estabelecem metas para a captação direta e favorecem os meios de reserva direta das suas próprias unidades? Atualmente só existe um modo de diminuir a importância e peso das OTA's num mercado competitivo e a essa chave chama-se diversificação dos canais de distribuição (o mais directo que for possível). São necessárias perdas para os hoteleiros e todos os profissionais perceberem as razões que levam as pessoas a reservar nas OTA's, nomeadamente fatores de segurança, facilidade de reserva, informação destino, serviços compostos, descontos atrativos, entre outros. Fazem destas agências *online*, um paraíso muito prático para quem está a decidir uma viagem. Muitos vaticinaram o fim do efeito de marketing da presença dos hotéis nas OTA's (*Billboard Effect*) e tal ocorreu porque se pensava, no início da década, que este efeito era rebatido pela dificuldade de mudança de página associada ao comércio *mobile*. Tal facto até era verdade na altura, mas o que se verifica atualmente, é que nem a penetração das apps foi tão decisiva como a otimização e melhoria de ligações que permitem uma maior mudança também no *mobile*. Atualmente é mais atrativo para o utilizador a consulta de um *website mobile* do que a instalação de uma *app* permanente no telemóvel e essa é uma das razões porque o efeito persiste Anderson e Han (2017). Persiste e encontra-se

pujante, sendo importante para a criação da receita a sua potenciação. É fácil perceber que em quantos mais meios estiver presente, mais fácil será que encontrem a unidade *online* e mais fácil é virem ao meu website por causa disso. Então será que devo deixar fugir esse fluxo ou devo sim facilitar esta visita e depois tentar fideliza-la com mecanismos de marketing ao alcance de qualquer unidade hoteleira? Na perspectiva do investigador, as OTA's são canais parceiros importantíssimos em todo este processo; no entanto, as unidades hoteleiras devem estabelecer estratégias para o seu negócio de forma a otimizarem a receita também com as reservas diretas, favorecendo obviamente os websites das unidades.

### Como planejar para os momentos de decisão do consumidor

1º	Examinar o valor e ciclo de vida do cliente (LTV) para identificar quais são os meus melhores clientes
2º	Envolver os clientes com valor acrescentado através de anúncios em contexto e com conteúdos uteis
3º	Otimizar todas as fases do processo de compra do consumidor e estar nos sítios que ele frequenta, criando uma relação duradoura.

Fonte: Produção própria

Tabela 11 - Passos para o planeamento dos momentos de decisão do consumidor

### O dever do planeamento digital

Segundo Berger (2013), os negócios para fazerem passar a sua mensagem *online* e *offline* devem tornar-se atrativos para a partilha, razão pela qual devem possuir algumas características que favorecem a sua partilha e divulgação. Estas características nem sempre são fáceis de perceber. Berger (2013) identifica seis fatores essenciais em ambientes *online*: i) potencial social, ii) existência de alavancas, iii) emoções Kotler (2010), iv) ser público, v) oferecer-se o prático ou útil e o vi) saber contar uma história. Todos estes factos ou características devem ser consideradas quando efetuamos o planeamento do marketing digital, obedecendo a uma metodologia que, segundo Adolpho (2011) contém oito fases distintas – os oito P's do marketing digital: i) pesquisa, ii) planeamento, iii) produção, iv) publicação, v) promoção, vi) propagação, vii)

personalização e viii) precisão. Estas diversas fazes podem ser encontradas sucintamente no (*Tabela 12*) evidenciado em baixo.

### Os 8 P's do Marketing Digital

Pesquisa	Determinar para onde devemos direcionar os nossos esforços tendo por base, o entendimento do comportamento <i>online</i> dos consumidores de viagens e turismo.
Planeamento	Elaborar o planeamento de marketing digital, para transformar o website da empresa numa plataforma de negócios competitiva e facilitadora da reserva direta.
Produção	Executar todo o planeamento, tendo o foco na estrutura própria (website do hotel) e todas as suas funcionalidades.
Publicação	Escolher conteúdos de vários formatos, otimizados e persuasivos para serem publicados com objetivos pré-definidos de SEO.
Promoção	Produção de conteúdos relevantes sobre a unidade hoteleira, originais e com atratividade para o consumidor tendo em vista a propagação natural (Berger, 2013).
Propagação	Provocar a rede a partilhar o conteúdo criado para o website e assim ganhar relevância e capital social no meio de pessoas que viajam regularmente.
Personalização	Personalizar todas as comunicações de modo a proceder à criação de relacionamentos duradouros.
Precisão	Quantificar as ações para tentar perceber o que resultou melhor e o que não resultou, fazendo correções quando necessário ou então reforçar investimentos quando algo resulta.

Fonte: Produção própria, adaptado de Adolpho, 2011

**Tabela 12 - Os 8 P's do Marketing Digital**

A vertente do marketing digital é fundamental para o sucesso de todo o processo de otimização da receita nas unidades hoteleiras; apesar da forte negligência desta área, verifica-se atualmente que este é um dos ativos mais valiosos que uma unidade hoteleira pode construir, tendo impacto em duas vertentes fundamentais: custos de distribuição e captação de uma maior receita, diminuindo o grau de comparabilidade concorrencial. É, no entanto, de salientar que a construção desta realidade deve ser efetuada num horizonte temporal alargado, enquadrado numa estratégia de longo prazo, pois algumas destas medidas produzirão resultados em exercícios posteriores ao da sua aplicação.

PARTE III – ANÁLISE DO TOTAL REVENUE MANAGEMENT EM PORTUGAL  
CAPÍTULO QUATRO – EVOLUÇÃO DO MERCADO HOTELEIRO EM PORTUGAL

Neste capítulo, o investigador analisa o mercado nacional, evidenciando algumas tendências que se verificam no âmbito do comportamento do próprio mercado. No panorama turístico nacional, verifica-se nos últimos anos uma tendência acentuada ao nível do crescimento da procura turística, tendo-se verificado um aumento das ocupações anuais em todas as regiões do país desde 2014 até ao momento. Este aumento está sobretudo relacionado com as condições turísticas e constrangimentos externos de outros mercados. A insegurança que se faz sentir em Países como a Turquia, outros países da Europa, Médio Oriente e Norte de África, favorecem um país seguro como é Portugal.

Dados estatísticos da hotelaria em Portugal por tipologia de alojamento

Classe	Tipologia	2014	2015	2016
Número Total de Hotéis	5*****	98	101	109
	4****	353	380	415
	3***	354	355	368
	1-2 */**	316	328	346
<b>Total</b>		<b>1.121</b>	<b>1.164</b>	<b>1.238</b>
Número Total de Quartos	5*****	16.049	16.066	16.756
	4****	37.810	39.618	43.725
	3***	22.817	22.970	23.857
	1-2 */**	11.299	11.494	11.960
<b>Total</b>		<b>87.975</b>	<b>90.148</b>	<b>96.298</b>
Número Total de Camas	5*****	33.758	33.074	34.904
	4****	80.052	83.884	93.609
	3***	47.736	49.230	50.639
	1-2 */**	23.298	23.872	25.323
<b>Total</b>		<b>184.844</b>	<b>190.060</b>	<b>204.475</b>
Número Dormidas	5*****	5.913.088	6.374.682	6.962.990
	4****	14.192.213	15.479.933	17.662.758
	3***	6.655.897	7.218.311	7.884.903
	1-2 */**	2.917.663	3.196.001	3.579.071
<b>Total</b>		<b>29.678.861</b>	<b>32.268.927</b>	<b>36.089.722</b>
%Occ	5*****	60,2%	65,3%	66,8%
	4****	59,2%	62,8%	65,9%
	3***	48,6%	53,4%	56,0%
	1-2 */**	48,9%	51,8%	54,4%
<b>Total</b>		<b>n.d</b>	<b>n.d</b>	<b>n.d</b>
RevPAR	5*****	64,60 €	76,30 €	83,80 €
	4****	36,90 €	41,60 €	46,80 €
	3***	23,90 €	27,30 €	29,50 €
	1-2 */**	20,30 €	22,80 €	25,40 €
<b>Total</b>		<b>36,40 €</b>	<b>41,70 €</b>	<b>46,30 €</b>
Duração Estadas	5*****	2,84	2,88	n.d.
	4****	2,68	2,62	n.d.
	3***	2,22	2,21	n.d.
	1-2 */**	1,87	1,88	n.d.
<b>Total</b>		<b>n.d</b>	<b>n.d</b>	<b>n.d</b>
Proveitos Alojamento (Hotéis)	5*****	359.378.028 €	421.931.236 €	492.471.924 €
	4****	487.794.992 €	576.547.304 €	710.799.656 €
	3***	189.948.101 €	216.451.120 €	245.600.304 €
	1-2 */**	79.266.266 €	89.931.683 €	105.285.902 €
<b>Total</b>		<b>1.116.387.387 €</b>	<b>1.304.861.343 €</b>	<b>1.554.157.786 €</b>

Fonte: Produção própria, INE 2017 (dados entre 2014 e 2016)  
Tabela 13 - Dados estatísticos da hotelaria por tipologia de alojamento

Segundo os dados estatísticos oficiais do INE (Instituto Nacional de Estatística), Portugal teve um crescimento entre 2014 e 2016 de 10% no número de hotéis e camas, aumentando a sua capacidade instalada de 87.975 quartos para 96.298 quartos em 2016 (*Tabela 13*), registando uma variação positiva de 9,46%. O aumento da capacidade instalada foi compensado devidamente pelo aumento do número de dormidas, que registou uma variação de 21,6% entre o mesmo período (*Tabela 13*). O mesmo se materializa no que concerne aos proveitos do alojamento, registando uma variação positiva de 39,21% nestes últimos três anos (*Tabela 13*). O mercado turístico Português encontra-se em franco desenvolvimento em todos os indicadores, indiciando uma oportunidade sem precedentes, a não desperdiçar pelas unidades, para efetuarem a sua reestruturação e melhorias operacionais. Do ponto de vista do desempenho de proveitos de alojamento, conseguimos perceber que as unidades hoteleiras de quatro estrelas conseguiram uma variação positiva acima de todas as outras categorias, durante dois anos consecutivos (2015 e 2016), em 18,19% e 23,29% respetivamente. Ao nível regional, todas as regiões cresceram de uma forma consistente, embora se destaque o desempenho financeiro das regiões do Norte e do Algarve. Nestas regiões observam-se crescimentos ao nível do RevPar e consequentemente nos proveitos de alojamento que rondam os 25% (*Tabela 45*). Com exceção para o Algarve (4,57 noites) e a Madeira (5,53 noites) em que as estadas são mais prolongadas, as restantes regiões revelam estadias curtas de tendencialmente 2 noites (variando de região para região, ver *Tabela 14*). Neste ponto em particular as práticas de RM podem contribuir para melhorar significativamente este indicador, adotando estratégias que favoreçam a permanência dos hóspedes e envolvimento com o próprio destino turístico. Os últimos números divulgados pelo INE - abril de 2017, revelam que este aumento de resultados dos indicadores de desempenho turístico é para continuar ao longo de todo o ano, existindo um aumento de turistas estrangeiros em Portugal, na ordem dos 15% em relação ao período homólogo (dados provisórios de abril). O investigador acredita que estamos num ponto de viragem turística, onde existem todas as condições para a implementação de programas de otimização de receitas para melhoria destes e outros indicadores, assegurando a sustentabilidade das organizações ao longo dos anos vindouros.

## Dados estatísticos da hotelaria em Portugal por regiões (NUTS II)

Classe	Região	2014	2015	Δ2014/2015	2016	Δ2015/2016
Número Total de Hotéis	Norte	275	297	8,00%	315	6,06%
	Centro	272	277	1,84%	304	9,75%
	Lisboa	225	237	5,33%	249	5,06%
	Alentejo	85	84	-1,18%	90	7,14%
	Algarve	126	129	2,38%	135	4,65%
	Madeira	72	74	2,78%	77	4,05%
	Açores	66	66	0,00%	68	3,03%
<b>Total</b>		<b>1.121</b>	<b>1.164</b>	<b>3,84%</b>	<b>1.238</b>	<b>6,36%</b>
Número Total de Quartos	Norte	16.000	16.867	5,42%	18.494	9,65%
	Centro	15.349	15.426	0,50%	17.066	10,63%
	Lisboa	23.832	24.629	3,34%	25.583	3,87%
	Alentejo	3.291	3.538	7,51%	3.708	4,80%
	Algarve	16.937	17.111	1,03%	18.455	7,85%
	Madeira	8.679	8.668	-0,13%	8.836	1,94%
	Açores	3.887	3.909	0,57%	4.156	6,32%
<b>Total</b>		<b>87.975</b>	<b>90.148</b>	<b>2,47%</b>	<b>96.298</b>	<b>6,82%</b>
Número Total de Camas	Norte	34.174	35.570	4,08%	38.860	9,25%
	Centro	31.226	31.955	2,33%	35.358	10,65%
	Lisboa	49.012	51.205	4,47%	54.120	5,69%
	Alentejo	6.875	7.294	6,09%	7.544	3,43%
	Algarve	37.671	37.864	0,51%	41.608	9,89%
	Madeira	17.981	18.113	0,73%	18.409	1,63%
	Açores	7.905	8.059	1,95%	8.576	6,42%
<b>Total</b>		<b>184.844</b>	<b>190.060</b>	<b>2,82%</b>	<b>204.475</b>	<b>7,58%</b>
Número Dormidas	Norte	4.613.165	5.292.521	14,73%	6.075.795	14,80%
	Centro	3.344.866	3.701.305	10,66%	4.174.402	12,78%
	Lisboa	9.898.143	10.620.877	7,30%	11.502.567	8,30%
	Alentejo	821.732	945.578	15,07%	1.054.260	11,49%
	Algarve	6.247.554	6.479.703	3,72%	7.333.577	13,18%
	Madeira	3.789.055	4.079.867	7,68%	4.562.143	11,82%
	Açores	964.346	1.149.076	19,16%	1.386.978	20,70%
<b>Total</b>		<b>29.678.861</b>	<b>32.268.927</b>	<b>8,73%</b>	<b>36.089.722</b>	<b>11,84%</b>
%Occ (do Quarto)	Norte	50,33%	56,00%	11,25%	61,00%	8,93%
	Centro	37,30%	40,17%	7,69%	43,41%	8,07%
	Lisboa	68,01%	71,47%	5,08%	72,72%	1,75%
	Alentejo	40,34%	44,12%	9,38%	46,21%	4,72%
	Algarve	56,35%	60,82%	7,93%	63,82%	4,94%
	Madeira	70,35%	75,10%	6,75%	79,70%	6,13%
	Açores	44,51%	53,90%	21,10%	58,48%	8,49%
<b>Total</b>		<b>n.d</b>	<b>n.d</b>	<b>n.d</b>	<b>n.d</b>	<b>n.d</b>
RevPAR	Norte	27,10 €	32,00 €	18,08%	37,10 €	15,94%
	Centro	18,20 €	20,50 €	12,64%	22,00 €	7,32%
	Lisboa	51,00 €	57,30 €	12,35%	62,10 €	8,38%
	Alentejo	21,70 €	24,40 €	12,44%	27,10 €	11,07%
	Algarve	45,60 €	53,30 €	16,89%	60,80 €	14,07%
	Madeira	40,60 €	45,50 €	12,07%	52,90 €	16,26%
	Açores	22,00 €	26,40 €	20,00%	31,90 €	20,83%
<b>Total</b>		<b>36,40 €</b>	<b>41,70 €</b>	<b>14,56%</b>	<b>46,30 €</b>	<b>11,03%</b>
Duração Estadas	Norte	1,79	1,80	0,52%	n.d	n.d
	Centro	1,81	1,75	-3,32%	n.d	n.d
	Lisboa	2,33	2,34	0,51%	n.d	n.d
	Alentejo	1,78	1,79	0,35%	n.d	n.d
	Algarve	4,58	4,57	-0,12%	n.d	n.d
	Madeira	5,58	5,53	-0,89%	n.d	n.d
	Açores	3,08	2,98	-3,28%	n.d	n.d
<b>Total</b>		<b>n.d</b>	<b>n.d</b>	<b>n.d</b>	<b>n.d</b>	<b>n.d</b>
Proveitos Alojamento	Norte	156.476.447	193.968.183	23,96%	242.565.191	25,05%
	Centro	97.538.240	112.093.437	14,92%	131.168.250	17,02%
	Lisboa	441.527.349	514.445.705	16,52%	583.976.197	13,52%
	Alentejo	25.254.695	30.741.787	21,73%	36.027.073	17,19%
	Algarve	245.451.024	281.572.603	14,72%	351.041.661	24,67%
	Madeira	120.590.410	136.233.493	12,97%	163.602.517	20,09%
	Açores	29.549.222	35.806.135	21,17%	45.776.897	27,85%
<b>Total</b>		<b>1.116.387.387 €</b>	<b>1.304.861.343 €</b>	<b>16,88%</b>	<b>1.554.157.786 €</b>	<b>19,11%</b>

Fonte: Produção própria, INE 2017 (dados entre 2014 e 2016)  
Tabela 14 - Dados estatísticos em Portugal por regiões (NUTS II)

## CAPÍTULO CINCO – THRM EM PORTUGAL NOS HOTÉIS COM CLASSIFICAÇÃO DE 3, 4 E 5 ESTRELAS

Conforme já foi descrito anteriormente, os inquéritos foram distribuídos por um elevado número de sujeitos através de diversos canais *online*, *E-mail*, *Linkedin*, *Facebooke* a rede profissional do setor “*Rede T*”. Todos os questionários foram distribuídos e produzidos apenas em Português. Tendo em vista o controlo dos resultados, colocou-se no inquérito barreiras de identificação, para que quando fossemos analisar o inquérito, conseguíssemos filtrar a amostra exata pretendida. Deste modo, todos os inquiridos foram devidamente identificados, bem como as empresas que representam e as suas funções na empresa. Optou-se por aceitar mais inquéritos que os do objeto do estudo, porque os restantes dados vão permitir dar uma visão geral da dinâmica do mercado no que concerne à temática de *revenue* em diversas vertentes que se revelam fulcrais para o seu estudo. Relembrámos que existe uma distinção clara dos inquiridos logo no início do inquérito, obtendo cada um deles percursos distintos e respostas específicas. Esta divisão efetua-se do seguinte modo, dos 694 questionários recebidos, 310 (25%) foram validados (**Tabela 15**), distinguindo-se entre si, as organizações com unidades de alojamento turístico para aluguer (Ex: hotel, hostel, pousada, etc.) (73,3%), as organizações produtoras de software para a hotelaria (7,10%), as associações do sector do Turismo / Hotelaria (8,39%) e as instituições de formação (11,29%) (**Tabela 16**). Optou-se por abrir os inquéritos a estes grupos, porque todos eles pertencem ao ecossistema natural de desenvolvimento do THRM em Portugal. Cada um destes grupos contribui, positiva ou negativamente, para a sua implementação ou aplicação nas unidades hoteleiras, confluindo para o enriquecimento da perspetiva sobre o *revenue* no nosso país. Para além desse facto decisivo, todos os grupos ajudaram a divulgar o questionário, distribuindo-o junto da sua rede de contatos. Poderíamos eventualmente abrir os questionários a um maior número de pessoas e conseguir melhores taxas de conversão se o seu preenchimento fosse anónimo, mas tal facto desvirtuaria os resultados, porque perderíamos o controlo sobre os inquiridos. Assim poderemos aplicar filtros aos diversos grupos e observar as suas diferenças de opinião relativamente ao tema. Tal facto, foi preponderante para o preenchimento dos questionários em número significativamente relevante, permitindo uma extrapolação cautelosa dos dados apresentados.

## 5.1 QUESTIONÁRIOS RECEBIDOS E VALIDADOS

Como podemos observar na (*Tabela 15*), obtivemos um conjunto de 964 entradas no inquérito, sendo que 654 entradas não chegaram a proceder à sua conclusão (52,8%) e consequente validação, enquanto que 310 concluíram o questionário com sucesso (25%) obtendo o *e-book* de oferta no final.

Todos os inquiridos que concluíram com sucesso o questionário, tinham a oportunidade de descarregar um *e-book* sobre o tema, onde obteriam um pequeno formulário e um glossário de THRM.

Inquéritos Validados Representação		
Inquéritos	Número	%
Completos (validados)	310	25,0%
Incompletos	654	52,8%
Total	964	100,0%

Fonte: Produção própria

**Tabela 15 - Representação dos inquéritos validados**

Do número total de questionários validados (310), 227 (73,23%) pertencem a Organizações com unidades de alojamento para aluguer turístico, 22 (7,10%) pertencem a organizações produtoras de *software*, 26 (8,39%) a associações do setor e 35 (11,29%) representam empresas de formação (*Tabela 16*).

Distribuição Respostas Validadas Pelos Grupos Inquiridos		
Região	Respostas	%
Organizações com UA	227	73,23%
Organizações produtoras de software	22	7,10%
Associações do setor	26	8,39%
Instituições de Formação	35	11,29%
Total	310	100%

Fonte: Produção própria

**Tabela 16 - Distribuição das respostas validadas pelo grupo dos inquiridos**

Relativamente à representação geral de todas as organizações com unidades de alojamento turístico para aluguer (Ex: Hotel, Hotel apartamento, Pousada e AL / Hostel), obteve-se no estudo, a distribuição observada na **Tabela 17**. Deste modo, podemos observar que se obteve um número de 183 (80,62%) de ocorrências relativamente a hotéis, 12 (5,29%) de hotel apartamentos, 4 (1,76%) relativamente a pousadas e 28 (12,33%) relativamente a unidades de alojamento local / hostels. Sendo o peso de ocorrências relativamente aos hotéis bastante expressiva, a razão prende-se com o facto de ser este grupo de alojamento o nosso principal objeto de estudo e onde a nossa amostra se encontra enquadrada como já foi mencionado anteriormente.

Distribuição geral das respostas com UA		
Tipos Unidades	Ocorrências	%
Hotel	183	80,62%
Hotel Apartamento	12	5,29%
Pousada	4	1,76%
Alojamento local / hostel	28	12,33%
Total	227	100,00%

Fonte: Produção própria

**Tabela 17 - Distribuição geral das respostas com UA turístico para aluguer**

## 5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Como poderemos observar facilmente, o nosso objeto de estudo que corresponde ao universo dos hotéis de 3, 4 e 5 estrelas em Portugal (892 hotéis), vai inserir-se no primeiro grupo dos quais obtivemos um total de 176 questionários validados, possuindo uma representatividade do parque hoteleiro nestas classificações de aproximadamente 30% (*Tabela 19*).

Nesta amostra, devidamente identificada e validada (176 questionários), podemos observar que existem profissionais de diversos espectros e sensibilidades. Assim, poderemos dividir a amostra por áreas de atividade, de modo a observar diferenças comportamentais no que concerne às práticas de THRM. Deste grupo de inquiridos, 76 (43,18%) correspondem a cargos de Administração / Direção de Hotel, 2 (1,14%) da área de finanças, 15 (8,52%) de Marketing e Vendas, 9 (5,11%) da área comercial, 35 (19,89%) diretamente relacionado com *Revenue Management*, 9 (5,11%) da área de Alimentos / Bebidas (F&B) e 3 (1,70%) pertencem a outras áreas departamentais não identificadas (*Tabela 18*).

Funções por áreas de Trabalho (representatividade)					
Critério	Todos inquiridos validados		Hotéis (n=176)		
		%			%
Administração / Direção Hotel	115	37,10%	76	43,18%	
Finanças	4	1,29%	2	1,14%	
Marketing e Vendas	32	10,32%	15	8,52%	
Comercial	21	6,77%	9	5,11%	
Revenue	41	13,23%	35	19,89%	
Front Office / Quartos	36	11,61%	27	15,34%	
Alimentos e Bebidas (F&B)	22	7,10%	9	5,11%	
Outro	39	12,58%	3	1,70%	
<b>Total</b>	<b>310</b>	<b>100,00%</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Produção própria

Tabela 18 - Representatividade das funções por áreas de trabalho

Todos os outros questionários vão permitir observar diferenças e dinâmicas de mercado no universo do ecossistema de aplicação do TRM; no entanto, não pertencem à amostra de análise do nosso estudo contribuindo apenas para enriquecer o mesmo, evidenciando tendências, que podem ou não estar em sintonia com o sentimento do sector profissional dentro das unidades hoteleiras Portuguesas.

Esta amostra possui uma representatividade substancial da sua população superior a 30%. Isso acontece porque muitos dos questionários preenchidos pertencem a departamentos centralizados de grupos hoteleiros, representando diversas unidades simultaneamente. No entanto, para o cálculo do erro amostral e nível de confiança, apenas se utilizaram os questionários efetivamente validados e que deram entrada, não favorecendo inferências que poderiam desvirtuar os resultados alcançados. Para uma população que representa todos os hotéis de 3, 4 e 5 estrelas em Portugal (892), com dados do INE relativos a 2016, obteve-se um nível de confiança de 95% para um erro amostral de 7 %, que é tendencialmente menor.

População (N=892) e respetiva amostra (n=176)		
N	892	
Amostra (n)	176	19,73%
Erro Amostral		7%
Nível Conf.		95%

Fonte: Produção própria

Tabela 19 - Erro amostral e nível de confiança da amostra

Todo o questionário foi analisado tendo por base algumas características fundamentais das unidades que podem influenciar diretamente as práticas de TRM, nomeadamente a sua categoria, dimensão, localização e afiliação de cadeia (*Tabela 20*).

Caracterização da amostra do objeto de estudo (n=176)			
Critério		Nº de Respostas	%
Categoria	3 estrelas	38	21,59%
	4 estrelas	82	46,59%
	5 estrelas	56	31,82%
Dimensão	Micro (<26 Quartos)	15	8,52%
	Pequeno (26 a 50 #)	30	17,05%
	Médio (51 a 164 #)	92	52,27%
	Grande (>164 Quartos)	39	22,16%
Localização	Norte	39	22,16%
	Centro	33	18,75%
	Lisboa	46	26,14%
	Alentejo	3	1,70%
	Algarve	31	17,61%
	Madeira	14	7,95%
	Açores	10	5,68%
Afiliação em cadeia	Grupos Hoteleiros	105	59,66%
	Hotéis Independentes	71	40,34%
<b>Total</b>		<b>176</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Produção própria

Tabela 20 – Caracterização da amostra (objeto de estudo)

Relativamente a essas características das unidades hoteleiras, a amostra possui a seguinte representação, tendo em conta a categoria da sua classificação, 38 (21,59%) correspondem a unidades de 3 estrelas, 82 (46,59%) correspondem a unidades de 4 estrelas e 56 (31,82%) correspondem a unidades 5 estrelas (**Tabela 20**). Relativamente à dimensão das unidades, efetuamos a divisão em quatro grupos distintos: i) micro hotéis, quando possuem um número de quartos inferior a 26, ii) pequenos, quando estão entre 26 e 50 quartos, iii) médios, quando estão entre 51 a 164 quartos e iv) grandes quando possuem um número de quartos superior a 164. Tendo por base a dimensão dos hotéis e a classificação do investigador, a amostra possui 15 (8,52%) considerados micro hotéis, 30 (17,05%) considerados pequenos, 92 (52,27%) considerados médios e 39 (22,16%) considerados grandes (**Tabela 20**). A localização das unidades hoteleiras é também uma característica a ter em conta. Deste modo, a representação da amostra tendo por base a “Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos” (NUTS II), possui a seguinte representatividade: 39 (22,16%) pertencem ao Norte, 33 (18,75%) pertencem ao Centro, 46 (26,14%) pertencem a Lisboa, 3 (1,70%) pertencem ao Alentejo, 31 (17,61%) pertencem ao Algarve, 14 (7,95%) pertencem à Madeira e 10 (5,68%) correspondem aos Açores (**Tabela 20**). Outra característica que o investigador teve em linha de conta foi a afiliação das respetivas unidades hoteleiras em grupos hoteleiros, tendo feito a distinção entre i) hotéis com afiliação, tendo obtido na amostra um número de 105 (59,66%) e ii) hotéis independentes com uma representatividade de 71 (40,34%) inquéritos da amostra (**Tabela 20**).

### 5.3 RESULTADOS ENCONTRADOS (ANÁLISE DE DADOS)

#### 5.3.1 RESULTADOS GERAIS DE GÉNERO DA AMOSTRA

Com o objetivo de caracterização da profissão de *revenue manager*, procurou-se efetuar a representatividade de género da profissão comparando com o sector. Deste modo, obteve-se para a totalidade da nossa amostra constituída por 176 ocorrências, a constatação que 113 (64,20%) dos profissionais são do sexo masculino, enquanto que 63 (35,80%) ocorrências são do sexo feminino, demonstrando uma predominância dos homens no universo dos responsáveis departamentais de forma transversal nas unidades hoteleiras.

Representação de género nos hotéis inquiridos		
Sexo	Ocorrências (n=176)	%
M	113	64,20%
F	63	35,80%
Total	176	100,00%

Fonte: Produção própria

Tabela 21 - Representação de género nos hotéis inquiridos da amostra

Esta diferença agrava-se significativamente quando analisamos os inquiridos com responsabilidades de *revenue management* ou *revenue managers*, subindo a representatividade do sexo masculino para 26 (74,29%) e apenas 9 (25,71%) ocorrências do sexo feminino.

Representação de género nos RM dos hotéis inquiridos		
Sexo	Ocorrências (35)	%
M	26	74,29%
F	9	25,71%
Total	35	100,00%

Fonte: Produção própria

Tabela 22 - Representação de género na profissão de RM nos hotéis da amostra

Este facto evidência uma dificuldade de afirmação das mulheres enquanto *revenue manager's* em Portugal. Quando comparado com o universo hoteleiro, existe menos 10,09% de mulheres no seio da atividade de *revenue management*.

### 5.3.2 ESPECTRO TECNOLÓGICO UTILIZADO NAS UNIDADES

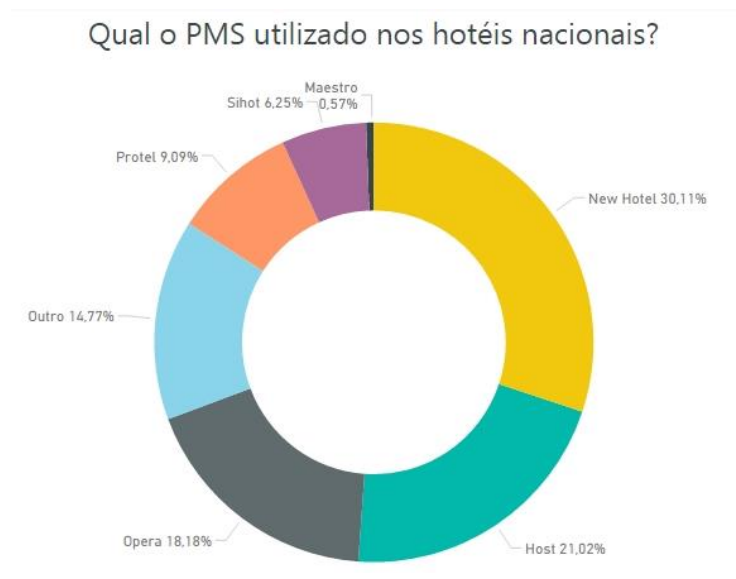
Neste capítulo pretende-se caracterizar todo o espectro tecnológico utilizados nas unidades hoteleiras nacionais analisadas, tendo em conta os principais sistemas que influenciam diretamente toda a política e práticas de *revenue management*. Para isso considerou-se os principais sistemas tais como *Property Management System* (PMS), *Content Management System* (CMS), *Booking Engine* (BE), *Channel Manager* (CM) e *Revenue Management System* (RMS). Para além disso, ainda se procedeu à análise das relações existentes com as principais características das unidades, nomeadamente a categoria, a dimensão, a afiliação em cadeia hoteleira e ainda a influência exercida pela localização, tendo em conta a divisão territorial pelas NUTS II.

#### *Property Management System* (PMS)

Como podemos constatar de forma generalizada, dos 176 inquéritos da nossa amostra, obtivemos a seguinte distribuição 32 (18,18%) *Opera*, 11 (6,25%) *Sihot*, 16 (9,09%) *Protel*, 37 (21,02%) *Host*, 53 (30,11%) *New Hotel*, 1 (0,57%) *Maestro* e 26 (14,77%) pertencentes a outros PMS sem representatividade significativa. Podemos concluir que os principais sistemas em utilização nas unidades hoteleiras em Portugal, são a *New Hotel* (30,11%), a *Host Hotel Systems* (21,02%) e o *Opera* (18,18%), pela mesma ordem de relevância.

Qual o PMS utilizado nos hotéis em Portugal?		
PMS	Nº (n=176)	%
Opera	32	18,18%
Sihot	11	6,25%
Protel	16	9,09%
Host	37	21,02%
New Hotel	53	30,11%
Maestro	1	0,57%
Outro	26	14,77%
Não Usa	0	0%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

Fonte: Produção própria  
Tabela 23 - Dados dos PMS mais utilizados nos hotéis em Portugal.



Fonte: Produção própria  
Figura 8 - Representatividade dos PMS nos hotéis em Portugal

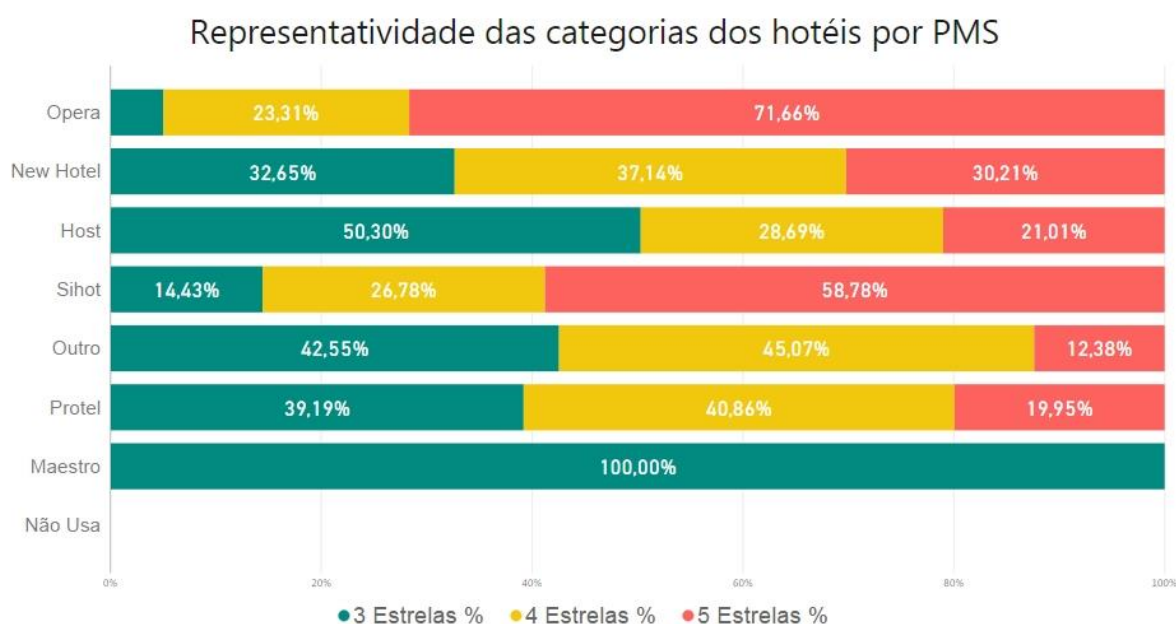
Através dos dados podemos concluir que existe uma relação direta da apetência de alguns PMS para determinadas categorias, encontrando-se um padrão significativamente relevante como o investigador evidenciará de seguida. Tudo indica que quase se pode fazer uma correlação direta entre algumas categorias e PMS mais prováveis. Por exemplo na categoria de 3 estrelas o PMS predominante será o da *Host Hotel Systems* obtendo um total de 13 (34,21%) de ocorrências, logo seguido de 11 (28,95%) pelo sistema da *New Hotel*. Por outro lado, na categoria de 4 estrelas a

Qual o PMS utilizado nos hotéis?	3 Estrelas		4 Estrelas		5 Estrelas	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Opera	1	2,63%	10	12,20%	21	37,50%
Sihot	1	2,63%	4	4,88%	6	10,71%
Protel	4	10,53%	9	10,98%	3	5,36%
Host	13	34,21%	16	19,51%	8	14,29%
New Hotel	11	28,95%	27	32,93%	15	26,79%
Maestro	1	2,63%	0	0,00%	0	0,00%
Outro	7	18,42%	16	19,51%	3	5,36%
Não Usa	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>34,21%</b>	<b>82</b>	<b>32,93%</b>	<b>56</b>	<b>37,50%</b>

Fonte: Produção própria

Tabela 24 - PMS utilizado por categoria do hotel

vantagem é da *New Hotel* com 27 (32,93%) de ocorrências, sendo seguido pela *Host Hotel Systems* com 16 (19,51%). Enquanto que na classe superior de 5 estrelas existe



Fonte: Produção própria

Figura 9 - Representatividade da categoria dos hotéis por PMS

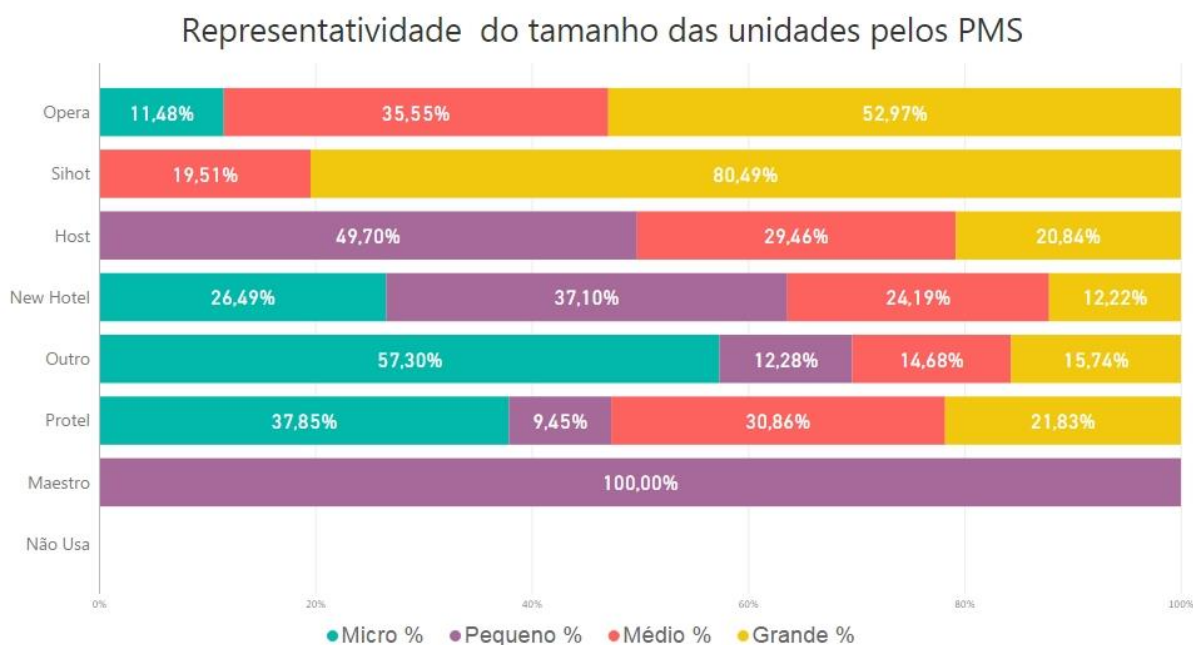
uma predominância clara do sistema mais bem cotado internacionalmente no mercado e com funcionalidades reconhecidas no âmbito de RM; com 21 (37,50%) o sistema *Opera* da *Oracle Hospitality* ganha uma relevância preponderante nos segmentos mais elevados. Na (**Figura 9**) podemos observar que existe uma preponderância do sistema *Host Hotel Systems* para os hotéis de 3 estrelas sendo (50,3%) do seu portfólio da amostra. Enquanto que no *Opera* e *Sihot* se encontram extremamente associado aos hotéis de 5 estrelas, tendo o peso no portfólio da amostra 71,66% e 58,78% respetivamente. Já em relação à *New Hotel*, possui uma representatividade das categorias muito homogénea, tendo uma tendência para os hotéis de 4 estrelas e 3 estrelas, sendo a sua maioria nestas categorias. A *Protel*, apesar de ainda possuir uma representatividade relativamente baixa ao nível nacional, possui uma relevância na categoria de 4 estrelas ou categorias inferiores. Por outros sistemas não evidenciados, resolveram optar por algumas das unidades hoteleiras de categoria 4 estrelas ou categorias inferiores, sendo a categoria de 5 estrelas a mais rígida e avessa à mudança uma vez que possuem na sua maioria o melhor sistema do mercado. Tudo leva a concluir que se observa uma mudança clara de sistema consoante a categoria das unidades hoteleiras, podendo atribuir os sistemas mais sofisticados a classes superiores e sistemas mais económicos a classes inferiores, existindo uma escalabilidade notória das classes inferiores para as classes superiores. Estando o sistema da *Host Hotel Systems* muito associada a unidades de 3 estrelas, o *Opera* e *Sihot* a unidades de 5 estrelas e a *New Hotel*, apesar de ter a maior representatividade no mercado nacional e com maior homogeneidade representativa ao longo das 3 categorias na amostra, encontra-se melhor cotada nas unidades de 4 estrelas. A mesma tendência acaba por se verificar tendo em conta a dimensão das unidades hoteleiras, de acordo com a classificação inicial

Qual o PMS utilizado nos hotéis?	Micro		Pequeno		Médio		Grande	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Opera	1	6,67%	0	0,00%	19	20,65%	12	30,77%
Sihot	0	0,00%	0	0,00%	4	4,35%	7	17,95%
Protel	2	13,33%	1	3,33%	10	10,87%	3	7,69%
Host	0	0,00%	11	36,67%	20	21,74%	6	15,38%
New Hotel	5	33,33%	14	46,67%	28	30,43%	6	15,38%
Maestro	0	0,00%	1	3,33%	0	0,00%	0	0,00%
Outro	7	46,67%	3	10,00%	11	11,96%	5	12,82%
Não usa	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total	15	46,67%	30	46,67%	92	30,43%	39	30,77%

Fonte: Produção própria

Tabela 25 - PMS utilizado tendo em conta a dimensão dos hotéis

dos hotéis da (Tabela 20) em micro, pequenos, médios e grandes. Existe apenas uma tendência diferenciada dos hotéis considerados Micro hotéis da nossa amostra (até 25 quartos), dado estarem a optar por softwares mais evoluídos, com preferência pela *New Hotel* 5 (33,33%), *Protel* 2 (13,33%) e até o *Opera* com 1 (6,67%) ocorrência. Surpreendentemente na nossa amostra não obtivemos nenhuma resposta da *Host Hotel Systems*, tendo os restantes procurado por outros softwares não listados com 7 (46,67%) ocorrências. A preferência dos pequenos hotéis (até 50 quartos) recai sobre a *New Hotel* com 14 (46,67%) e *Host Hotel Systems* com 11 (36,67%). Nos hotéis de média dimensão (51 a 164 quartos) a preferência recai sobre a *New Hotel* com 28 (30,43%), *Host Hotel Systems* com 20 (21,74%) e *Opera* 19 (20,65%), enquanto que os hotéis de grande dimensão preferem claramente a *Opera* 12 (30,77%) e *Sihot* com 7 (17,95%) ocorrências respetivamente.



Fonte: Produção própria

Figura 10 - Representatividade do tamanho das unidades pelos PMS

Se tivermos em conta a análise do portfólio da amostra, constatamos que existe uma demarcação efetiva dos PMS relativamente ao tamanho, com o *Opera* (52,97%) e *Sihot* (80,49%) a possuir um maior peso de hotéis de grandes dimensões. Relativamente aos hotéis de média dimensão, embora o *Opera* (35,55%) esteja à frente, existem dois PMS que estão a tentar introduzir-se no segmento *Host* (29,46%) e *New Hotel* (24,19%) com a

percentagem de hotéis médios a aumentar no seu portfólio. No entanto, existe um PMS que possui um leque de pequenos hotéis no seu portfólio muito significativo e que é a *Host* (49,70%), que corresponde quase a metade dos seus clientes. A *Protel* e a *New Hotel* possuem os portfólios mais equilibrados relativamente ao tamanho das unidades, possuindo (37,85%) e (26,49%) respetivamente, relativamente aos micro hotéis. Tal facto deve-se à qualidade de algumas unidades de reduzida dimensão que se destinam a segmentos superiores, possuindo corpos de gestão que preferem PMS que ofereçam algumas garantias.

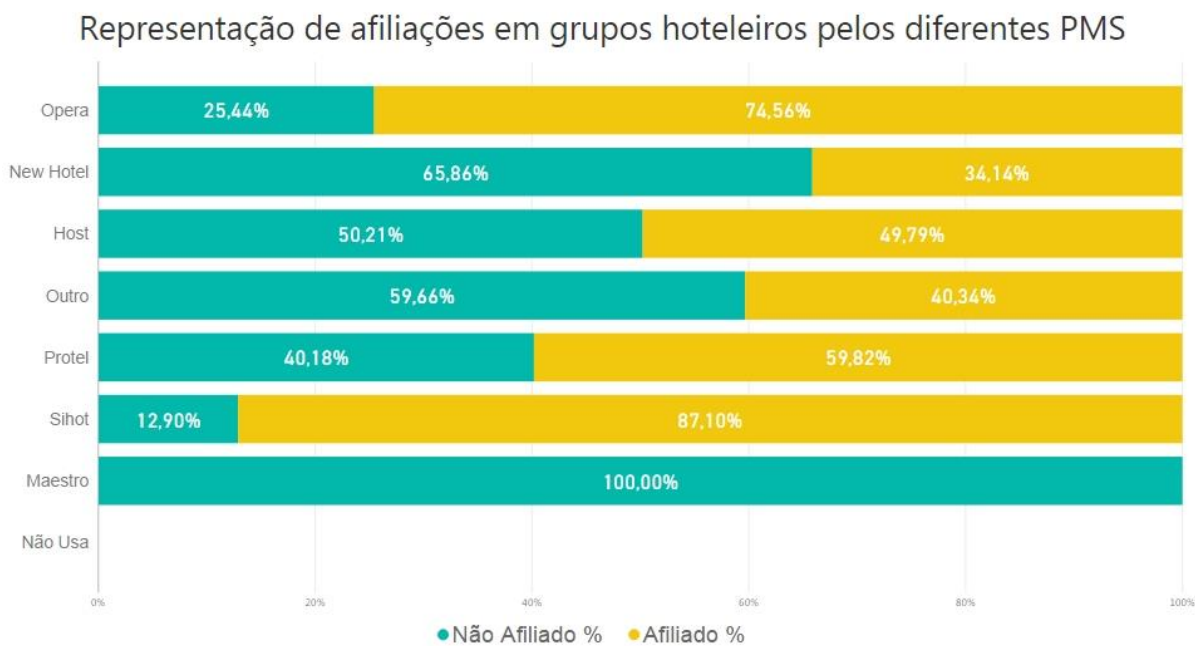
Podemos concluir deste modo, que quanto maior for a dimensão dos hotéis e mais elevado é o seu segmento de mercado, melhores PMS tenderão a adquirir recaindo a sua preferência pelos mais internacionalizados, designadamente *Opera*, *Sihot* e *Protel* por esta ordem de preferência. Por outro lado, as marcas nacionais *New Hotel* e *Host Hotel System* ganham destaque à medida que as unidades reduzem a sua dimensão, existindo ainda uma liderança no mercado por parte da *New Hotel* nestas classes.

Qual o PMS utilizado nos hotéis?	Afiliado Grupo		Não afiliado G.	
	Nº	%	Nº	%
Opera	26	24,76%	6	8,45%
Sihot	10	9,52%	1	1,41%
Protel	11	10,48%	5	7,04%
Host	22	20,95%	15	21,13%
New Hotel	23	21,90%	30	42,25%
Maestro	0	0,00%	1	1,41%
Outro	13	12,38%	13	18,31%
Não Usa	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>24,76%</b>	<b>71</b>	<b>42,25%</b>

Fonte: Produção própria

Tabela 26 - Representatividade de PMS por afiliação em grupos hoteleiros

Podemos ainda constatar pela (**Tabela 26**) que a maior preferência pelos hotéis afiliados recai no sistema *Opera* (24,76%), seguido pela *New Hotel* (21,90%). Enquanto que nos hotéis sem afiliação, a preferência recai sobre o sistema da *New Hotel* (42,25%) logo seguido pela *Host* (21,13%).



Fonte: Produção própria

Figura 11 - Representatividade de afiliações em grupos hoteleiros pelos PMS

Na (*Figura 11*) podemos observar que a representatividade ao nível do portfólio das diferentes opções da amostra relativamente aos hotéis afiliados, apresenta um peso elevado no sistema *Sihot* (87,10%), logo seguido pelo sistema *Opera* (74,56%) na totalidade dos hotéis. Enquanto que os hotéis não afiliados, possuem um maior peso no sistema da *New Hotel* (65,86%) e *Host Hotel System* (50,21%), já nos hotéis afiliados a *Protel* assume a liderança (59,82%).

Tudo parece indicar que a preferência de escolha dos hotéis afiliados recai sobre o sistema *Opera*, enquanto que os hotéis sem filiação, a preferência recai sobre os sistemas nacionais *New Hotel* e *Host Hotel Systems*.

O investigador ainda procurou efetuar uma análise relativamente à localização sobre as NUTS II, no entanto, não foi encontrada uma relação de causalidade. A razão provavelmente deve-se ao facto de as diferentes regiões serem extremamente heterogêneas relativamente aos sistemas em análise, originando pouca ou nenhuma elevância na sua análise ou nos restantes sistemas.

Qual o PMS utilizado nos hotéis?	Norte		Centro		Lisboa		Alentejo		Algarve		Madeira		Açores	
PMS	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Opera	7	17,95%	1	3,03%	10	21,74%	2	66,67%	9	29,03%	3	21,43%	0	0,00%
Sihot	2	5,13%	2	6,06%	2	4,35%	0	0,00%	4	12,90%	1	7,14%	0	0,00%
Protel	4	10,26%	5	15,15%	3	6,52%	0	0,00%	2	6,45%	1	7,14%	1	10,00%
Host	7	17,95%	5	15,15%	12	26,09%	1	33,33%	6	19,35%	2	14,29%	4	40,00%
New Hotel	17	43,59%	9	27,27%	11	23,91%	0	0,00%	6	19,35%	6	42,86%	4	40,00%
Maestro	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,23%	0	0,00%	0	0,00%
Outro	2	5,13%	11	33,33%	8	17,39%	0	0,00%	3	9,68%	1	7,14%	1	10,00%
Não usa	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>43,59</b>	<b>3</b>	<b>33,33</b>	<b>4</b>	<b>26,09</b>		<b>66,67</b>		<b>29,03</b>		<b>42,86</b>	<b>1</b>	<b>40,00</b>
	<b>9</b>	<b>%</b>	<b>3</b>	<b>%</b>	<b>6</b>	<b>%</b>	<b>3</b>	<b>%</b>	<b>31</b>	<b>%</b>	<b>14</b>	<b>%</b>	<b>0</b>	<b>%</b>

Fonte: Produção própria  
Tabela 27 - Representação PMS pelas diferentes NUTS II

Teoricamente os sistemas mais evoluídos e com maior número de ferramentas para auxílio de *revenue*, terão maior relevância em destinos mais competitivos ou nos centros urbanos, onde a concorrência e pressão sobre os preços será mais elevada. Podemos dizer que tal não é evidente na (*Tabela 27*) devido à heterogeneidade das regiões, no entanto, aconselha-se a identificação no futuro, distinguindo as unidades localizadas em centros urbanos e fora dos centros urbanos ou na periferia.

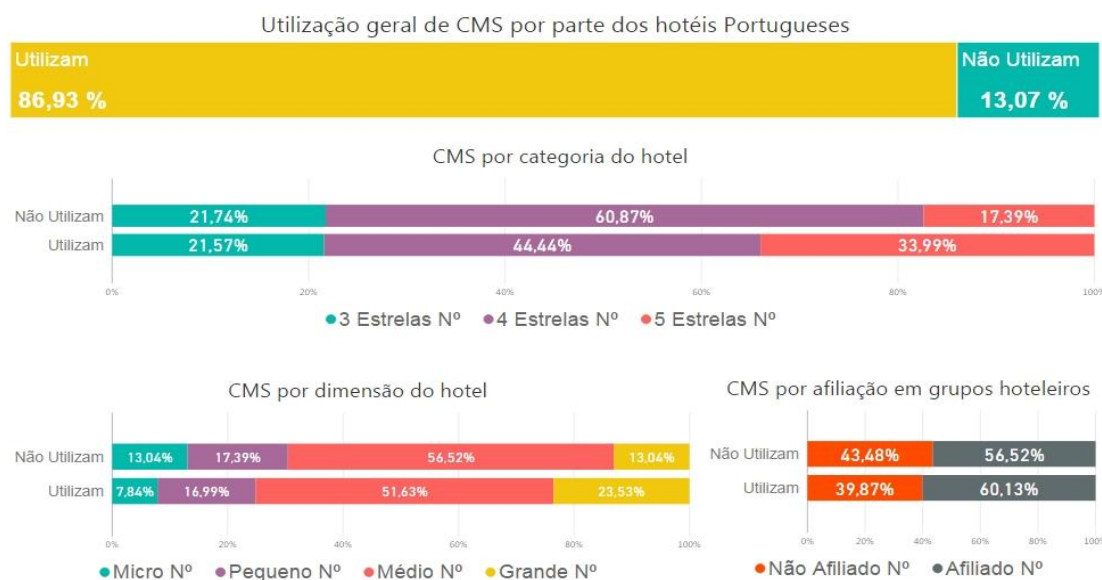
### *Content Management System (CMS)*

Analisando a vertente dos CMS, podemos observar que dos 176 inquéritos analisados da nossa amostra a maioria utiliza CMS (86,93%) e apenas (13,07%) é que não utilizam CMS, no entanto verificou-se no estudo que muitas das unidades optam por fazer o *outsourcing* destes serviços. Tal decisão pode revelar-se, como poderemos observar mais à frente, uma possível contradição estratégica, principalmente para os pequenos grupos que já possuem mais do que um hotel no seu *portfólio* ou um conjunto de unidades de alojamento superior a 130 unidades.

Quantos hotéis utilizam CMS?	3 Estrelas		4 Estrelas		5 Estrelas	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Não utilizam	5	13,16%	14	17,07%	4	7,14%
Utilizam	33	86,84%	68	82,93%	52	92,86%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100,00%</b>	<b>82</b>	<b>100,00%</b>	<b>56</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Produção própria  
Tabela 28 - Representação da utilização de CMS por categoria

Podemos ainda observar, que do universo das unidades que não utilizam CMS as unidades que possuem uma maior representatividade são as unidades de 4 estrelas. Podemos facilmente observar que à medida que a categoria aumenta e os segmentos são mais exigentes, existe um aumento da utilização de CMS.



Fonte: Produção própria

Figura 12 - Representação da utilização de CMS nas unidades hoteleiras em Portugal

O mesmo acontece à medida que o tamanho dos hotéis aumenta e existe uma afiliação num grupo hoteleiro, sendo o peso relativo dos grandes na amostra superior nos que utilizam (23,53%) em contraposição dos que não utilizam CMS (13,04%). O mesmo se verifica nos que possuem afiliação (60,13%), em relação aos que não possuem qualquer afiliação (56,52%), do peso relativo à totalidade da amostra. No entanto nos hotéis afiliados podemos observar uma adesão massiva com cerca de 87,62% dos afiliados a usarem CMS e apenas 12,38% a optarem por não utilizarem. A título de resumo podemos concluir que quanto maior for a classificação da unidade, maior o seu tamanho e afiliação num grupo hoteleiro, maior é a probabilidade dessa unidade utilizar um CMS.

Quantos hotéis utilizam CMS?	Micro		Pequeno		Médio		Grande		Afilhado Grupo		Não afiliado G.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Não utilizam	3	20,00%	4	13,33%	13	14,13%	3	7,69%	13	12,38%	10	14,08%
Utilizam	12	80,00%	26	86,67%	79	85,87%	36	92,31%	92	87,62%	61	85,92%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>	<b>92</b>	<b>100,00%</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>	<b>105</b>	<b>100,00%</b>	<b>71</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Produção própria

Tabela 29 - Utilização CMS segundo a dimensão e afiliação

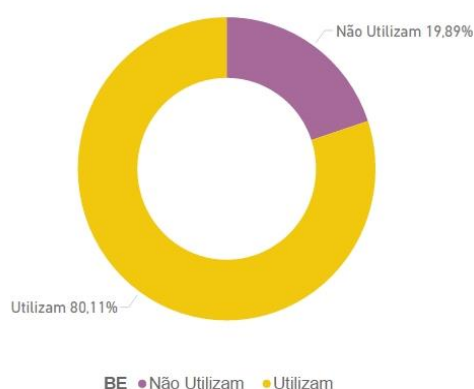
## Booking Engine (BE)

No que concerne à utilização de *Booking Engine* nos hotéis nacionais, podemos concluir que existe uma utilização massiva desta ferramenta na amostra analisada (n=176) com um uso em 80,11% das unidades nacionais em detrimento de 19,89% das unidades que não utilizam esta ferramenta.

Quantos hotéis utilizam BE?		
BE	Nº (n=176)	%
Não utilizam	35	19,89%
Utilizam	141	80,11%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>

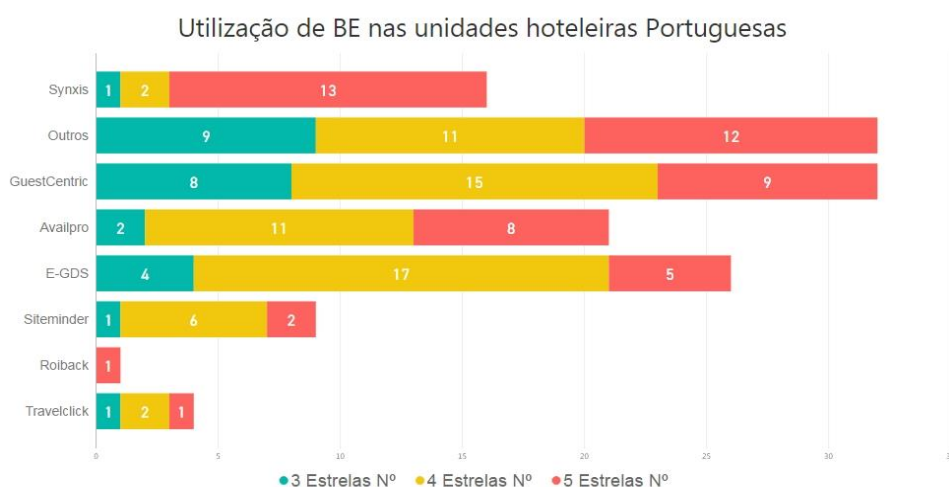
Fonte: Produção própria  
Tabela 30 - Utilização de BE nas unidades hoteleiras em Portugal

Qual a utilização de Booking Engine nos hotéis Portugueses?



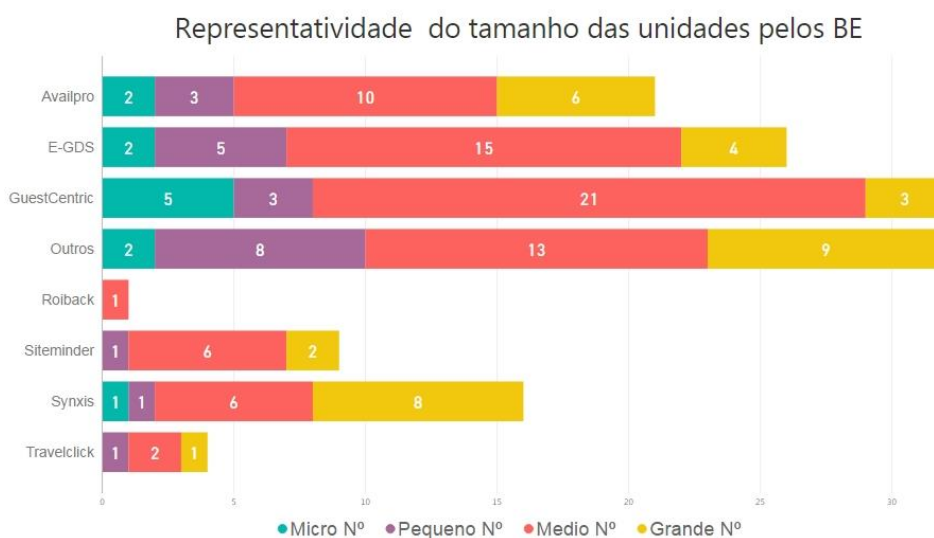
Fonte: Produção própria  
Figura 13 - Representação da utilização do BE nos hotéis em Portugal

Como se pode observar na figura, existe uma predominância na nossa amostra do BE da *Guest Centric* com 32 (18,18%) das ocorrências, logo seguida pela *e-GDS* com 26 (14,77%)



Fonte: Produção própria  
Figura 14 - Representação da utilização de BE nas unidades hoteleiras Portuguesas

e *Availpro* com 21 (11,93%). Podemos ainda constatar que existe uma grande fragmentação pelos “outros” com 32 (18,18%), significando que o mercado procura novas soluções no mercado ou não se encontra satisfeito com as soluções tradicionais encontradas.



Fonte: Produção própria

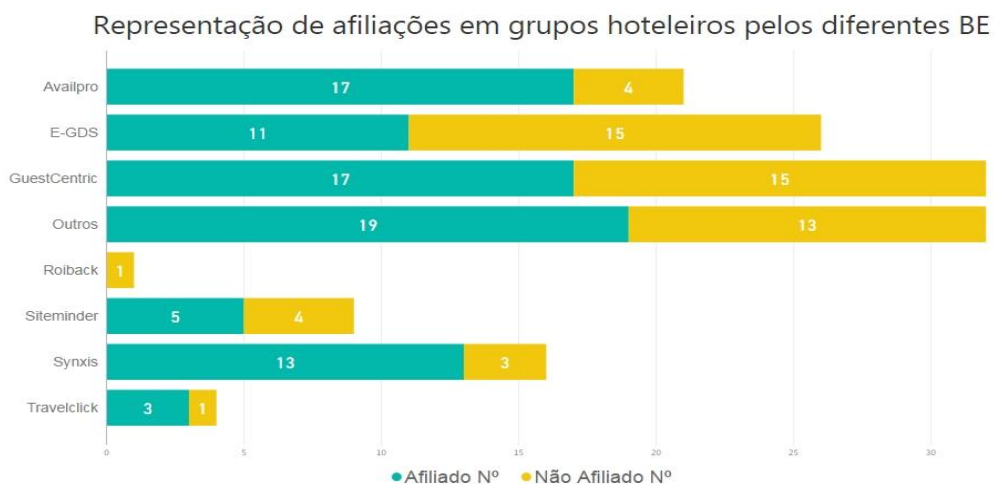
**Figura 15 - Representação do tamanho das unidades pelos BE**

No entanto, como olhámos para a amostra tendo em conta o critério da classificação do hotel, notámos que existe uma preferência clara pelo *Synxis* com 13 (21,21%) de ocorrências quando falamos de unidades de segmentos superiores de 5 estrelas, já no segmento de classificação de 4 estrelas ganha a *E-GDS* com 17 (20,73%) logo seguida pela *Guest Centric* que tem também a preferência na classe de 3 estrelas com 8 (21,05%).

Tendo em conta o tamanho notámos que o cenário volta a repetir-se, existindo a preferência das grandes unidades pelo *Synxis* com 8 (20,51%), logo seguida pela *Availpro*, nas médias existe o domínio da *Guest Centric* com 21 (22,83%), seguida de perto pela *E-GDS* com 15 (16,30%); nos pequenos ganha a *E-GDS* (16,67%) e nos micro hotéis volta a estar em evidência a *Guest Centric* (33,33%).

Relativamente à filiação em grupos hoteleiros existe uma clara tendência para a *Guest Centric* (16,19%), *Availpro* (16,19%) e *Synxis* (12,38%). Nos hotéis não afiliados as preferências recaem claramente pela *Guestcentric* (21,13%) e *E-GDS* (21,13%). Este facto provavelmente deve estar relacionado com os custos mais reduzidos destas plataformas,

bem como com a qualidade e desempenho relativamente ao valor cobrado. Principalmente a *E-GDS*, que com as suas ultimas alterações e novas ligações a PMS com expressão em Portugal consegue uma proposta de valor muito atrativa para os hotéis independentes e de pequena / média dimensão.



Fonte: Produção própria

Figura 16 - Representação de afiliações em grupos hoteleiros pelos diferentes BE

É ainda facilmente observável que nos afiliados existe ainda a propensão para a procura de outras soluções não indicadas (18,10%), mas tal é transversal ao sector pois relativamente aos não afiliado observa-se quase a mesma tendência (18,31%). O que pode significar que existe uma franja do mercado, um determinado segmento, que não se identifica com estas soluções apresentadas. Depois de observada essa amostra, conclui-se que existem algumas unidades que possuem como PMS o *Host Hotel Systems* e optaram por ficar com o seu BE já incluído. Estes não sentindo a necessidade de opção de aquisição de um outro BE representam 15% das ocorrências em outros. Houve ainda quem optasse pela *Paraty Tech* e *Idiso* que se encontram a tentar entrar no mercado nacional com outros modelos de negócio.

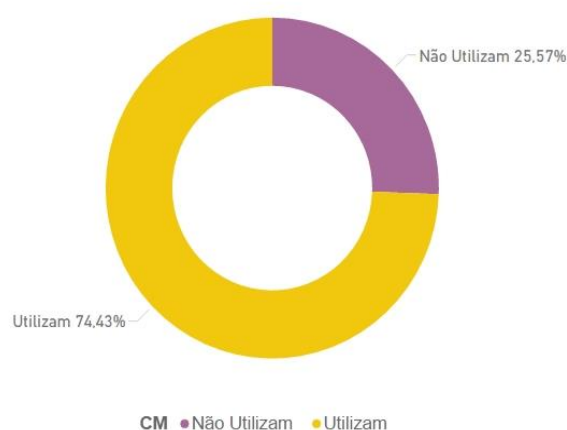
## Channel Manager (CM)

Os canais de distribuição são uma ferramenta essencial nas estratégias de distribuição dos diversos hotéis, pelo que procedemos a uma análise dos principais sistemas tendo em vista a caracterização do estado da situação em Portugal. Da nossa amostra de 176 inquiridos, o investigador conclui que 131 (74,43%) utilizam este tipo de ferramentas e 45 (25,57%) não utiliza.

Quantos hotéis utilizam CM?		
CM	Nº (n=176)	%
Não utilizam	45	25,57%
Utilizam	131	74,43%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Produção própria  
Tabela 31 - Utilização de CM nas unidades hoteleiras em Portugal

Qual a utilização de Channel Manager nos hotéis Portugueses?



CM ● Não Utilizam ● Utilizam

Fonte: Produção própria

Figura 17 - Representação da utilização dos CM nos hotéis em Portugal

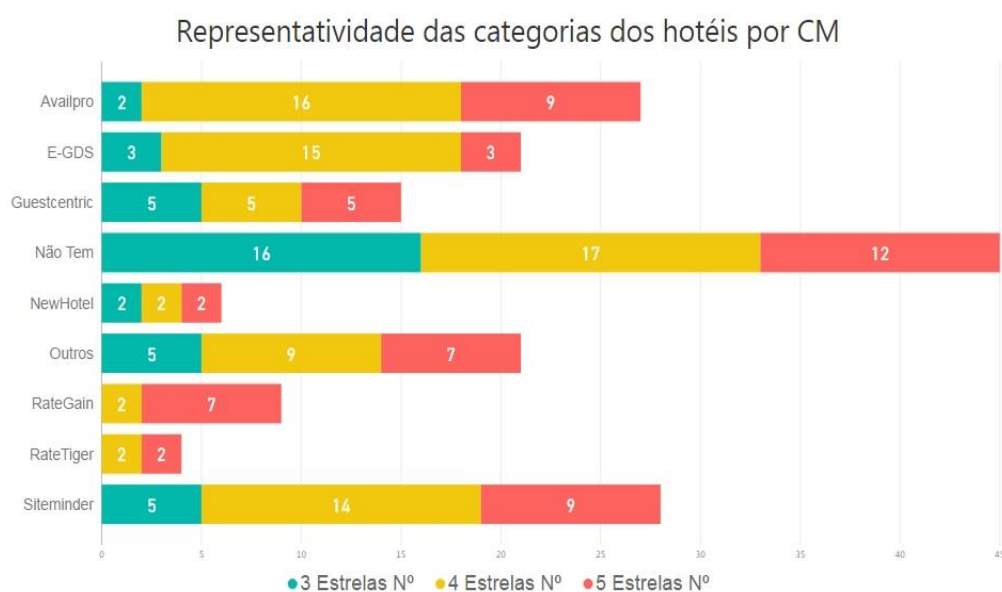
Depois de dividirmos os utilizadores desta tecnologia e os que não utilizam esta tecnologia, procedemos à análise e divisão segundo as três principais e relevantes características dos hotéis, nomeadamente categoria, o tamanho e a afiliação. Apesar da *Siteminder* possuir a liderança da amostra (15,91%), é logo seguido no ranking geral pela *Availpro* (15,34%) e *e-GDS*.

Qual o CM utilizado nos hotéis?		
CM	Hotéis (176)	%
Siteminder	28	15,91%
Availpro	27	15,34%
NewHotel	6	3,41%
E-GDS	22	12,50%
Guestcentric	15	8,52%
RateGain	9	5,11%
RateTiger	4	2,27%
Outros	20	11,36%
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>74,43%</b>

Fonte: Produção própria

Tabela 32 - Quadro geral da representação do CM mais utilizados nos hotéis

Podemos dizer então, que a *Availpro* (16,07%) e o *Siteminder* (16,07%) são a preferência dos hotéis de categoria de 5 estrelas; nos hotéis de categoria de 4 estrelas a preferência recai sobre a *Availpro* (19,51%) ou *e-GDS* (18,29%) e na classe de 3 estrelas temos em primeiro lugar a *GuestCentric*, seguida pela *Siteminder* cada um destes com (13,16%) respectivamente. Outra coisa interessante de observar é que dos hotéis que não usam nenhum CM, não sobressai nenhuma categoria e, embora exista uma tendência para uma maior adoção por hotéis de classe superior, esta não é muito significativa. Podemos deste modo concluir que o tipo de *channel manager* utilizado varia consoante a categoria, mas a decisão de adotar ou não, a categoria possui um peso moderado, apenas na categoria 3 estrelas existe uma maior percentagem de hotéis que não tem esta ferramenta (42,11%) em detrimento dos (20,73%) na categoria de 4 estrelas e (20,43%) nos de 5 estrelas.



Fonte: Produção própria

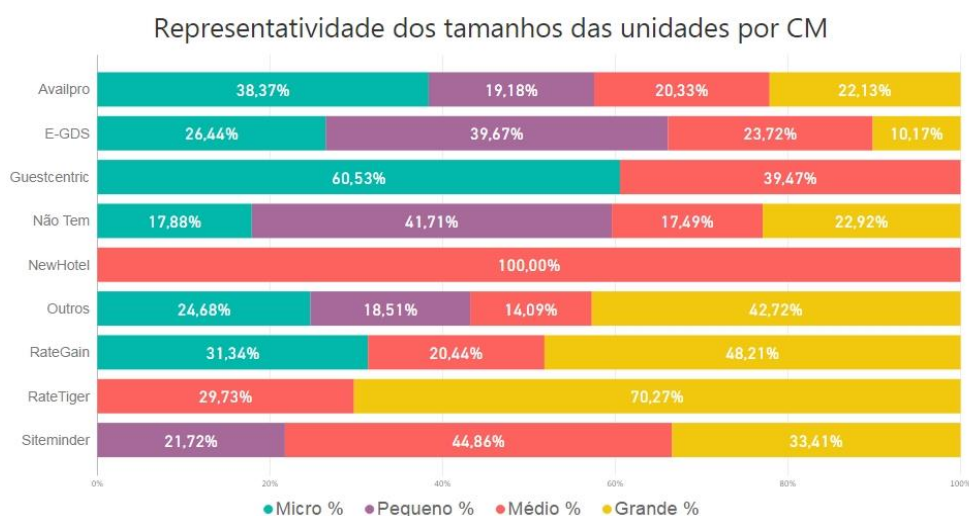
**Figura 18 - Representatividade das categorias dos hotéis por CM**

Tendo em conta a representatividade das diversas categorias pelos respectivos CM, podemos dizer que existe uma grande representação da *Rate Gain* (83,67%) e *Rate Tiger* (59,40%) em segmentos de categorias superiores. Nos de 4 estrelas a predominância recai sobre a *e-GDS* (57,99%) e nos de 3 estrelas a preferência recai na *Guest Centric* (46,68%).



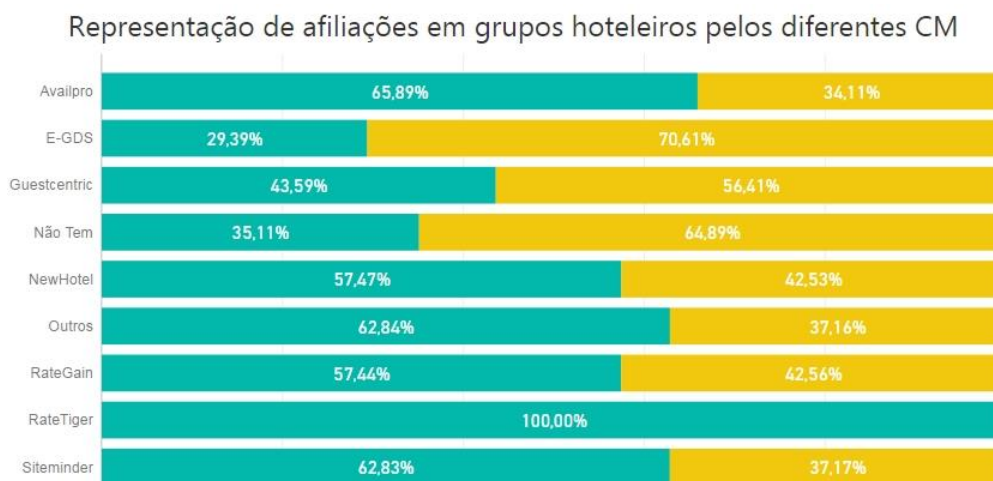
Fonte: Produção própria  
 Figura 19 - Representatividade das categorias dos hotéis por CM

Tendo em conta o tamanho temos o domínio do *Siteminder* (15,38%) e *Availpro* (15,38%) nas unidades de média e grande dimensão, enquanto que nos pequenos a preferência recai sobre a *e-GDS* (20%) e nos Micro novamente a *Availpro* (26,67%) logo seguida pela *GuestCentric* (20%). No entanto quando olhamos para a representatividade dos tamanhos nas amostras dos respetivos CM, reparamos que existe um grande peso de unidades de grande dimensão na *Rate Tiger* (70,27%) e na *Rate Gain* (48,21%), batendo mesmo o líder de mercado *Siteminder* que apenas obtém (33,41%).



Fonte: Produção própria  
 Figura 20 - Representatividade dos tamanhos das unidades por CM

Quando observamos a afiliação dos hotéis é deveras evidente que existe uma influência direta da afiliação na adoção de *channel manager*, pois existe um desequilíbrio notório entre os afiliados (35,11%) que não têm a ferramenta e os não afiliados (64,89%) que



Fonte: Produção própria

Figura 21 - Representações de afiliações em grupos hoteleiros pelos diferentes CM

também não adquiriram a ferramenta, isso significa que a afiliação é um fator preponderante no favorecimento da adoção desta ferramenta. Por outro lado, os afiliados que adotaram esta ferramenta possuem evidente preferência pelo *Siteminder* (19,05%) ou *Avalipro* (19,05%), enquanto que os não afiliados em grupos preferem a *e-GDS* (18,31%).

Quando olhamos para a representatividade da Afiliação nas diversas ferramentas da amostra observamos que a *Rate Tiger* (100%) e *Avalipro* (65,89%) possuem uma apetência natural para os grupos hoteleiro e a *e-GDS* (70,61%) ou *GuestCentric* (56,41%) para os não afiliados em grupos hoteleiros ou independentes.

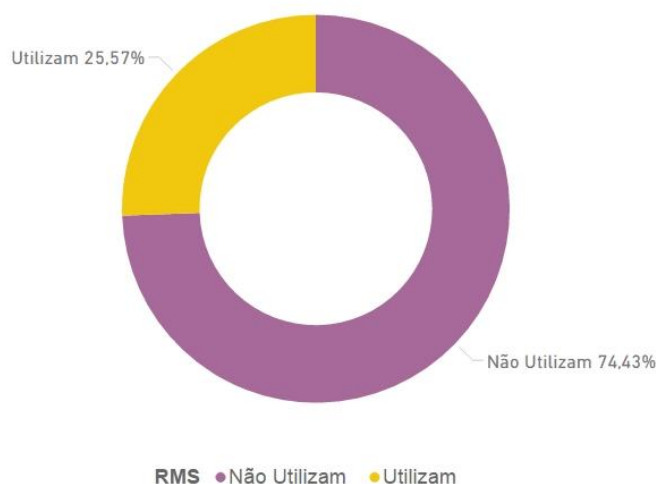
## Revenue Management System (RMS)

Relativamente à ferramenta específica para o *Revenue Management*, existe uma fraca adoção nas unidades nacionais, o que indicia o desconhecimento generalizado sobre este tipo de ferramentas e até relativamente aos benefícios das práticas de *revenue management* de forma procedimental e mais automatizada. Relativamente à nossa amostra significativa de 176 inquéritos, apenas 25,57% adotam este tipo de ferramentas, pertencendo a maioria (74,43%) aos que não adotam estes sistemas.

Quantos hotéis utilizam RMS?		
RMS	Nº (n=176)	%
Não utilizam	131	74,43%
Utilizam	45	25,57%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Produção própria  
Tabela 33 - Utilização de RMS nas unidades hoteleiras em Portugal

Qual a utilização de Revenue RMS nos hotéis Portugueses?



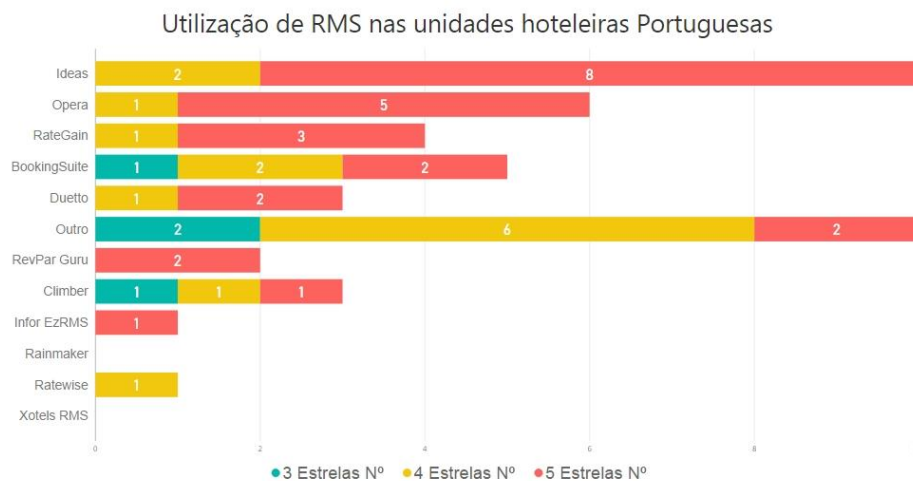
Fonte: Produção própria  
Figura 22 - Representação da utilização dos RMS nos hotéis em Portugal

Por este tipo de ferramenta a preferência recai sobre a *Ideas* (5,68%), *Opera* com (3,41%) e *Rate Gain* com 2,27% como podemos observar na *Tabela 34*.

Qual os RMS utilizados nos hotéis?		
RMS	Nº	%
Ideas	10	5,68%
Opera	6	3,41%
RateGain	4	2,27%

Fonte: Produção própria  
Tabela 34 - Principais preferências de RMS na amostra

Quando analisámos mais pormenorizadamente tendo em conta a categoria das unidades hoteleiras que responderam aos inquéritos, podemos observar que a preferência das unidades de 5 estrelas recai sobre a *Ideas* (14,29%) ou *Opera* (8,93%); na categoria de 4

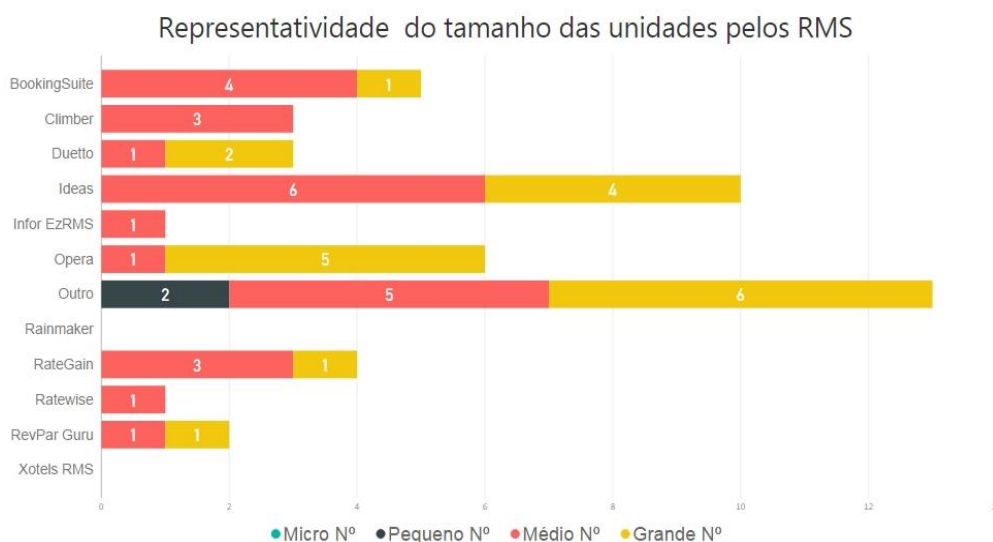


Fonte: Produção própria

**Figura 23 - Representatividade das categorias dos hotéis por RMS**

estrelas, a par da *Ideas*, encontra-se o *BookingSuite* com 2,44%; nas classes inferiores surge a *Climber* (2,63%), em sintonia com as ferramentas da *BookingSuite*.

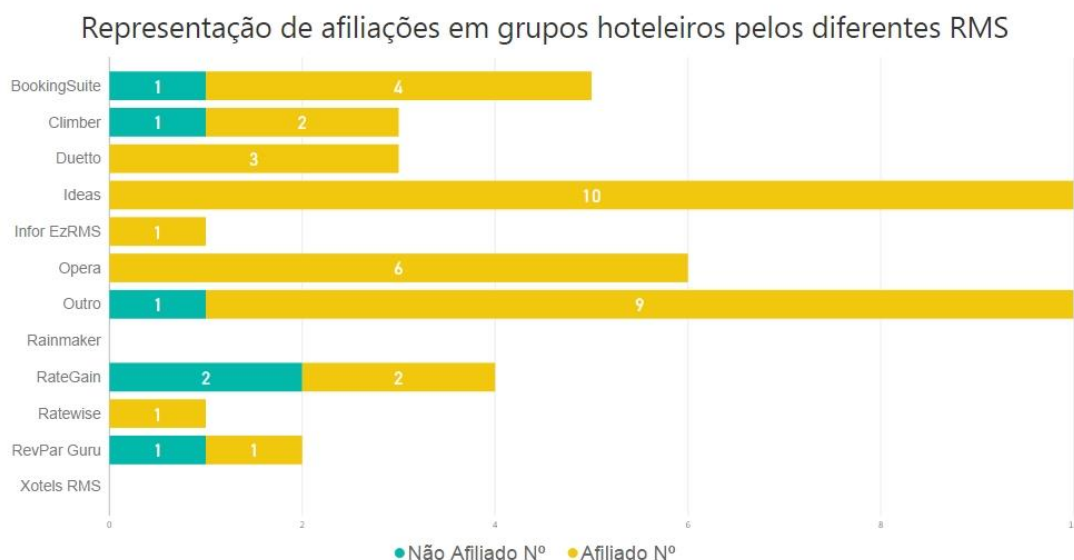
Quando analisámos os tamanhos dos hotéis, a situação repete-se existindo a preferência das grandes unidades por *Opera* (12,82%), nas médias por *Ideas* (10,26%), logo seguido pela *BookingSuite* (4,35) e *Rate Gain* (3,26). É de salientar que a *BookingSuite* embora não sendo um RMS puro fornece algumas ferramentas similares aos RMS tradicionais.



Fonte: Produção própria

**Figura 24 - Representação do tamanho das unidades pelos RMS**

Quando analisadas as afiliações em grupos hoteleiros notámos que isso se verifica determinante para a adoção de RMS e sua implementação na estrutura das unidades hoteleiras. Sendo a preferência dos afiliados pela *Ideas* (9,52%) e dos não afiliados ou independentes pela *RateGain* (2,82%). No entanto, quando analisámos o universo dos que não adotaram a tecnologia, observamos que existe uma proporção muito maior de não afiliados (91,55%) que não a adotaram, relativamente a afiliados (62,86%).



Fonte: Produção própria

**Figura 25 - Representação de afiliações em grupos hoteleiros pelos diferentes RMS**

Podemos deste modo concluir que a afiliação nos grupos hoteleiros, é um fator determinante que favorece a implementação de processos, exerce uma pressão positiva para a decisão de adoção do RMS e influência a sua escolha.

Lisboa (NUTS II)										
	PMS		CMS		BE		CM		RMS	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Não utilizam	0	0%	0	0%	3	6,53%	5	10,87%	33	71,74%
Utilizam	46	100%	46	100%	43	93,47%	41	89,13%	13	28,26%

Fonte: Produção própria

**Tabela 35 - Taxas de utilização diferentes ferramentas tecnológicas na região de Lisboa**

O investigador, analisou ainda a região de Lisboa (NUTS II), que é a região mais urbana, menos heterogénea de todas e encontrou taxas de adoção tecnológica mais elevadas do que no resto do país e opções mais tecnológicas, marcadamente mais sofisticadas.

Breve resumo dos resultados:

Características	Decisão de Implementação					Tipo software implementado			
	PMS	CMS	BE	CM	RMS	PM S	BE	CM	RMS
Categoria	Não	Sim	Elev.	Elev.	Elev.	Sim	Elev.	Sim	Elevada
Tamanho	Não	Elev.	Sim	Sim	Elev.	Sim	Elev.	Sim	Sim
Afiliação	Não	Não	Não	Elev.	Elev.	Sim	Sim	Elevada	Elevada
Localização pelas NUTS II	Não	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
utilização %	100%	86,93%	80,11%	74,43%	25,57%				

Legenda:	Influencia elevada	Influência moderada	Não Influência	Utilização da ferramenta %
----------	--------------------	---------------------	----------------	----------------------------

Fonte: Produção própria

Tabela 36 - Quadro resumo dos resultados obtidos da influência das características dos hotéis no espectro tecnológico das unidades da amostra.

- Na localização pelas NUTS II devido à sua heterogeneidade, não se verifica um padrão claro de influencia sobre a decisão de adoção das ferramentas ou tipo de ferramenta adotada.
- Concretamente em relação aos PMS existe uma adoção generalizada (100%) não existindo influência direta das características das unidades na sua adoção. Contudo, isso já se verifica aquando da escolha do PMS que varia conforme as características das unidades como já analisamos anteriormente.
- Quanto maior é a complexidade ou a especificidade da ferramenta, maior é a influência das características na decisão de adoção e no tipo de ferramenta escolhida: algo, especialmente notório nos CM e RMS.
- Quanto maior é o tamanho e a categoria, maior é a probabilidade de adoção de tecnologia mais complexa e específica para RM.
- A afiliação num grupo hoteleiro exerce uma pressão positiva para a adoção de CM e RM, bem como influencia decisivamente a sua escolha.
- Relativamente aos BE uma vez que se encontra com uma taxa de utilização elevada (80,11%) é mais notória a influência das características sobre a escolha do tipo de software, do que propriamente a sua adoção ou não, sendo para isso muito relevantes o tamanho da unidade e a sua categoria.

- Existe claramente uma diferenciação entre tipos de software e marcas que estão associadas a hotéis de categorias superiores, de maior dimensão e grupos hoteleiros. Enquanto que outras estão mais associados, a hotéis independentes, unidades de menor dimensão e categorias inferiores.

Critérios e resumo geral das ferramentas preferenciais adotadas						
Critério		PMS	CMS	BE	CM	RMS
Categoria	3 estrelas	Host	< Prob. Uso	Guest Cent.	Guest centric e E-GDS	Booking Suite e Climber
	4 estrelas	New Hotel	> Prob. Uso	E-GDS	Availpro	Ideas
	5 estrelas	Opera	> Prob. Uso	Synxis	Availpro e siteminder	Ideas
Dimensão	Micro (<26 Quartos)	New Hotel e Host	< Prob. Uso	Guest Cent.	Availpro	n.a.
	Pequeno (26 a 50 #)	New Hotel e Host	< Prob. Uso	E-GDS	E-GDS	n.a.
	Médio (51 a 164 #)	New Hotel	> Prob. Uso	Guest Cent.	Siteminder	Ideas / Rate Gain
	Grande (>164 Quartos)	Opera	> Prob. Uso	Synxis	Availpro	Ideas / Opera
Localização	Geral	New Hotel	n.a	Guest Cent.	Siteminder	Ideas
	Lisboa	Host, New Hotel e Opera	Todos	Availpro	Availpro	Ideas e Opera
Afiliação em cadeia	Grupos Hoteleiros	Opera	> Prob. Uso	Availpro	Availpro	Ideas
	Hotéis Independentes	New Hotel e Host	< Prob. Uso	E-GDS e Guest Cent.	E-GDS	RateGain

Fonte: Produção própria

Tabela 37 - Quadro resumo, das ferramentas preferenciais adotadas por critério

É ainda de referir que na *Tabela 37*, podemos observar as diferentes preferências das ferramentas tecnológicas pelos diferentes critérios das unidades hoteleiras.

Relativamente à localização, como foi já descrito anteriormente, não encontramos indícios que determinassem um padrão; no entanto, fomos analisar a área geográfica mais urbana das NUTS II (Lisboa) e descobrimos que esta área possui médias de adoção de tecnologia mais elevadas e escolhas tecnológicas mais sofisticadas. Tal facto, leva-nos a pensar que nos centros urbanos, onde exista mais pressão sobre os preços, talvez exista uma maior necessidade de recorrer a ferramentas mais complexas e a melhores práticas de RM. No entanto, tal facto não deve ser generalizado devido à escassez comparativa da amostra: apenas deve ser encarado como um forte indício.

### 5.3.3 TÉCNICAS VALORIZADAS PELOS HOTÉIS NACIONAIS

Após análise dos dados relativamente à nossa amostra de 176 inquiridos, representando hotéis de classificação 3, 4 e 5 estrelas, o investigador chegou à conclusão que estes possuem preferências, no que concerne ao que consideram ser essencial para aumentar a sua receita, bem como no conjunto de técnicas ou ferramentas utilizadas para alcançarem os seus objetivos. Nesta fase do trabalho, procura-se identificar quais as preferências dos hotéis no que diz respeito ao processo de RM e quais as ações de RM que se efetuam nas unidades. Deste modo, colocamos diversas questões aos trabalhadores dos hotéis, onde os inquiridos tinham de avaliar cada ponto de acordo com o grau de importância que lhe atribuíam numa escala de Likert entre 1 e 5 (sendo 1 nada importante e o cinco muito importante).

Na questão (D101), analisamos entre sete pontos para a otimização da receita como, (1) trabalhar com preços dinâmicos, (2) trabalhar com preços estáticos, (3) efetuar descontos e ofertas promocionais (Campanhas), (4) garantir o melhor preço no website da unidade, (5) assegurar a melhor tarifa disponível nos locais certos, (6) efetuar uma gestão de canais de forma otimizada, (7) garantir paridades nos diferentes canais de distribuição. Depois de analisados os resultados chegamos à conclusão que os pontos que obtiveram melhores resultados foram o, (6) efetuar uma gestão de canais de forma



Fonte: Produção própria

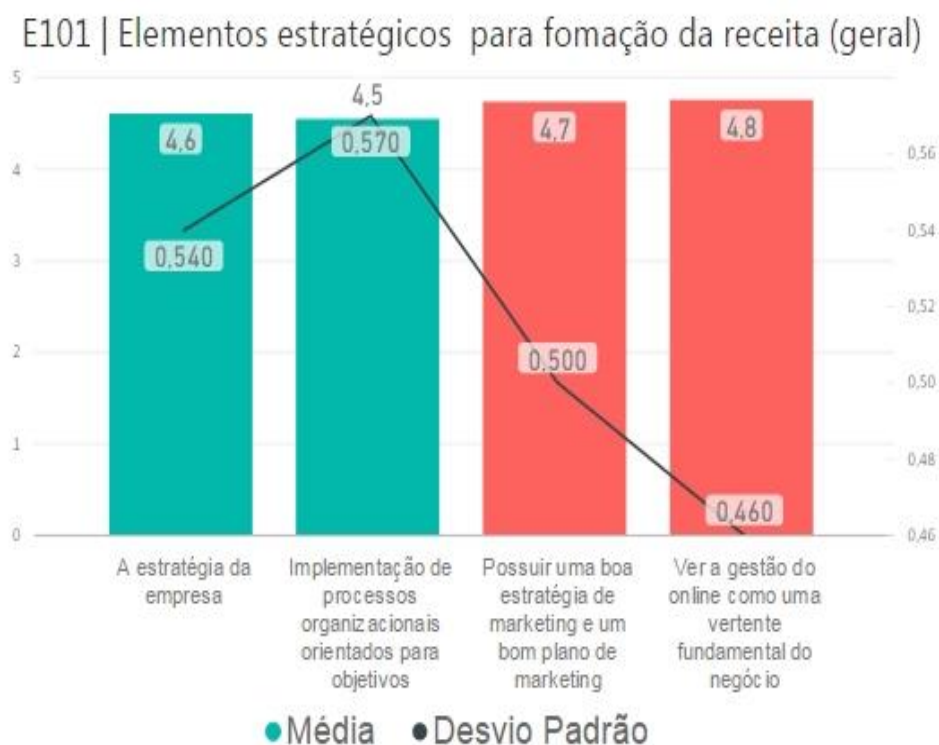
Figura 26 - Pontos relevantes para a otimização da receita na amostra

otimizada e o (1) trabalhar com preços dinâmicos. Como podemos observar estes dois pontos obtiveram uma média de votações de 4,6; no entanto o facto de se trabalhar com preços dinâmico possui um desvio padrão de 0,6 o que indica ser mais consensual no seio da indústria (*Figura 26*).

Para além destes dois vetores melhor classificados, gostaríamos de destacar o facto de as unidades valorizarem também o (4) garantir o melhor preço no website da unidade ( $\bar{X} = 4,4$ ;  $\sigma = 0,8$ ) e (5) assegurar a melhor tarifa disponível nos locais certos ( $\bar{X} = 4,4$ ;  $\sigma = 0,76$ ). Na observação destes resultados podemos constatar que os hotéis estão especialmente atentos à gestão dinâmica dos preços, bem como, à sua distribuição. Tal facto indicia uma falta de visão estratégica de RM das unidades hoteleiras, isso porque as práticas de *yield* (oscilação de preços) por si só não são fontes geradores de receita, representando apenas uma vertente de RM. Em alguns tipos de hotéis estas práticas em excesso, podem mesmo ser prejudiciais e possuir impacto negativo na imagem da unidade perante o consumidor.

A questão seguinte (E101) foi apresentada apenas a gestores de unidades e administradores que pudessem ter influência do ponto de vista estratégico na vida das mesmas. Foram avaliados doze pontos que representavam elementos estratégicos tendo em conta a formação da receita. Entre os pontos podíamos encontrar, (1) fazer parte de uma marca reconhecida internacionalmente, (2) tecnologias e integração de Sistemas de Informação da unidade hoteleira, (3) integração sistema uniforme de contabilidade de gestão (USALI) nas unidades ( $\bar{X} = 3,84$ ;  $\sigma = 0,78$ ), (4) possuir uma boa estratégia de marketing e um bom plano de marketing, (5) ver a gestão do *online* como uma vertente fundamental do negócio, (6) efetuar os orçamentos previsionais no ano anterior, (7) a estratégia da empresa, (8) possuir o hotel estruturalmente bem desenhado e visualmente atrativo, (9) finanças e equilíbrio financeiro da empresa, (10) efetuar o controlo de resultados através de indicadores de desempenho (BSC), (11) ações de fidelização dos hóspedes e (12) implementação de processos organizacionais orientados para objetivos. Nesta questão foram conseguidas um conjunto de 76 respostas de gestores e administradores representando os hotéis pertencentes à amostra. Como pode ser facilmente observável, as unidades valorizaram mais os pontos (4) possuir uma boa estratégia de marketing e um bom plano de marketing ( $\bar{X} = 4,7$ ;  $\sigma = 0,5$ ) e ponto (5)

ver a gestão do *online* como uma vertente fundamental do negócio ( $\bar{X} = 4,8$ ;  $\sigma = 0,46$ ) em destaque (Figura 27). Para além destes dois pontos, a estratégia da empresa e a implementação de processos orientados por objetivos adquirem um destaque importante nesta análise. Os resultados indiciam fortemente que o *online* está a ser colocado no foco central da estratégia das unidades, fazendo parte integrante da alocação de recursos do seu planeamento de marketing (Figura 27).

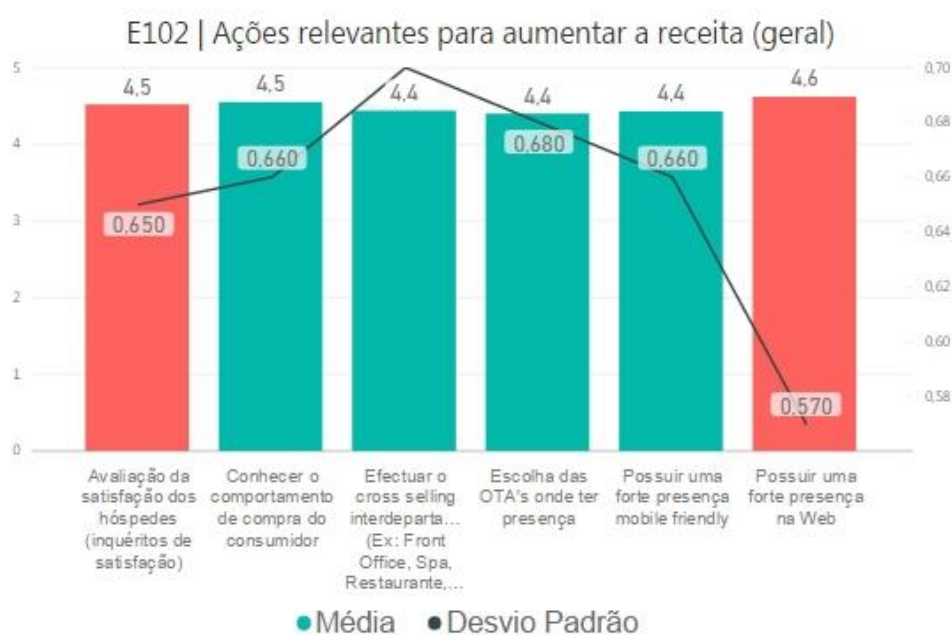


Fonte: Produção própria

Figura 27 - Elementos estratégicos para a formação da receita de 76 gestores de hotéis.

Para além desses elementos estratégicos o investigador procurou avaliar de forma generalizada, quais as ações que os profissionais do setor consideram mais relevantes para aumentarem a receita (E102). Depois de analisados os resultados de dezanove ações diferentes para aumentar a receita, como, (1) comparação concorrencial, previsões e gestão de inventário (*overbookings*), (2) fazer uma correta gestão de grupos (cálculo do displacement), (3) possuir uma política para *walking guests*, (4) procedimentos previamente definidos para todo o *staff* do hotel, (5) aumentar a duração da estada, (6) gestão de *reviews online*, (7) presença nas OTA's, (8) efectuar o *cross selling* interdepartamental (Ex: *Front Office*, *Spa*, *Restaurante*, etc.), (9) aumento do número de OTA's a estar presente, (10) escolha das OTA's onde ter presença, (11) possuir presença

em pelo menos um GDS, (12) garantia do quarto disponível para venda, (13) possuir no seu website ofertas diferenciadas das disponibilizadas nas OTA's, (14) o número de efetivos de trabalho presente na unidade, (15) conhecer o comportamento de compra do consumidor, (16) possuir uma forte presença na Web, (17) possuir uma forte presença *mobile friendly*, (18) conhecer a concorrência e efetuar o mesmo tipo de campanhas e (19) avaliação da satisfação dos hóspedes (inquéritos de satisfação), concluímos que a forte presença *online* ( $\bar{X} = 4,6$ ;  $\sigma = 0,57$ ) e uma correta avaliação da satisfação dos hóspedes ( $\bar{X} = 4,5$ ;  $\sigma = 0,65$ ) são essenciais para as unidades, como está evidenciado na **Figura 28**. Para além disso, ações como conhecer o comportamento de compra do consumidor, efetuar *cross selling*, escolha correta das OTA's e uma presença *mobile friendly* estão nas preferências identificadas pelos hotéis como sendo geradoras de receita adicional.



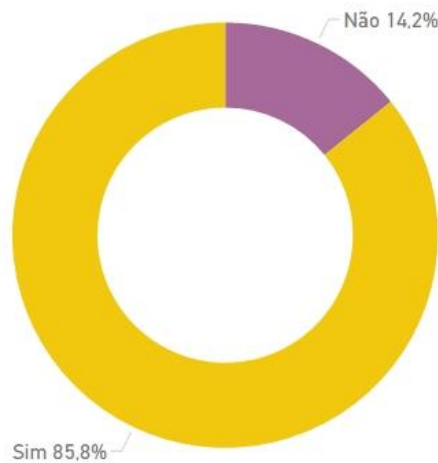
Fonte: Produção própria

Figura 28 - Ações mais relevantes para os inquiridos para aumentar a receita

Uma vez que a separação por tipos de fontes de receitas e distinção de gastos separadamente, devidamente organizados em centros de custos, é essencial para uma gestão efetiva da receita. O investigador procurou, tentar perceber se existiam muitas unidades hoteleiras a fazer esta separação. Verificámos que 85,8% dos inquiridos afirma

fazer este tipo de separação e 14,2% não utilizam este tipo de práticas. Isso significa, que apesar das unidades hoteleiras não utilizarem ou não identificarem o principal sistema de custeio para o sector (USALI), na questão (E101), como sendo um vetor estratégico fundamental para a sua atividade, estas encontram-se já a aplicar os seus princípios de separação e quantificação de resultados, mesmo que de forma não formal (*Figura 29*).

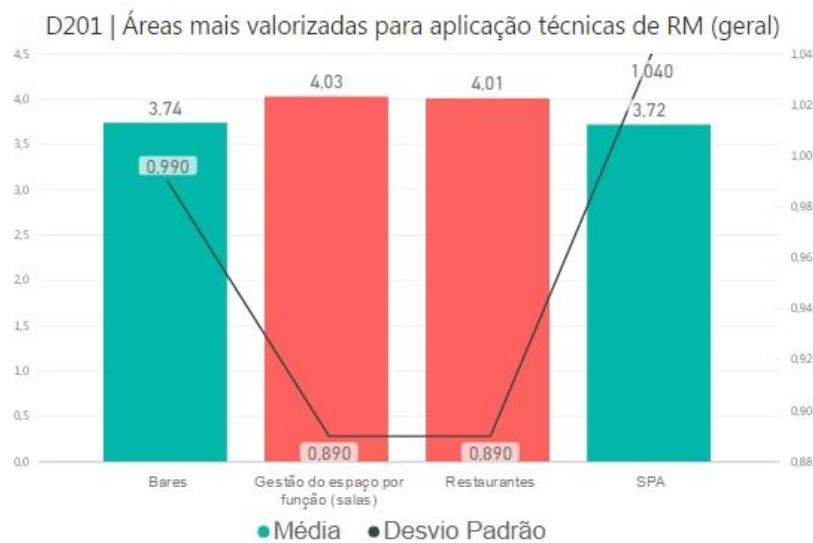
D202 | Unidades que fazem separação de receitas e gastos por departamento (geral)



Fonte: Produção própria

Figura 29 - Unidades que fazem a separação de receitas e gastos por departamento

A área de aplicação tradicional de RM é o alojamento, mas numa perspetiva de *Total Revenue Management* as suas técnicas devem ser aplicadas de forma transversal a todos os departamentos geradores de receitas. Tendo em vista a avaliação do grau de



Fonte: Produção própria

Figura 30 - Áreas mais relevantes para os hotéis para a aplicação de técnicas de RM, para além do alojamento.

implementação de RM, o investigador procurou saber quais eram as áreas mais relevantes para a aplicação destas técnicas para além do alojamento. Foram avaliadas nove áreas diferenciadas, como, (1) gestão do espaço por função (salas), (2) restaurantes, (3) bares, (4) Spa, (5) lojas, (6) golf, (7) estacionamento, (8) casino e (9) outros. Os resultados são muito interessantes: as unidades hoteleiras escolheram fundamentalmente as salas com gestão do espaço por função ( $\bar{X} = 4,03$ ;  $\sigma = 0,89$ ), unidades de F&B, como restaurantes ( $\bar{X} = 4,01$ ;  $\sigma = 0,89$ ) ou bares ( $\bar{X} = 3,74$ ;  $\sigma = 0,99$ ), logo seguido pelo Spa ( $\bar{X} = 3,72$ ;  $\sigma = 1,04$ ). No entanto, como pudemos observar pelos desvios padrão obtidos, muito perto de 1, significando que não existe consenso na indústria mesmo nas áreas mais votadas. Indica que muitas unidades embora tenham vontade de expandir as suas práticas de RM a toda a unidade, devido à sua complexidade e aplicabilidade não optam todos pelas mesmas áreas, não sendo estas consensuais.

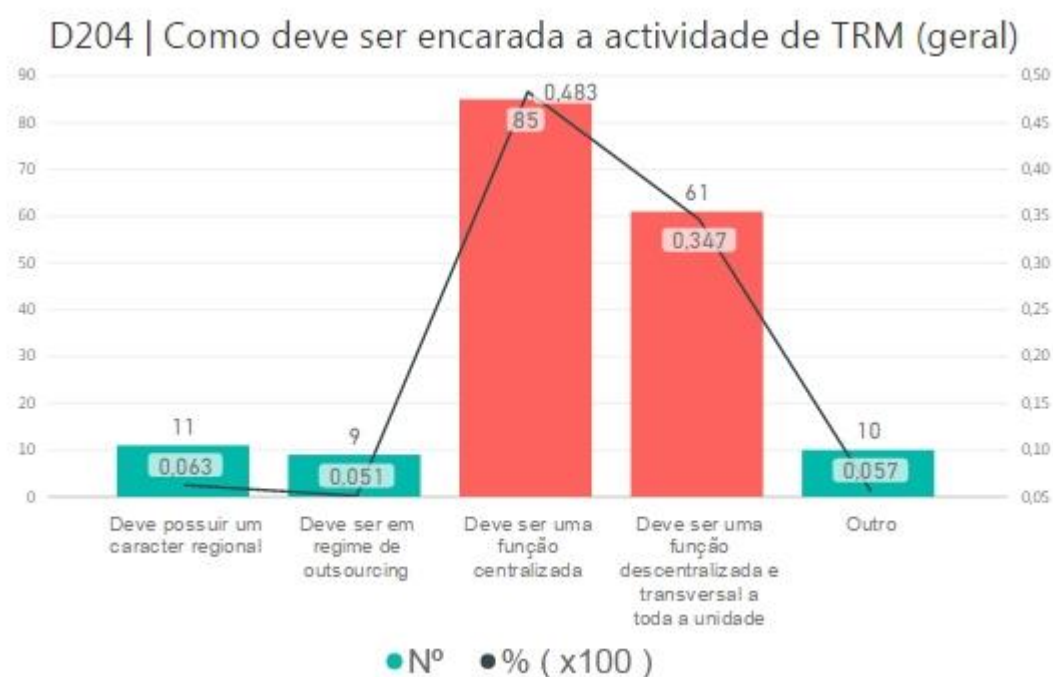
Para além disso, o investigador procurou saber junto das unidades hoteleira qual o peso das receitas de alojamento no total da sua receita. O investigador obteve os seguintes resultados: da totalidade da amostra (176 inquiridos), obtivemos um total de respostas validadas de 130, de onde resultou um valor médio de 70,47% de todas as unidades representadas. Significa que, para estas unidades, o peso da receita de alojamento deverá rondar os 70,47%. Para além desse facto, é de notar que a % de respostas fornecidas é inferior à percentagem de resposta que disseram que separavam as receitas na questão (D202) - cerca de 85,8%. Deste modo, podemos concluir que provavelmente parte (cerca de 15,33%) dos que responderam afirmativamente à questão (D202), não o estão a fazer corretamente, não estão a fazer de todo ou simplesmente não sabiam (o que indicia desleixo ou falta de preparação, em relação às praticas de RM).

D203   Qual o peso do alojamento no volume total de vendas (aprox.)?		
Critério	Nº	%
Por favor indique um valor aproximado em %	129	73,30%
Número de respostas à questão anterior	130	73,86%
Média dos valores apresentados (Peso nas vendas)	n.d	70,47%
Não sabiam ou não quiseram apresentar valor	21	11,93%
Não Sei (opções assinaladas)	25	14,20%
<b>Total</b>	<b>176</b>	

Fonte: Produção própria

Tabela 38 - Peso médio do alojamento, na totalidade das receitas dos hotéis.

Para uma estratégia orientada para a otimização da receita é essencial perceber como a organização encara de forma orgânica a própria atividade de RM. Deste modo o investigador procura saber como as organizações em Portugal encaram esta atividade. Como podemos observar na **Figura 31**, 48,3% (85 ocorrências) das unidades pensam que esta deve ser uma função centralizada, 34,7% (61) pensam que deve ser uma função descentralizada e transversal a toda a unidade hoteleira, 6,3% (11) pensam que deve possuir um carácter regional (grupos), 5,7% (10) deve ser encarada de outro modo das opções fornecidas e 5,1% (9) defende que deve ser em regime de *outsourcing*. Esta realidade revela que grande parte das unidades Portugueses ainda veem a atividade como uma ilha isolada, não como um elemento integrador e impulsionador de toda a unidade hoteleira, como deveria ser (indicia uma fase primária de RM em Portugal). Quando o investigador na questão (D205) pergunta aos inquiridos qual o departamento

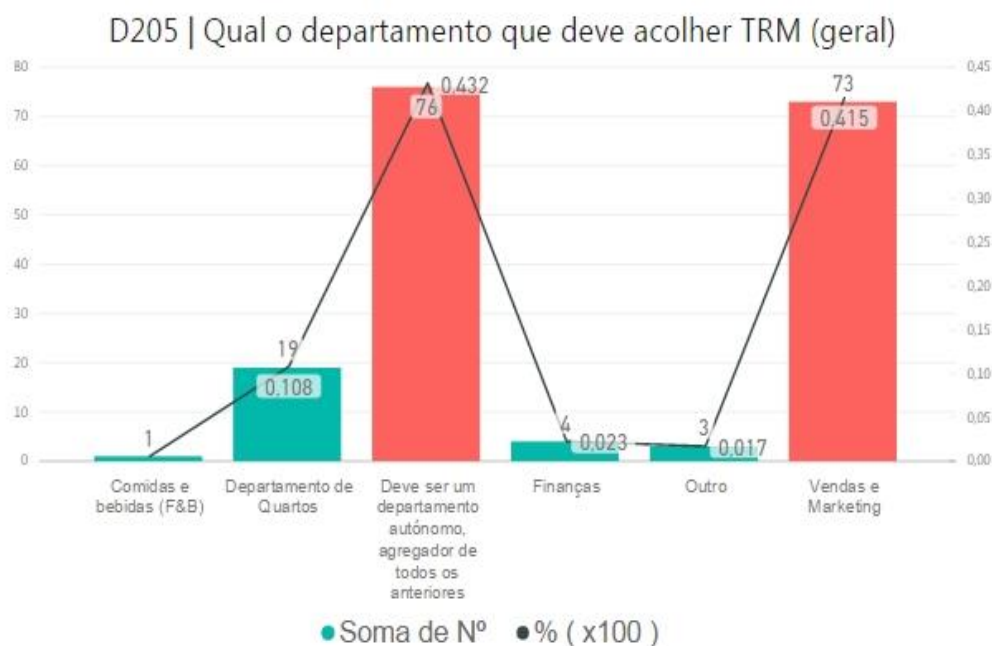


Fonte: Produção própria

Figura 31 - Como as unidades encaram a atividade de THRM em Portugal

que deverá acolher as práticas de TRM, vemos que parte das unidades hoteleiras encara estas atividades como tendo uma relação muito estreita com o departamento de vendas e marketing 41,5% (73 ocorrências), enquanto que outras unidades já se encontram um passo à frente e encaram as práticas de TRM como elemento agregador e independente de todos os outros departamentos (43,2%, 76 ocorrências). É ainda de salientar que

apenas 10,8% (19) encaram estas atividades como sendo associadas ao departamento de quartos (*Figura 32*).

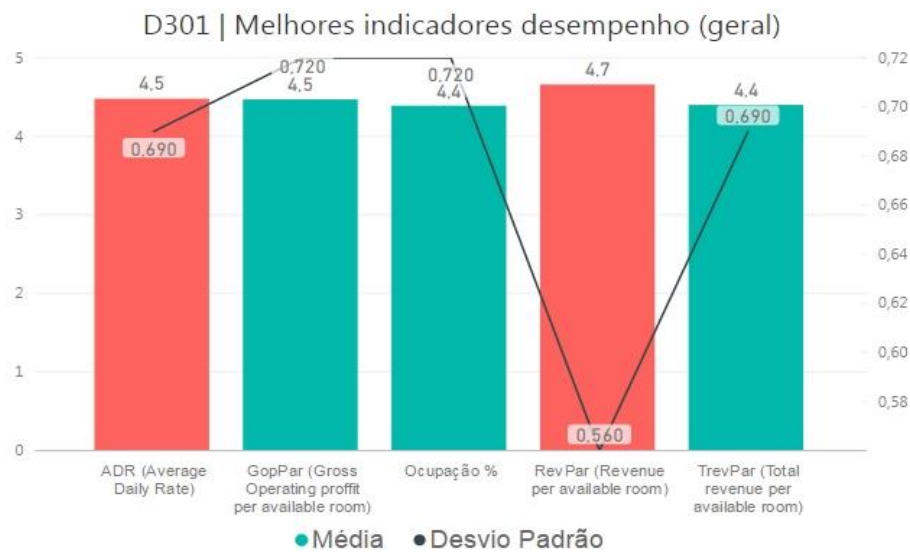


Fonte: Produção própria

Figura 32 - Qual o departamento que deve acolher as práticas de THRM

Notámos deste modo que as práticas de TRM ainda se encontram numa fase inicial, embora estas devam ter uma relação estreita com o departamento de vendas e marketing. Devem ser um departamento autónomo, agregador dos departamentos geradores de receita, reportando diretamente à administração ou gestão geral.

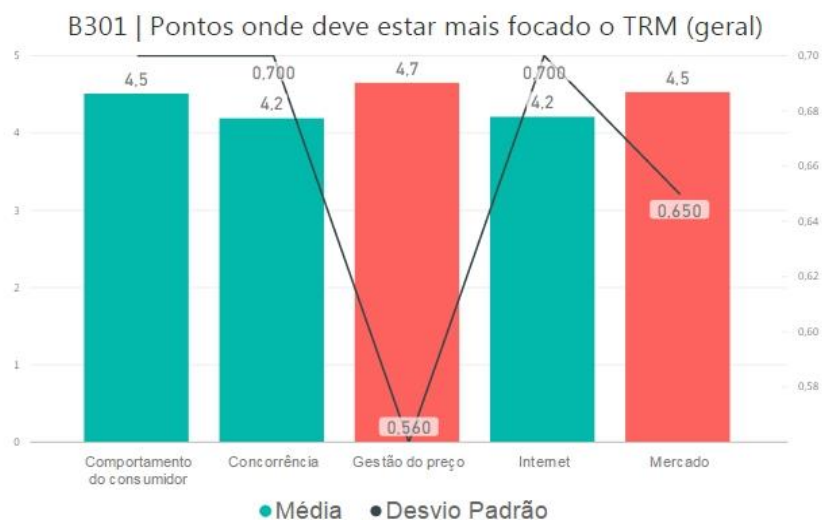
Outro processo fundamental para o TRM será a sua própria avaliação e o impacto das suas práticas em toda a organização. Deste modo, o investigador procurou também perceber quais os indicadores de desempenho mais valorizados pelos hotéis representados na amostra, onde foram avaliados dezasseis indicadores de desempenho. No entanto, em Portugal ainda são muito valorizados os indicadores tradicionais RevPar ( $\bar{X} = 4,7$ ;  $\sigma = 0,56$ ) e ADR ( $\bar{X} = 4,5$ ;  $\sigma = 0,69$ ). Por outro lado, o investigador constata que existe uma fase de mudança, pois é evidente que a taxa de ocupação (Occ%) se encontra a perder relevância ( $\bar{X} = 4,4$ ;  $\sigma = 0,72$ ) e existe um reconhecimento emergente do GopPar ( $\bar{X} = 4,5$ ;  $\sigma = 0,72$ ), bem como do TrevPar ( $\bar{X} = 4,4$ ;  $\sigma = 0,69$ ). É identificada, assim, uma mudança de paradigma no panorama hoteleiro Português, embora estas práticas ainda se encontram em crescimento em Portugal e estejam ainda na sua fase inicial (*Figura 33*).



Fonte: Produção própria

Figura 33 - Indicadores de desempenho mais importantes para aos hotéis

Verifica-se ainda essencial olhar para os pontos para onde vai a atenção das unidades no que se refere à atividade de TRM nos hotéis, quando estes foram inquiridos sobre qual deveria ser o foco do TRM o investigador obteve duas respostas que se destacaram das restantes que foram, o mercado ( $\bar{X} = 4,5$ ;  $\sigma = 0,65$ ) e na gestão do preço ( $\bar{X} = 4,7$ ;  $\sigma = 0,56$ ) a qual teve uma grande convergência entre os diversos profissionais. No entanto, como vimos anteriormente, esta é apenas uma das vertentes de TRM e nem sempre gerador de valor para a unidade. Para além desses pontos o investigador destaca ainda o comportamento do consumidor, a concorrência ou a internet (Figura 34).



Fonte: Produção própria

Figura 34 - Atividades onde deve estar mais focado o THRM

Quando se tentam retirar barreiras de orçamento ou limitações inerentes à adoção de novas práticas e se interrogam os inquiridos relativamente a vertentes a apostar com fundos ilimitados. Da avaliação entre oito vertentes, (1) *total revenue management*, (2) marketing, (3) consumidores, (4) formação dos Recursos Humanos (RH), (5) canais de distribuição, (6) sistemas de informação e análise de dados, (7) Integração de sistemas e (8) tecnologia aplicada aos serviços, obtivemos o seguinte resultado destacando-se o TRM ( $\bar{X} = 4,7$ ;  $\sigma = 0,59$ ). Tal facto indica que existem limitações orçamentais que estão a impedir uma maior disseminação das práticas de TRM, o que demonstra uma ideia errada do que representa o TRM na estrutura de custos das unidades hoteleiras. Para além desta vertente as unidades desejam apostar mais em ações de marketing ( $\bar{X} = 4,5$ ;  $\sigma = 0,72$ ), formação de Recursos Humanos ( $\bar{X} = 4,5$ ;  $\sigma = 0,73$ ), SI e análise de dados ( $\bar{X} = 4,3$ ;  $\sigma = 0,71$ ) e por último no conhecimento dos consumidores ( $\bar{X} = 4,3$ ;  $\sigma = 0,78$ ).



Fonte: Produção própria

Figura 35 - Vertentes que os hotéis apostariam sem limitações orçamentais

Quando os inquiridos foram confrontados com o fornecimento de indicadores das suas unidades a maior parte 90,34% (159) respondeu que não estaria disposto a fornecer esse tipo de informação, enquanto que 9,66% (17) mostrou-se disponível para colaborar. Podemos deste modo concluir que em Portugal, ainda existe muito o receio de partilha

de informação sobre o desempenho das unidades, embora essa seja informação muitas vezes disponível para consulta pelos meios oficiais (Ex: demonstrações de resultados (IES) ou relatórios de gestão das próprias organizações) *Figura 36*.

#### B400 | Inquiridos dispostos a fornecer indicadores (geral)



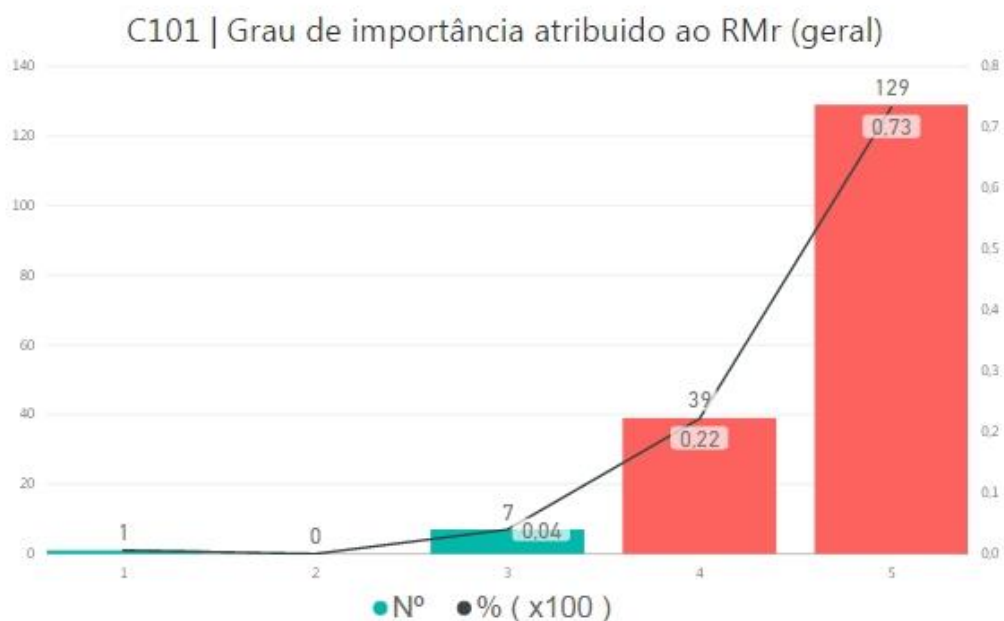
Fonte: Produção própria

Figura 36 - Inquiridos dispostos a fornecer indicadores de desempenho

### 5.3.4 EQUIPA DE THRM E CARACTERÍSTICAS VALORIZADAS

Um dos vetores essenciais para uma estratégia de RM bem-sucedida é a sua equipa. Tendo por base esse pressuposto, o investigador foi avaliar o que as unidades pensam sobre o tema e como veem a sua equipa de *revenue* e muito concretamente o seu RMr. Será que lhe é atribuída a importância suficiente para que este possa desempenhar o seu trabalho? Quais as funções que lhe devem estar destinadas?

Segundo a análise da nossa amostra de 176 inquiridos, o grau de importância atribuído ao RMr é muito elevado. De forma geral, 95 % avaliou a sua importância como 4 ou 5 estrelas numa escala de 1 a 5 estrelas (sendo 1 estrela nada importante e 5 estrelas muito importante). Esta avaliação teve a seguinte distribuição, para 1 Estrela (1 ocorrência) 0,57%, para 2 estrelas (0 ocorrências) 0%, para 3 estrelas (7 ocorrências) 3,98%, para 4 estrelas (39 ocorrências) 22,16% e para 5 estrelas (129 ocorrências) 73,30%. Isso quer dizer que a função de RMr é muito valorizada nas unidades representadas da amostra, sendo-lhe atribuída um papel fundamental na gestão das unidades, como se pode observar na *Figura 37* assinalado a vermelho.

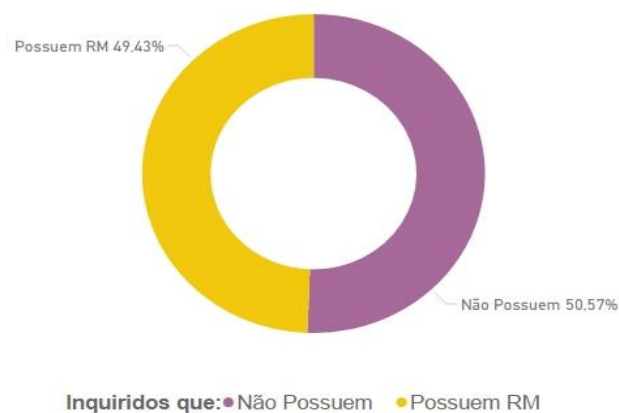


Fonte: Produção própria

Figura 37 - Importância atribuída ao RMr (Revenue Manager)

No entanto, as unidades hoteleiras, quando inquiridas sobre se possuem RMr com formação específica em RM, revelam algumas fragilidades. Mais de metade dos inquiridos, dizem que não possuem RMr com formação específica (89 ocorrências, 50,57%), enquanto que a outra metade responde que já possui Recursos Humanos com formação específica (87 ocorrências, 49,43%), o que leva o investigador a questionar a razão desta falta de formação dos RMr nas unidades hoteleiras da amostra. Será esta uma carência do mercado português devido à falta de formação ou cursos de especialização?

C102 | Unidades que possuem RMr com formação específica (geral)

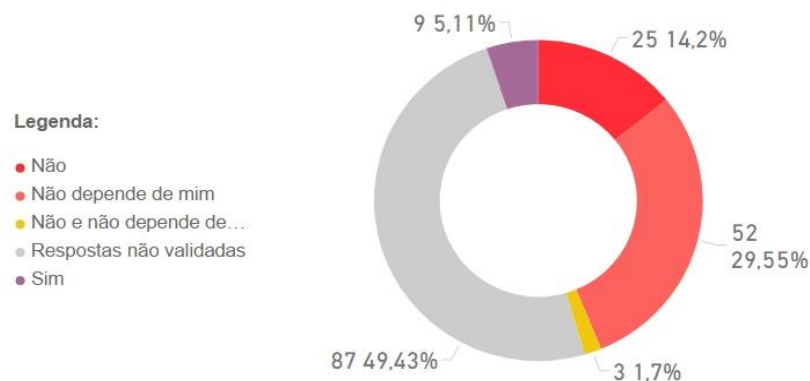


Fonte: Produção própria

Figura 38 - Unidades que possuem RMr com formação específica em RM

Apesar do investigador ter verificado que existe uma carência destes profissionais no mercado e existir uma valorização da função nas unidades da amostra, quando se

C103 | Unidades que pretendem contratar nos próximos 12 meses um RMr (geral)

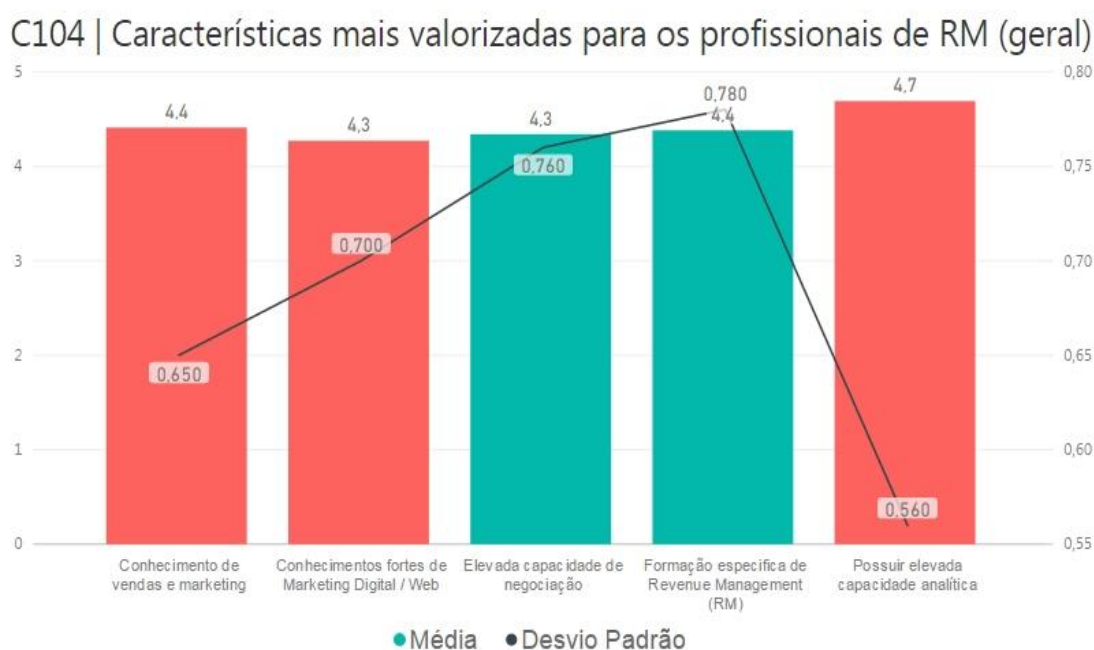


Fonte: Produção própria

Figura 39 - Quais as unidades que pretendem contratar um RMr nos próximos 12 meses

questiona as unidades, se vão proceder a contratações nos próximos 12 meses para esta função, só apenas 5,11% responde afirmativamente.

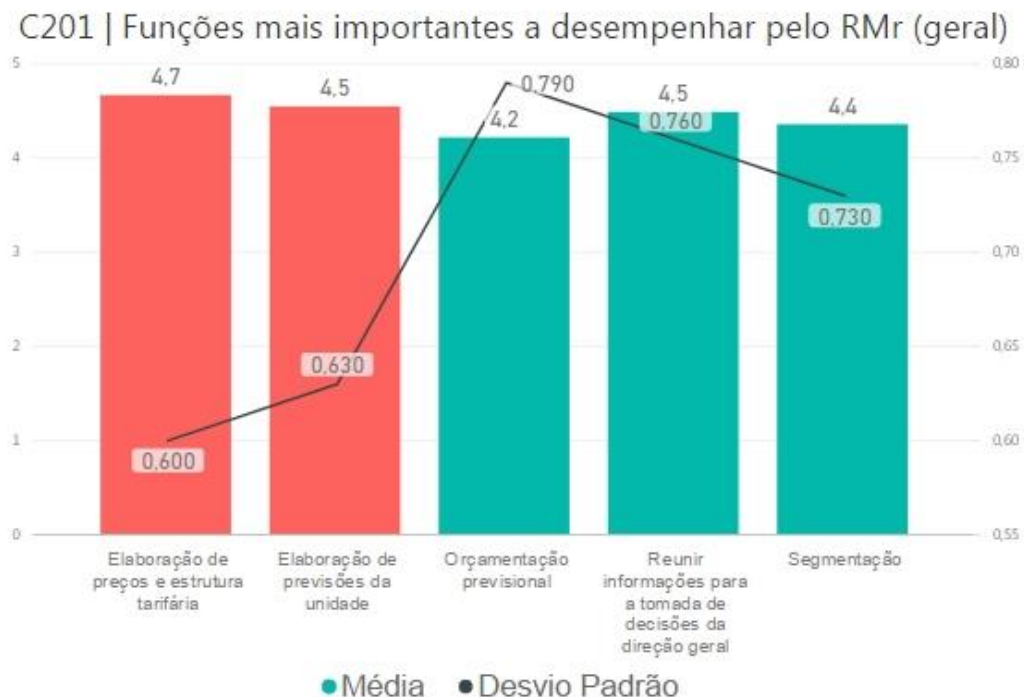
Quais serão então as características mais valorizadas pelas unidades da amostra para estas funções? Será a esta questão que o investigador pretende responder ao analisar os resultados de pergunta seguinte (C104). Com a análise desses resultados observámos que as unidades procuram pessoas com fortes capacidades analíticas ou poder de análise ( $\bar{X} = 4,7$ ;  $\sigma = 0,56$ ), sólidos conhecimentos em vendas / marketing ( $\bar{X} = 4,3$ ;  $\sigma = 0,7$ ) e bons conhecimentos de marketing digital ou comercialização *online* ( $\bar{X} = 4,4$ ;  $\sigma = 0,65$ ).



Fonte: Produção própria

Figura 40 - Características mais valorizadas para os profissionais de RM

Já ao nível das funções a desempenhar por estes profissionais, as unidades direcionam a sua preferência para a execução de preços e definição da estrutura tarifária ( $\bar{X} = 4,7$ ;  $\sigma = 0,6$ ), bem como a elaboração das previsões da unidade hoteleira ( $\bar{X} = 4,5$ ;  $\sigma = 0,63$ ). Para além destas funções, ainda se encontram em destaque a orçamentação previsional da unidade, a compilação de informações para a tomada de decisão da direção e a respetiva segmentação do mercado (na perspetiva comercial).



Fonte: Produção própria

Figura 41 - Funções mais importantes a desempenhar pelo RMr

### Impacto da contratação de RMr nos indicadores de desempenho

Apesar de uma grande maioria dizer que não forneciam os indicadores de desempenho para o estudo, existiram 15 unidades validadas da nossa amostra (176) que o fizeram (8,53% da amostra). Depois de o investigador analisar os resultados e selecionar as 5 empresas com uma variação positiva no Revpar mais alta, entre 2015 e 2016, observou-se que 3 delas desempenhavam funções de *revenue* (60%) e 2 inquiridos pertenciam à administração (40%). No entanto, 4 destas empresas (80%) afirmam possuir funcionários com formação específica em RMr e apenas 1 afirma que não possui (20%). No conjunto destas 5 empresas com melhor desempenho, todas elas avaliaram como muito importante (5) a função de RMr. Podemos destes dados concluir que, apesar de não serem dados que permitam a generalização (pois são limitados), a contratação de pessoas para as funções de RM com formação possui um impacto positivo e favorece a melhoria dos indicadores de desempenho das unidades hoteleiras em causa. É ainda patente que as unidades com melhor desempenho valorizam a função e favorecem a adoção de práticas de THRM.

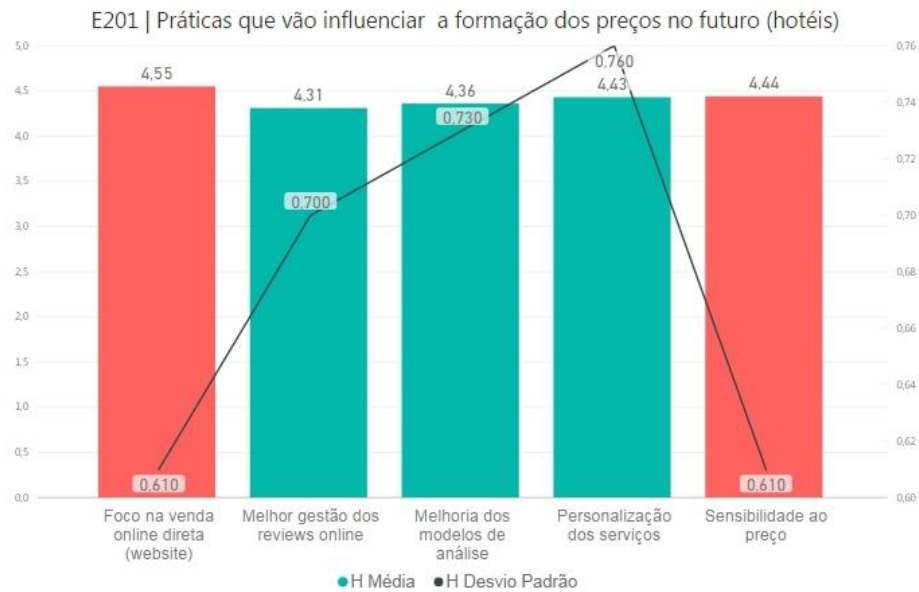
### 5.3.5 TENDÊNCIAS DE TRM PARA O FUTURO

“O futuro a Deus pertence, mas o presente já é nosso!”, é sobre esta máxima que o investigador resolveu analisar algumas das tendências para o futuro de TRM em Portugal. Para além da amostra de inquiridos que representam os hotéis (176), recorreu a mais três grupos distintos, que representam transversalmente toda a indústria a nível nacional. Os grupos para além da amostra são, empresas ligadas à produção de software para as unidades hoteleiras (22), as associações mais representativas do setor (26) e algumas instituições de formação (35). Deste modo, pretende-se a diferenciação de perspetivas com olhares mais críticos do ambiente profissional, mas que, todavia, contribuem decisivamente para o desenvolvimento da atividade de TRM em Portugal.

Deste modo sujeitou-se os inquiridos à avaliação de três vertentes fundamentais como, (1) a formação dos preços no futuro, (2) a distribuição no futuro e (3) o marketing no futuro. Depois de analisar os resultados, facilmente chegamos à conclusão que existem visões um pouco distintas nos diferentes grupos, estando obviamente relacionado com a própria vivência e experimentação diferenciada de cada um deles.

#### Práticas que influenciarão a formação do preço no futuro (tendências)

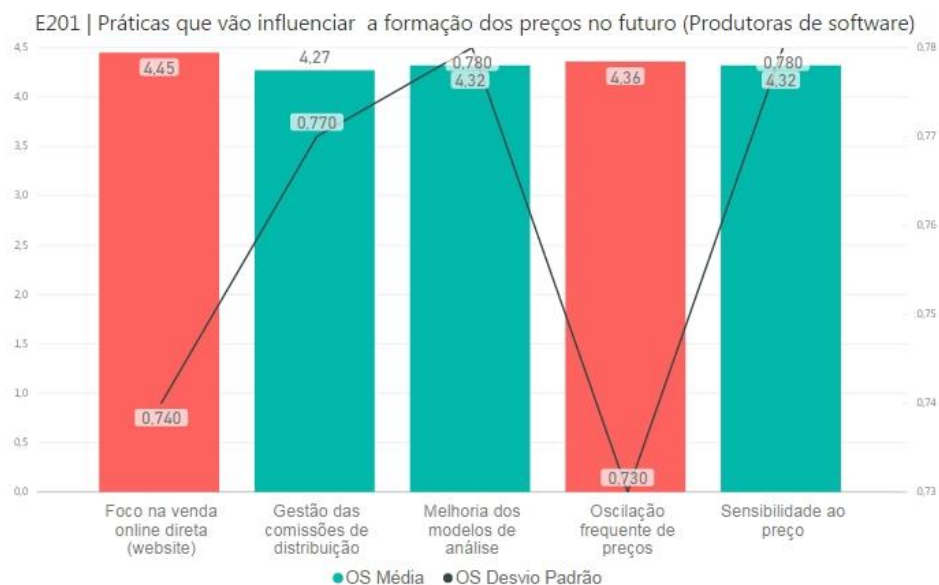
Começando pela visão dos hotéis relativamente à formação do preço, estes pensam que no futuro vai existir uma maior preponderância da venda direta nos websites das unidades ( $\bar{X} = 4,55$ ;  $\sigma = 0,61$ ) em detrimento das OTA's e que o cliente vai ser mais sensível ao preço ( $\bar{X} = 4,44$ ;  $\sigma = 0,610$ ). Para além disso, vai existir uma tendência de maior personalização dos serviços e será imperativo melhorar os modelos de análise, bem como melhorar a gestão dos reviews *online* por parte do *staff* das unidades (**Figura 42**). Na perspetiva dos produtores de software, podemos encontrar algumas diferenças. As opções que obtiveram maior destaque foi a distribuição direta à semelhança dos hotéis ( $\bar{X} = 4,45$ ;  $\sigma = 0,74$ ). Contudo, estas empresas pensam que a oscilação



Fonte: Produção própria

Figura 42 - Práticas que vão influenciar a formação dos preços no futuro (hotéis)

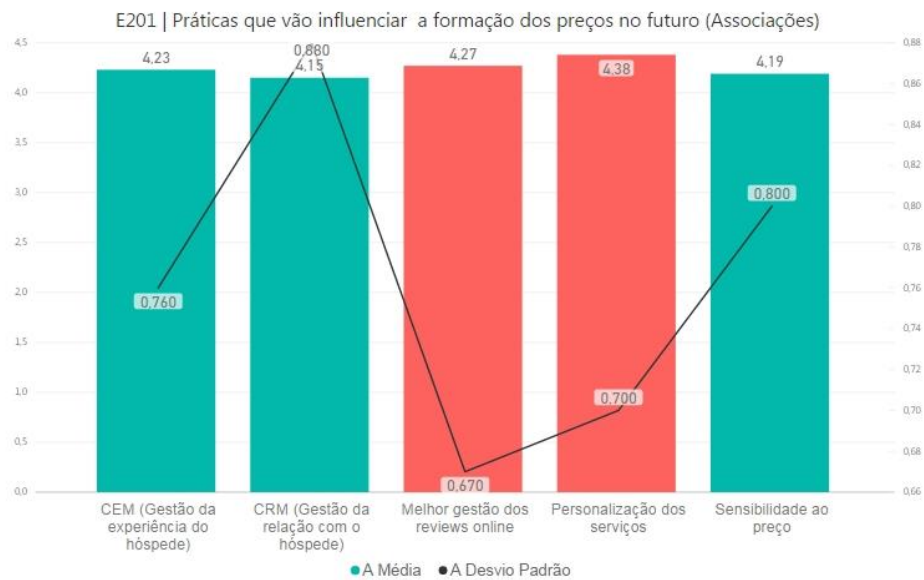
frequente de preços ( $\bar{X} = 4,44$  ;  $\sigma = 0,610$ ) vai ser uma constante no dia a dia das empresas hoteleiras. As restantes opções em evidência (Figura 43) são idênticas às unidades o que revela alguma sintonia nestes dois grupos profissionais. Muitas destas empresas já perceberam a debilidade ou falta de conhecimento que os hotéis possuem relativamente à distribuição direta e encontram-se neste momento a oferecer serviços para estas áreas.



Fonte: Produção própria

Figura 43 - Práticas que vão influenciar a formação dos preços no futuro (produtores de software)

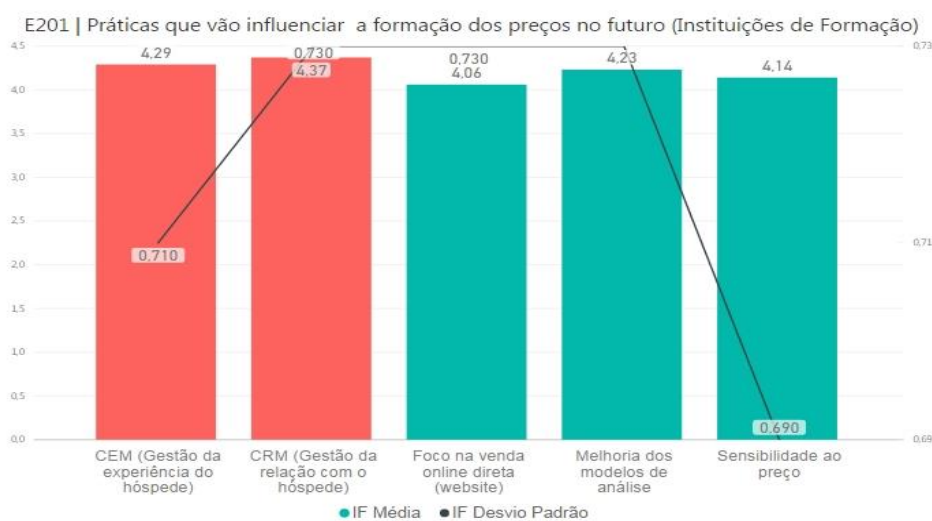
Por outro lado, as associações do setor possuem uma maior aproximação à personalização dos serviços ( $\bar{X} = 4,38$ ;  $\sigma = 0,70$ ) e genericamente a um maior apoio ao cliente com uma melhor gestão dos reviews *online* ( $\bar{X} = 4,27$ ;  $\sigma = 0,67$ ), CEM, CRM encontrando a sensibilidade ao preço um menor número de ocorrências ( $\bar{X} = 4,19$ ;  $\sigma = 0,80$ ). Parece que que as associações e as instituições de ensino, possuem



Fonte: Produção própria

Figura 45 - Práticas que vão influenciar a formação dos preços no futuro (associações).

uma maior tendência para se focarem mais na experiência do hóspede e não tanto no fator preço, uma vez que as mais votadas no último grupo foram o CEM ( $\bar{X} = 4,29$ ;  $\sigma = 0,71$ ) e CRM ( $\bar{X} = 4,37$ ;  $\sigma = 0,73$ ), preterindo as outras para segundas opções.

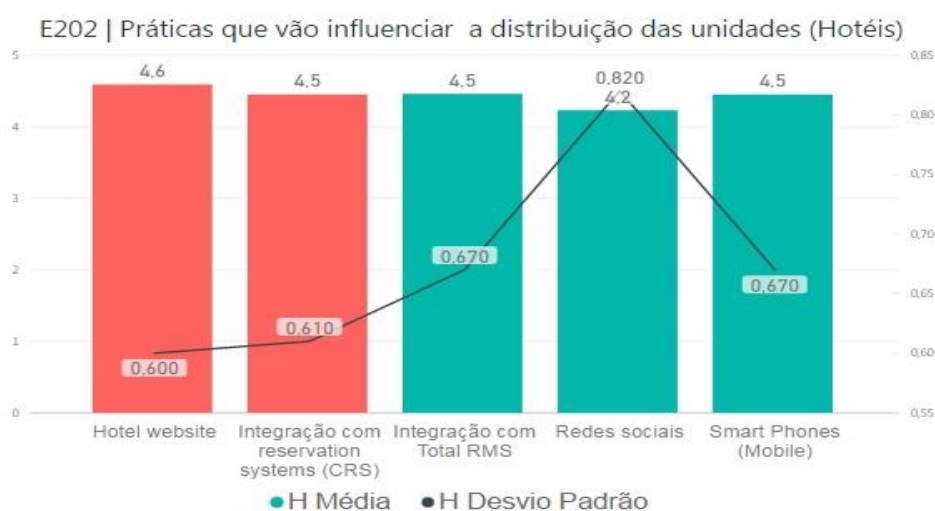


Fonte: Produção própria

Figura 44 - Práticas que vão influenciar a formação dos preços no futuro (instituições de formação)

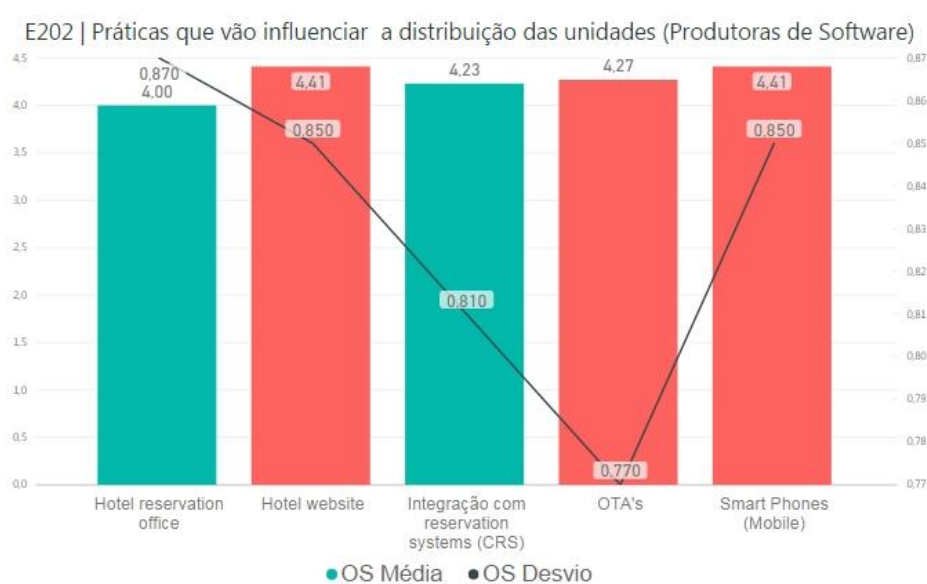
## Em que irá incidir a distribuição das unidades no futuro?

Quanto à distribuição para o futuro quer os hotéis, quer as empresas produtoras de *software* voltam a apostar nos websites próprios dos hotéis ( $\bar{X} = 4,60$  ;  $\sigma = 0,60$ ) como vetor essencial e onde existe um maior consenso (*Figura 46*), contudo as últimas também pensam que deve existir uma maior mobilidade ( $\bar{X} = 4,41$  ;  $\sigma = 0,85$ ) e as OTA's ( $\bar{X} = 4,41$  ;  $\sigma = 0,85$ ) vão desempenhar um papel fundamental na distribuição no futuro (*Figura 47*). Só depois vem a integração com os RMS e redes sociais, ao



Fonte: Produção própria

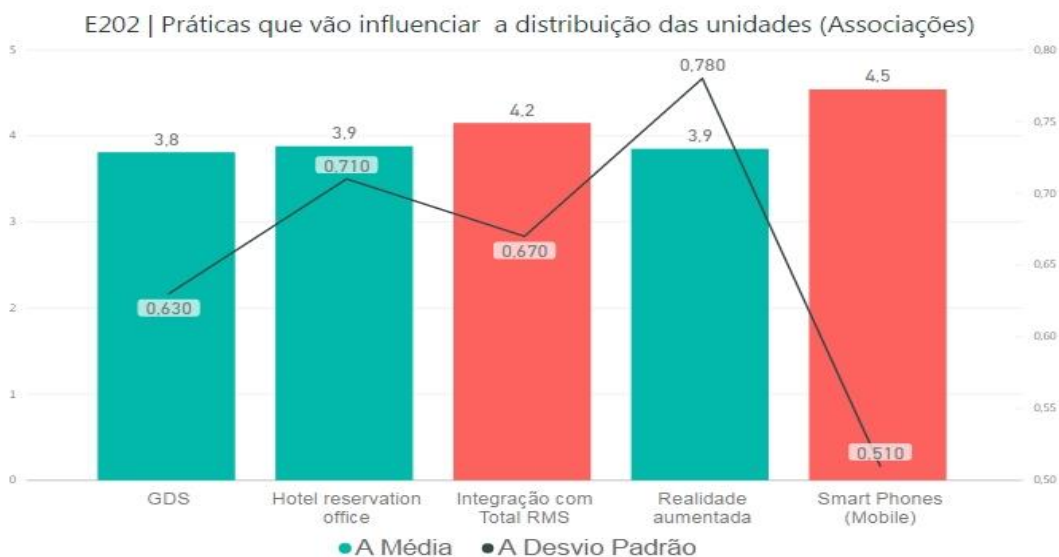
Figura 46 - Práticas que vão influenciar a distribuição no futuro (hotéis)



Fonte: Produção própria

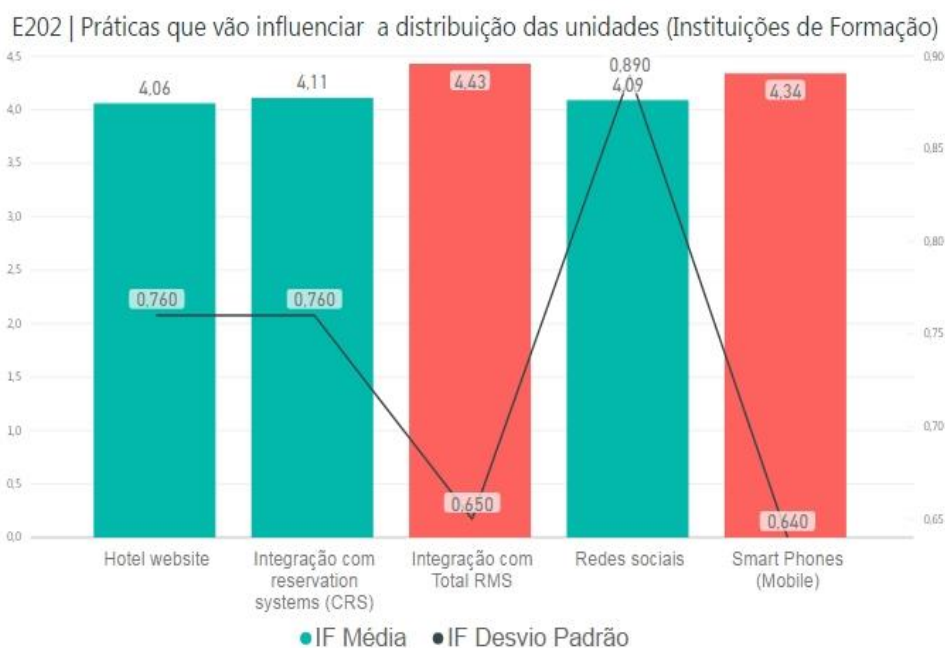
Figura 47 - Práticas que vão influenciar a distribuição no futuro (produtores de *software*)

contrário das associações e instituições de formação que apostam na vertente do *mobile* ( $\bar{X} = 4,5$ ;  $\sigma = 0,51$ ) e na integração dos RMS ( $\bar{X} = 4,2$ ;  $\sigma = 0,67$ ) com os sistemas dos hotéis (Figura 49). Para além dos fatores já mencionados anteriormente, as associações pensam que a realidade aumentada vai ser uma realidade ( $\bar{X} = 3,9$ ;  $\sigma = 0,78$ ), enquanto que as instituições de ensino apostam mais na influência das redes sociais na decisão de compra ( $\bar{X} = 4,09$ ;  $\sigma = 0,89$ ) (Figura 48).



Fonte: Produção própria

Figura 49 - Práticas que vão influenciar a distribuição no futuro (associações)

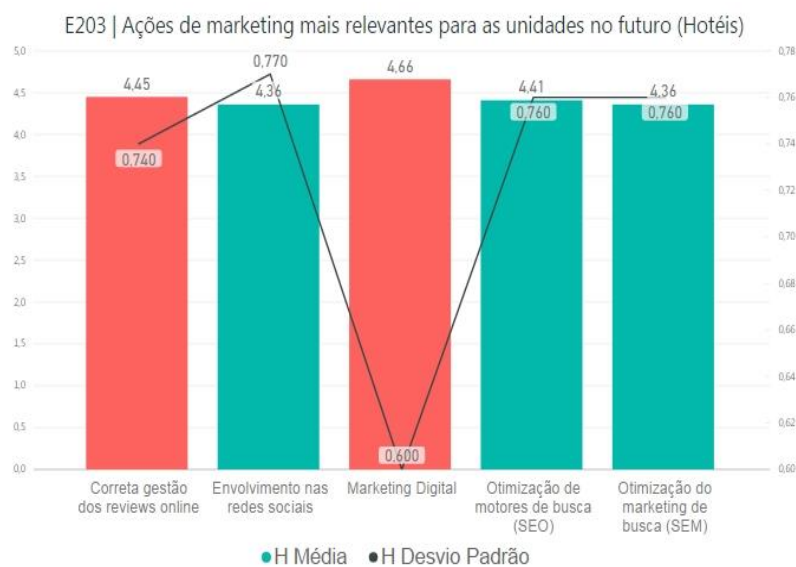


Fonte: Produção própria

Figura 48 - Práticas que vão influenciar a distribuição no futuro (instituições de formação)

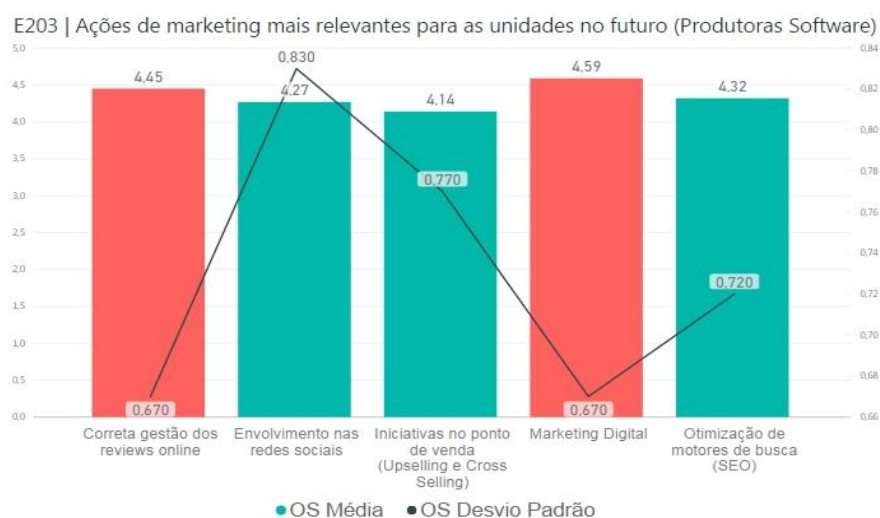
## Quais serão as ações de marketing mais relevantes nas unidades no futuro?

Relativamente às ações de marketing que se vão tornar mais relevantes para as unidades no futuro, é notório que existe um consenso alargado entre os diferentes grupos no que toca principalmente a duas das ações enunciadas, designadamente o marketing digital ( $\bar{X} = 4,66$ ;  $\sigma = 0,6$ ) dos hotéis e a correta gestão dos *reviews online* ( $\bar{X} = 4,45$ ;  $\sigma = 0,74$ ). Muitas das opções disponibilizadas fazem parte do marketing digital, sendo notório que muito poucas pessoas sabem distinguir o conceito e as suas ações distintas. A (Figura 51), mostra que todas as opções mais votadas são as ações de marketing digital e em simultâneo o conceito geral, o que demonstra uma fraca formação nesta área. Já as



Fonte: Produção própria

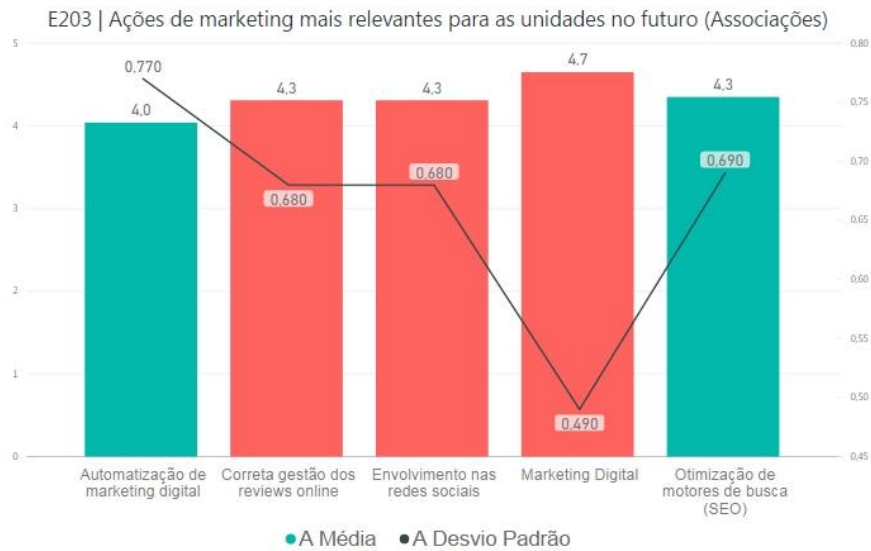
Figura 51 - Ações de marketing que vão ser mais relevantes no futuro (hotéis)



Fonte: Produção própria

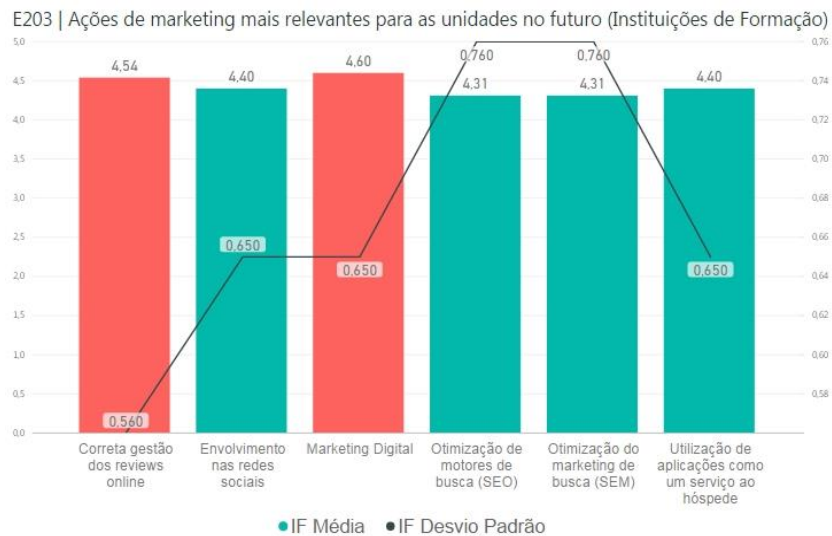
Figura 50 - Ações de marketing que vão ser mais relevantes no futuro (produtores de *software*)

produtoras de *software*, para além disso também valorizam ainda as ações no ponto de venda ( $\bar{X} = 4,14$ ;  $\sigma = 0,77$ ). Já nas associações e instituições de ensino a tendência mantém-se, no entanto, as instituições de ensino defendem também que as aplicações poderão ser utilizadas e disponibilizadas como um serviço adicional ao hóspede ( $\bar{X} = 4,40$ ;  $\sigma = 0,65$ ).



Fonte: Produção própria

Figura 52 - Ações de marketing que vão ser mais relevantes no futuro (associações)



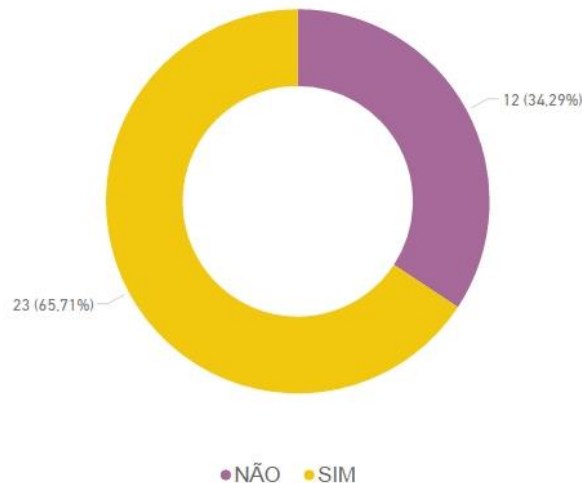
Fonte: Produção própria

Figura 53 - Ações de marketing que vão ser mais relevantes no futuro (instituições de formação)

## Instituição de ensino, disciplinas relacionadas com RM

Como parece que existe uma carência de formação nas áreas de RM, fomos perguntar às instituições de formação se possuíam disciplinas relacionadas com RM e surpreendentemente cerca de 65,71% (21 ocorrências) responderam que sim em detrimento de 34,29% (12 ocorrências) que respondeu que não.

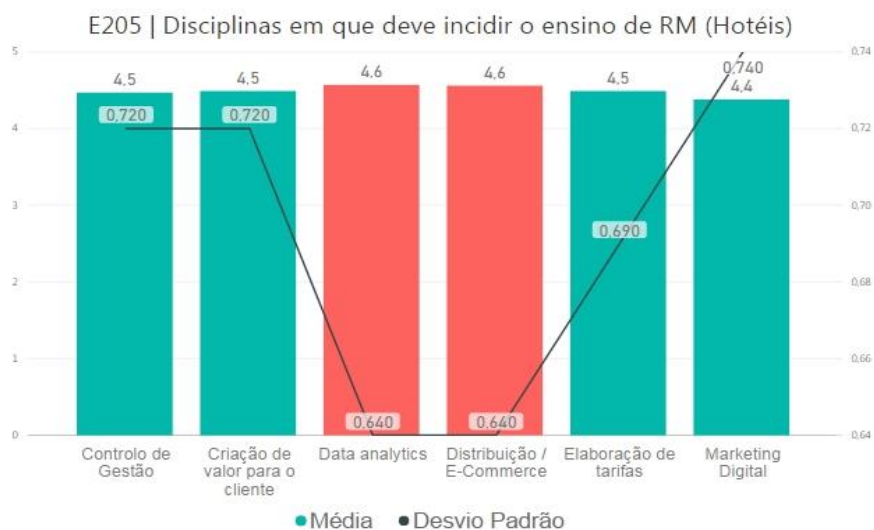
E204 | Instituições de ensino que possuem disciplina relacionadas com RM



Fonte: Produção própria

Figura 54 - Quantidade de instituições de ensino com disciplinas relacionadas com RM

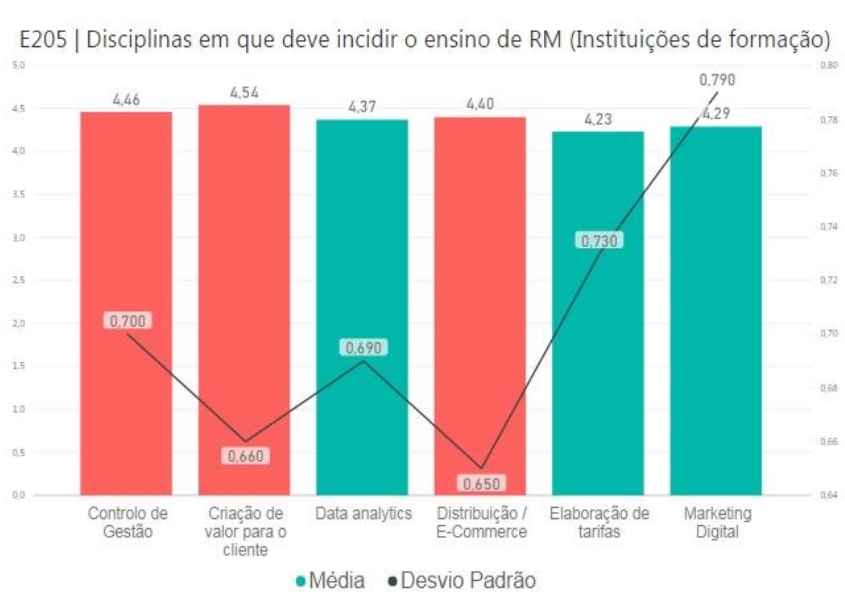
Assim o investigador encontrou um desfasamento dado que, apesar de existir alguma formação nas instituições de ensino, esta não estava em sintonia com a vontade das unidades. O investigador, foi inquirir as unidades hoteleiras e as instituições de ensino, relativamente ao que se deveria resumir o ensino de RM e surpreendentemente



Fonte: Produção própria

Figura 55 - Disciplinas em que deve incidir o ensino de RM (hotéis)

confirmaram-se as diferenças. Como podemos observar as respostas das unidades hoteleiras vão mais no sentido da análise de dados ( $\bar{X} = 4,6$ ;  $\sigma = 0,64$ ) e *e-commerce* ou distribuição ( $\bar{X} = 4,6$ ;  $\sigma = 0,64$ ), enquanto que as instituições de formação têm uma perspetiva mais orientada para o serviço ao hóspede ( $\bar{X} = 4,54$ ;  $\sigma = 0,66$ ) e controlo de gestão ou resultados ( $\bar{X} = 4,46$ ;  $\sigma = 0,70$ ), para além do *e-commerce*.



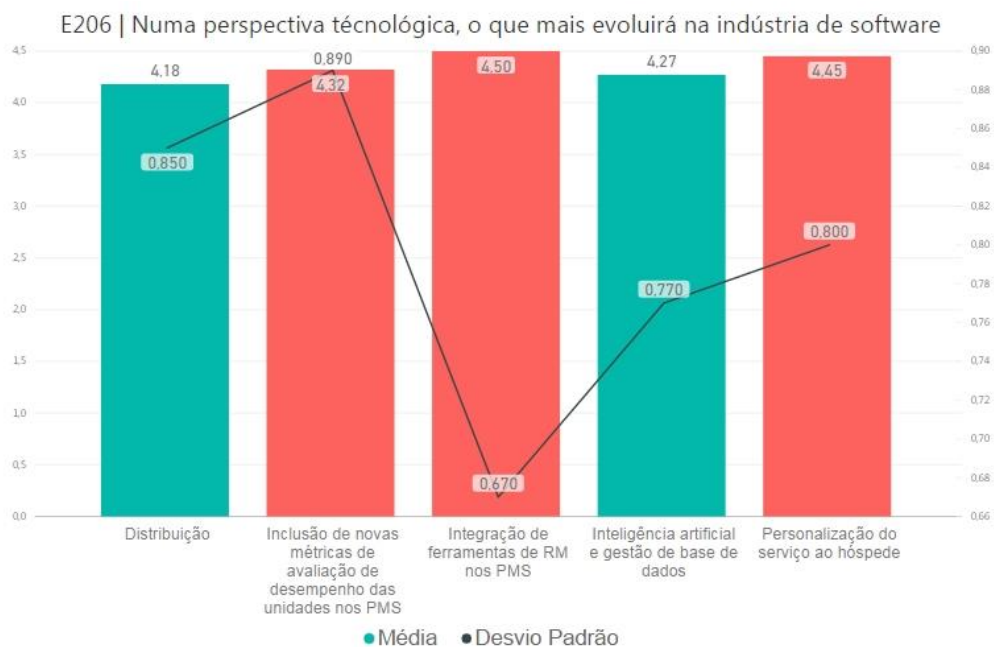
Fonte: Produção própria

Figura 56 - Disciplinas em que deve incidir o ensino de RM (instituições de formação)

Parece que em Portugal é evidente a necessidade de melhor formação nesta área, sendo o ideal a existência de especializações em RM com acesso às melhores certificações internacionais onde já são adotadas as melhores práticas do setor, como a certificação, CHRM da *American Hotel & Lodging*, ECRME do *European Centre for Revenue Management Education* ou CRME do *Hospitality Sales and Marketing Association International*.

## Indústria de software, o que mais evoluirá no software para os hotéis no futuro

O investigador procurou ainda perceber o que a indústria do *software* perspectivava para o sector no futuro. O *feedback* de 22 organizações ligadas à produção de software para o setor leva-nos a concluir que estas organizações vão funcionar como um motor impulsionador das práticas de THRM no futuro. Isso deve-se ao facto de estas organizações estarem a perspetivar uma maior integração dos sistemas básicos das unidades (PMS) com ferramentas de RM ( $\bar{X} = 4,5$  ;  $\sigma = 0,67$ ). Como podemos ver pelos valores médios das avaliações e um desvio padrão de 0,67, esta é uma ideia consensual da indústria e corresponde a uma necessidade real dos hotéis em Portugal. Para além disso, outra vertente de desenvolvimento será a personalização do serviço ao hóspede, recorrendo à ajuda das novas tecnologias ( $\bar{X} = 4,45$  ;  $\sigma = 0,8$ ) e ainda a inclusão de novas métricas de avaliação de desempenho das unidades nos PMS ( $\bar{X} = 4,32$  ;  $\sigma = 0,89$ ). Para além desse facto, embora ainda não seja das opções com a média mais alta, a inteligência artificial com recurso à gestão de bases de dados de forma otimizada é cada vez mais uma realidade no setor.



Fonte: Produção própria

Figura 57 - O que mais evoluirá no software para os hotéis no futuro

### 5.3.6 O QUE PENSAM OS RMRs DOS HÓTEIS PORTUGUESES (algumas divergências)

Devido à pertinência para o estudo, no sentido de aferir se poderiam existir algumas divergências entre os *Revenue Managers (RMRs)* nacionais e a generalidade dos participantes nos inquéritos, o investigador procedeu à análise de algumas questões pertinentes para o estudo. O investigador comparou os resultados de 35 inquéritos correspondentes apenas a RMRs, da nossa amostra de 176 inquéritos, relativos a unidades hoteleiras de 3, 4 e 5 estrelas. Nesta análise, foram encontradas algumas disparidades relativamente a algumas das questões analisadas, o que indicia uma divergência de perspetivas relativamente à forma como é encarada a atividade de RMR. Deste modo, o investigador classificou entre: i) disparidade ligeira (diferença apenas de 1 elemento), ii) disparidade significativa (disparidade de vários elementos ou disparidade formal) e iv) em sintonia (consonância entre todos os elementos). Como poderemos ver de seguida, existem disparidades significativas em elementos de análise, como a distribuição de RMRs pelas unidades, tendo em conta a sua afiliação (A303), relativamente ao foco do TRM (B301), importância atribuída aos indicadores de desempenho (B301) e ações de marketing mais relevantes no futuro para as unidades (D301). Na coluna da direita (Geral) poderemos encontrar a referência ao elemento de análise relativamente à generalidade dos hotéis da nossa amostra (176), para termos como referência (*Tabela 39*).

Questão	Descrição (Q) / Resultado (R)	Resultado	Geral
A303	Q: Hotéis Independentes ou de Cadeia (afiliação) R: 80% Grupos Hoteleiros e 20% independentes	Disparidade Significativa	<i>Tabela 20</i>
B201	Q: Se tivesse fundos e tempo ilimitado, quais seriam as vertentes que consideraria mais importantes a apostar? R: TRM, marketing, integração de sistemas e tecnologia para serviços.	Disparidade ligeira	<i>Figura 35</i>
B301	Q: Em que deve estar mais focado o TRM nas unidades? R: Gestão do preço, otimização GOP, comportamento consumidor e mercado.	Disparidade Significativa	<i>Figura 34</i>

C201	Q: Quais as funções mais valorizadas pelos hotéis para a função de RM? R: Elaboração preços e estrutura tarifária, elaboração de previsões para a unidade, segmentação e reunir informações para a gestão	Sintonia	Figura 41
D201	Q: Quais as áreas mais relevantes nos hotéis para além do alojamento? R: Outlets F&B (Restaurantes e Bares), Spa e salas	Disparidade ligeira	Figura 30
D301	Q: Quais serão os indicadores mais importantes na avaliação das unidades? R: RevPar, GopPar, TrevPar, ADR e RevPag	Disparidade Significativa	Figura 33
E102	Q: Quais as ações que os hotéis consideram mais importantes a tomar para aumentar a receita no futuro? R: Forte presença web, conhecer o consumidor, cross selling, gestão de grupos, Comparação concorrencial, previsões e gestão de inventário (overbookings).	Disparidade ligeira	Figura 28
E201	Q: Práticas que influenciarão a formação do preço no futuro (tendências) R: Foco na venda <i>online</i> direta ( <i>website</i> ), melhoria dos modelos de análise, sensibilidade preço, gestão comissões e CRM	Disparidade ligeira	Figura 42
E202	Q: Em que irá incidir a distribuição das unidades no futuro? R: Hotel website, integração com CRS, integração com RMS e Smart Phones (Mobile)	Sintonia	Figura 46
E203	Q: Quais serão as ações de marketing mais relevantes nas unidades no futuro? R: Marketing digital, SEO, SEM, Correta gestão reviews <i>online</i> e Iniciativas no ponto de venda (Cross Selling e Upselling)	Disparidade Significativa	Figura 51
E301	Q: O TRM vai ter relevância no futuro? R: Sim 97,73% e Não 2,27%	Sintonia	Figura 58

Tabela 39 - Disparidades na opinião entre RMRs e os outros inquiridos da amostra.

Como se pode observar na *Tabela 39*, na questão A303 existe uma disparidade muito grande tendo em conta a representatividade da amostra (*Tabela 20*). Como podemos observar neste grupo de 35 RMRs inquiridos existem 80% que pertencem a grupos hoteleiros e apenas 20% que correspondem a unidades independentes. Isso significa que

os hotéis independentes, atualmente, ainda não se encontram muito sensibilizados para as funções desempenhadas por estes profissionais ou sentem que não possuem necessidade para um profissional com este perfil.

Na questão B201, apesar de estar na sua maioria em sintonia com o sentimento adotado pelos restantes profissionais do setor, observa-se que existem fatores orçamentais ou de desconhecimento que restringem as escolhas dos RMr's relativamente à adoção de práticas de TRM, à semelhança do que acontece nos restantes inquiridos. No entanto, observa-se que ao contrário dos restantes inquiridos, que estão mais focados na análise dos dados, estes estão mais orientados para o serviço ao hóspede: isso é notório com a escolha tecnológica aplicada aos serviços ( $\bar{X} = 4,51$ ;  $\sigma = 0,73$ ). Para além disso, à semelhança da generalidade dos inquiridos, estes optaram por valorizar mais o TRM ( $\bar{X} = 4,46$ ;  $\sigma = 0,36$ ), o marketing ( $\bar{X} = 4,51$ ;  $\sigma = 0,66$ ) e a integração de sistemas ( $\bar{X} = 4,31$ ;  $\sigma = 0,6$ ).

Uma das maiores diferenças relativamente a este grupo profissional, tem a ver como são valorizados os indicadores de desempenho e o foco geral do *revenue*. Estes profissionais, à semelhança dos inquiridos, valorizam fatores como a gestão do preço ( $\bar{X} = 4,8$ ;  $\sigma = 0,47$ ), o comportamento do consumidor ( $\bar{X} = 4,57$ ;  $\sigma = 0,61$ ) ou o mercado ( $\bar{X} = 4,51$ ;  $\sigma = 0,66$ ). No entanto, uma das suas orientações corresponde à otimização do GOP ( $\bar{X} = 4,60$ ;  $\sigma = 0,60$ ), revelando uma alteração significativa do *mindset* destes profissionais para a generalidade dos outros gestores que ainda estão muito orientados para o RevPar. Como podemos confirmar na questão D301, apesar de ainda existir uma importância óbvia do RevPar ( $\bar{X} = 4,74$ ;  $\sigma = 0,44$ ), estes profissionais valorizam também indicadores como GopPar ( $\bar{X} = 4,71$ ;  $\sigma = 0,57$ ) e TrevPar ( $\bar{X} = 4,49$ ;  $\sigma = 0,61$ ). Só depois, vem a tradicional ADR ( $\bar{X} = 4,43$ ;  $\sigma = 0,65$ ) e % Ocupação. Existe ainda a emergência de um indicador muito interessante que atribui uma importância elevada ao ciclo de vida do hóspede: o RevPag ( $\bar{X} = 3,86$ ;  $\sigma = 0,91$ ) Tal facto sugere que este indicador pode tornar-se mais relevante num futuro próximo dentro do setor. Relativamente às funções desempenhadas existe uma sintonia com os profissionais do setor como é observável pela análise da questão C201. Para estes profissionais, para além do alojamento, os centros de receita mais importantes serão os *outlets* de F&B (Restaurantes ( $\bar{X} = 4,17$ ;  $\sigma = 0,82$ ), Bares ( $\bar{X} = 3,77$ ;  $\sigma = 0,94$ )) e Spa ( $\bar{X} = 3,71$ ;  $\sigma = 0,96$ ), não existindo muita convergência sobre a gestão das Salas de reuniões

( $\bar{X} = 3,89$ ;  $\sigma = 1,11$ ). Esta observação deve estar relacionada com o facto de as salas de reunião estarem associadas apenas a um tipo específico de hotel, não sendo muito relevante para os hotéis que não possuem estes espaços e estão mais dedicados ao turismo de lazer.

Na questão E102, relativamente às ações mais importantes para aumentar a receita, é notório que este grupo possui um maior domínio sobre as ferramentas de *revenue management*, favorecendo escolhas como *cross Selling* ( $\bar{X} = 4,51$ ;  $\sigma = 0,7$ ), gestão de grupos ( $\bar{X} = 4,51$ ;  $\sigma = 0,74$ ), comparação concorrencial, previsões e gestão de inventário (*overbookings*) ( $\bar{X} = 4,56$ ;  $\sigma = 0,61$ ) e conhecer o consumidor ( $\bar{X} = 4,54$ ;  $\sigma = 0,66$ ), para além da forte presença na web ( $\bar{X} = 4,66$ ;  $\sigma = 0,59$ ).

No que se refere ao futuro, estes profissionais relativamente à formação do preço (E201), possuem as seguintes preferências: foco na venda *online* direta do *website* ( $\bar{X} = 4,77$ ;  $\sigma = 0,55$ ), melhoria dos modelos de análise ( $\bar{X} = 4,60$ ;  $\sigma = 0,65$ ), sensibilidade do preço ( $\bar{X} = 4,54$ ;  $\sigma = 0,66$ ), gestão de comissões ( $\bar{X} = 4,34$ ;  $\sigma = 0,73$ ) e CRM ( $\bar{X} = 4,31$ ;  $\sigma = 0,68$ ). Aqui a principal diferença tem a ver com a valorização da melhoria dos modelos de análise, gestão das comissões e melhoria da relação com o cliente.

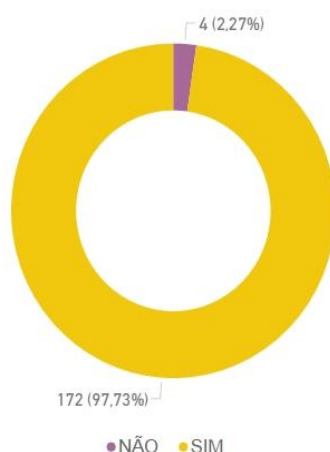
Relativamente às ações de marketing mais relevantes no futuro, ocorre a valorização das seguintes atividades tais como marketing digital ( $\bar{X} = 4,71$ ;  $\sigma = 0,52$ ), SEO ( $\bar{X} = 4,60$ ;  $\sigma = 0,65$ ), SEM ( $\bar{X} = 4,60$ ;  $\sigma = 0,65$ ), correta gestão *reviews* online ( $\bar{X} = 4,57$ ;  $\sigma = 0,64$ ) e iniciativas no ponto de venda (*Cross Selling e Upselling*) ( $\bar{X} = 4,31$ ;  $\sigma = 0,87$ ). Como podemos observar existe uma sintonia relativamente ao desconhecimento do conceito de marketing digital. No entanto, em divergência com os restantes profissionais estes valorizam muito mais algumas das suas ações como SEO, SEM e a gestão dos *reviews* online, demonstrando uma clara perceção da necessidade de apostar neste tipo de ações, programando atempadamente e projetando nos orçamentos de marketing das respetivas unidades.

Na questão E202, relativamente à distribuição, não existem grandes alterações substanciais e relativamente à relevância da atividade dentro do setor, também não. Ambos os grupos atribuem uma importância determinante a este tipo de práticas para o sucesso das unidades. As unidades veem os profissionais de *revenue* e as atividades associadas como uma mais valia para o futuro das unidades hoteleiras em Portugal.

### 5.3.7 GRAU DE INTERESSE SOBRE TRM EM PORTUGAL

É com agrado que em Portugal, 97,73% dos inquiridos pensam que o TRM vai ser determinante para as organizações no futuro, sendo um fator crítico de sucesso em contraposição com os 2,27% que diz que não (*Figura 58*). É sinal que existe uma consciencialização do setor para o tema e que o mais provável será observarmos o seu desenvolvimento nas unidades hoteleiras nacionais num futuro próximo.

E301 | Inquiridos que pensam que o RM vai ser determinante para as organizações

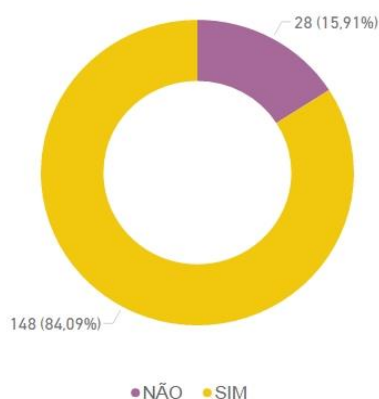


Fonte: Produção própria

Figura 58 - Importância do TRM para as organizações no futuro

Para além deste facto, existe muito interesse por parte dos inquiridos em receber informação sobre o tema de TRM, o que revela a pertinência do tema. Cerca de 84,09% dos inquiridos afirma querer receber mais informações bem como os dados do estudo em causa, enquanto que 15,91% não estão interessados em receber mais informações (*Figura 59*).

F101 | Inquiridos que querem receber mais informações sobre TRM



Fonte: Produção própria

Figura 59 - Número de inquiridos que gostariam de receber mais informações sobre THRM

## 5.4 RESPOSTA ÀS QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO E ANÁLISE DAS HIPÓTESES INICIAIS

Nesta parte do trabalho, pretende-se efetuar um resumo exaustivo sobre as questões da investigação, indicando os quadros onde o investigador baseou as respostas ou encontrou indícios para a sua resolução. O objetivo desta parte do trabalho, prende-se com a validação das hipóteses iniciais para a preparação da discussão dos resultados no Capítulo 6.1.

Q1 Características das unidades	Respostas
Q1.1: será que há determinadas características ou fatores das unidades hoteleiras que influenciam a utilização de práticas de TRM nos hotéis Portugueses?	Sim, há determinadas características das unidades que influenciam decisivamente, a opção de adoção de determinada ferramenta, bem como a escolha dessa ferramenta ( <i>Tabela 36</i> ).
Q1.2: quais são essas características?	As características que nas análises demonstraram exercer uma maior influência sobre as opções tomadas são, a categoria, o tamanho e a afiliação em cadeia hoteleira ( <i>Tabela 36</i> ).
Q1.3: como influenciam essas características a adoção de práticas de TRM?	Tendencialmente quanto maior é a categoria, maior é o número de opções tecnológicas e mais evoluídas tecnologicamente são as opções. Quanto maior é o tamanho da unidade, maior é o número de opções tecnológicas e mais evoluídas tecnologicamente são as opções. Bem como, a afiliação numa cadeia hoteleira, influencia positivamente a adoção de novas práticas e ferramentas. As escolhas efetuadas por um hotel afiliado, são tecnologicamente mais evoluídas ( <i>Tabela 37</i> ).
Q1.4: será que os hotéis localizados nos centros urbanos possuem maiores necessidades tecnológicas, que favoreçam melhores práticas de TRM?	Existem indícios que na região de Lisboa, devido à pressão sobre os preços, existe a necessidade de um maior número de ferramentas e ferramentas tecnologicamente mais evoluídas, que proporcionem uma vantagem competitiva efetiva sobre a concorrência ( <i>Tabela 37</i> ). Nesta região, observam-se taxas de utilização das ferramentas analisadas, mais elevadas do que no resto do País ( <i>Tabela 35</i> ).

Q2 Espectro tecnológico utilizado nas unidades	Respostas
<p>Q2.1: qual é o espectro tecnológico atualmente utilizado pelas unidades e qual a sua representatividade?</p>	<p>Atualmente as unidades utilizam genericamente o conjunto um conjunto de sistemas variados, como <i>Property Management System</i> (PMS), <i>Content Management System</i> (CMS), <i>Booking Engine</i> (BE), <i>Channel Manager</i> (CM) e <i>Revenue Management System</i> (RMS). Na liderança das preferências, dos sistemas encontram-se o PMS <i>New Hotel</i> (30,11%), CMS de empresas terceirizadas sendo usados por 86,93% das unidades e os BE da <i>Guest Centric</i> (18,18%). Já os CM e RMS são menos utilizados nos hotéis nacionais, mas as preferências dos CM recaem sobre a <i>Siteminder</i> (15,91%) ou <i>Availpro</i> (15,34%) e nos RMS sobre a <i>Ideas</i> (5,68%) ou <i>Opera</i> (3,41%) respetivamente (5.3.2).</p>
<p>Q2.2: qual a relação entre número de soluções tecnológicas utilizadas e o grau de sistematização de TRM?</p>	<p>Ao longo do estudo encontraram-se alguns indícios de que organizações que utilizem um maior número de soluções tecnológicas, possuam uma maior sistematização das práticas de TRM, e tenham tendência para aproveitar melhor as potencialidades do sistema. No entanto, os dados recolhidos não nos permitem a generalização para a totalidade da amostra.</p>
Q3 Técnicas valorizadas pelos hotéis	Respostas
<p>Q3.1: quais as práticas de RM mais valorizadas nas unidades em Portugal?</p>	<p>Atualmente as unidades nacionais possuem uma certa dificuldade em identificar corretamente as técnicas e práticas associadas ao universo do THRM. No entanto, constatamos que existe uma preferência por tarifas dinâmicas em detrimento das estáticas, as unidades estão empenhadas em favorecer a compra no website próprio disponibilizando aqui o melhor preço e estão muito focadas na gestão dos canais assegurando as paridades entre si. Do ponto de vista estratégico, o planeamento de marketing e a vertente <i>online</i> assumem um papel central na estratégia das empresas. Reforçar a presença <i>online</i>, em ambientes <i>mobile friendly</i>, a correta escolha das OTA's, <i>cross-selling</i>, conhecer o consumidor e proceder à avaliação da satisfação do hóspede são vistos como ações que levam à criação da receita (5.3.3).</p>
<p>Q3.2: qual o foco das unidades nacionais no que compete ao RM?</p>	<p>Muitas unidades defendem que o foco do RM ainda deve ser a gestão dos preços, enquanto outros já olham mais para o mercado, comportamento do consumidor, concorrência ou internet, no entanto estes elementos ainda não são consensuais dentro da indústria (Figura 34).</p>

<p><b>Q3.3:</b> qual o foco dos <i>revenue managers</i> nacionais? Estarão estes centrados no cliente? Estarão estes focados nas atividades geradoras de maior valor? Qual o peso do fator preço na equação da receita?</p>	<p>Na generalidade podemos dizer que este segmento de profissionais, se encontra mais orientado para as necessidades do cliente. No entanto, ainda existe a tendência para se focarem muito no preço em detrimento da criação de valor através de técnicas de RM. Este grupo de profissionais possui um maior conhecimento sobre as técnicas existentes para a otimização da receita. Existe já uma mudança e valorização de indicadores como o GOP e TrevPar, em detrimento dos indicadores tradicionais, no entanto a otimização do RevPar é também uma das suas prioridades. Encaram a venda direta <i>online</i>, como um ponto crítico de desempenho, no entanto, possuem fracos conhecimentos ao nível do marketing digital. No futuro, pretendem apostar mais a este nível, principalmente em campanhas de SEO e SEM. Valorizam muito o TRM, olham para a integração de sistemas e melhoria dos modelos de análise e SI como fundamentais no futuro (<b>Tabela 39</b>).</p>
<p><b>Q3.4:</b> qual a valorização efetuada ao sistema de contabilidade de gestão e uniformização de contas contabilísticas para a hotelaria (USALI).</p>	<p>Apesar de existir um número elevado de hotéis a afirmar que efetua a separação de custos e proveitos por departamento, a maior parte não valoriza o principal sistema de custeio da indústria (USALI), sendo este sistema ainda desconhecido para a maioria (<b>Figura 27</b>).</p>
<p><b>Q3.5:</b> quais são os centros de custos mais valorizados pelas unidades?</p>	<p>Os centros de custos mais valorizados para aplicar técnicas de RM para além do alojamento, são as salas e os <i>outlets</i> de F&amp;B (bares e restaurantes) (<b>Figura 30</b>).</p>
<p><b>Q3.6:</b> estaremos ainda muito focados apenas na receita do alojamento ou já estamos a pensar na receita total e respetivo resultado?</p>	<p>Apesar de as unidades hoteleiras ainda se encontrarem, obviamente, muito focadas no alojamento já existem sinais que estas já se encontram a olhar para os resultados operacionais e para a receita total gerada na unidade (<b>Figura 33</b>), indicando uma mudança de paradigma.</p>
<p><b>Q3.7:</b> quais são os indicadores de desempenho mais valorizados em Portugal?</p>	<p>Os indicadores de desempenho continuam a ser os indicadores tradicionais, RevPar e ADR. No entanto é notório que já existem mudanças em curso, disso é exemplo, a desvalorização verificada da % Occ e uma valorização do GopPar e TrevPar (embora ainda não seja consensual na indústria) (<b>Figura 33</b>).</p>
<p><b>Q3.8:</b> será que olham para o TRM como um elemento agregador interdepartamental?</p>	<p>Muitos ainda veem o TRM como uma função departamental centralizada, no departamento de vendas e marketing (41,5%), no entanto, existe já um conjunto de unidades que pensa de forma diferente indicando uma mudança (43,2%) (<b>Figura 31 e Figura 32</b>).</p>

Q4 Equipa de TRM e características do RM	Respostas
<p><b>Q4.1:</b> quais as características mais valorizadas para a função de RM?</p>	<p>As características mais valorizadas pelas unidades hoteleiras, vão no sentido de maior capacidade analítica, com melhores conhecimentos prévios de marketing e vendas, principalmente ao nível do marketing digital e <i>e-commerce</i>. Para além disso estes profissionais deverão possuir fortes capacidades de formação e preferencialmente formação específica em THRM (apesar do último ponto ainda não ser consensual no meio profissional) (<i>Figura 40</i>).</p>
<p><b>Q4.2:</b> existe pessoas com formação específica em TRM nas unidades nacionais?</p>	<p>Cerca de 49,43% afirmam que possuem profissionais com formação específica em RM. No entanto, quando observamos os cursos disponíveis a nível nacional verificamos que a formação ao nível de especialização é escassa ou quase inexistente (<i>Figura 38</i>).</p>
<p><b>Q4.3:</b> qual a valorização atribuída à certificação de competências na área de revenue management?</p>	<p>Existe uma falta de valorização de competências específicas em THRM, pois quando confrontamos as unidades com a importância das certificações existentes no mercado a nível internacional, estas não são indicadas como um fator essencial para desempenho da função (<i>Figura 40</i>).</p>
<p><b>Q4.4:</b> será que existe formação específica em Portugal em RM?</p>	<p>Verificamos que mais de 65,71% dos inquiridos, afirma possuir disciplinas de RM nos seus cursos. No entanto, a formação específica ao nível de especialização em THRM é escassa ou inexistente (<i>Figura 54</i>).</p>
<p><b>Q4.5:</b> será que pretendem contratar no futuro profissionais para a área de RM?</p>	<p>Apenas 5,11% dos inquiridos afirma inequivocamente que possui intenções de fazer contratações para as áreas de RM nos próximos 12 meses (<i>Figura 39</i>).</p>
<p><b>Q4.6:</b> Será que a contratação de funcionários com estas características (RMr) possui impacto nos indicadores de desempenho?</p>	<p>Apesar de a amostra não ser suficiente para proceder a uma generalização, existem fortes indícios que a contratação de RM propicia e favorece, o melhor desempenho das unidades hoteleiras (5.3.4).</p>
Q5 Tendências de RM para o futuro	Respostas
<p><b>Q5.1:</b> como é que a prática de TRM nos hotéis nacionais pode evoluir no futuro?</p>	<p>Na generalidade, podemos dizer que é consensual que a sensibilidade ao preço irá aumentar na indústria hoteleira, as unidades vão favorecer a venda direta no seu website, a personalização dos serviços vai assumir uma maior relevância, ao mesmo tempo que as unidades possuem uma intenção de melhorar a gestão dos reviews <i>online</i>, relação com o hóspede e melhoria dos modelos de análise (<i>Figura 42</i>). Na distribuição, a solução passa por uma maior integração da generalidade dos sistemas, mas principalmente com os CRS, websites próprios e RMS. Os hotéis e a generalidade dos intervenientes da indústria vê o</p>

	<p>incremento e otimização do Marketing Digital como um fator essencial. Ao nível do ensino, as entidades de formação terão de fornecer cursos de especialização em TRM. A indústria do software irá favorecer uma melhor relação com as OTA's, uma maior integração entre sistemas e melhores soluções para a venda direta.</p>
<p><b>Q5.2:</b> como podem ser colmatadas as necessidades de formação nesta área?</p>	<p>As entidades de formação tenderão a fornecer formação específica em THRM ao nível de especialização em 3 áreas distintas à semelhança das certificações internacionais e em sintonia com o que é pretendido pelas unidades hoteleiras nacionais. Estas áreas são, o marketing digital, <i>data analytics</i> e <i>e-commerce</i> (distribuição hoteleira) (<i>Figura 55 e Figura 56</i>).</p>
<p><b>Q5.3:</b> será que a indústria do software permitirá um maior desenvolvimento na implementação de práticas de TRM no futuro?</p>	<p>A indústria do software vai agir como um agente dinamizador do desenvolvimento das práticas de THRM, pois pretende fazer a integração de ferramentas de RM nos PMS e melhorar a integração de sistemas (<i>Figura 57</i>).</p>
Q6 Nível de conhecimento sobre o tema	Respostas
<p><b>Q6.1:</b> será que o desconhecimento das práticas de TRM é elevado nos hotéis Portugueses?</p>	<p>As unidades hoteleiras possuem um desconhecimento elevado generalizado dos sistemas e práticas de THRM (<i>5.3.3</i>).</p>
<p><b>Q6.2:</b> será que existe um nível de desconhecimento equitativo e transversal a todas as unidades hoteleiras do panorama nacional?</p>	<p>Apesar de um desconhecimento generalizado em Portugal das práticas de RM, é notório que este incide mais nas unidades não filiadas em grupos hoteleiros. Os grupos hoteleiros tendem a possuir melhores sistemas e um grau de conhecimento superior sobre estas práticas de otimização da receita (<i>5.3.3</i>).</p>
Q7 Grau de interesse pelo tema	Respostas
<p><b>Q7.1:</b> será que existe interesse pelo tema no seio profissional em Portugal?</p>	<p>Existe muito interesse sobre o tema dentro do universo dos profissionais do setor, cerca de 89,09% gostariam de receber mais informações sobre o tema ou os resultados do estudo da dissertação (<i>Figura 59</i>).</p>
<p><b>Q7.2:</b> será esta uma aposta dos hotéis num futuro próximo?</p>	<p>Os inquiridos 97,73% pensam que o RM vai ser uma aposta da indústria num futuro próximo e vai ter um papel determinante para as organizações (<i>Figura 58</i>).</p>

Fonte: Produção própria

Tabela 40 - Quadro resumo das questões de investigação e respetivas respostas

## **Análise das hipóteses de investigação iniciais**

Com o principal objetivo de obter um conjunto de respostas para as hipóteses de investigação formuladas no início deste estudo, recorreu-se a análise das respostas das questões da investigação e aos valores diretos dos resultados, tendo por base as técnicas de análise de dados baseados fundamentalmente nas médias alcançadas das avaliações e respetivo desvio.

**H1 - Existem diferenças nos sistemas de TI / SI adotados nas unidades, de acordo com as suas características, como, a classificação, a dimensão, a filiação ou localização (NUTS II).**

Através da análise dos principais sistemas utilizados atualmente nas unidades e que possuem um elevado impacto na otimização das receitas como *Property Management System* (PMS), *Content Management System* (CMS), *Booking Engine* (BE), *Channel Manager* (CM) e *Revenue Management System* (RMS), observou-se que existem padrões comportamentais, quer para a decisão de adoção de determinada solução tecnológica, quer para a escolha dessa solução e que se encontra dependente das principais características da unidade, nomeadamente da classificação, dimensão e afiliação em grupo hoteleiro. É de salientar, que apenas ao nível da decisão de adoção de PMS isso não se verifica, sendo evidente aquando da sua escolha. Todavia, não foi encontrada esta definição clara, no que concerne à localização das unidades. Tal facto deve-se à heterogeneidade da amostra (quando analisada pelas NUTS II) não permitindo um padrão claro. Deste modo, obteve-se uma validação parcial da hipótese tendo em conta as três principais características, para os sistemas mencionados (5.3.2).

**H2 - Existe um elevado desconhecimento sobre TRM e suas práticas nas unidades nacionais.**

Esta hipótese é validada parcialmente, apesar de existir um elevado desconhecimento nas unidades hoteleiras nacionais que se reflete ao longo do subcapítulo 5.3.3. Verifica-se que é mais notório nas unidades independentes. Os hotéis que se encontram afiliados em grupos hoteleiros dispõem de um conjunto de ferramentas e conhecimentos superior, conseguindo colmatar muitas das falhas pois possuem uma melhor implementação procedimental, devido às imposições dos grupos. Esta falta de

conhecimento é visível quando os inquiridos preferem referências genéricas em detrimento de técnicas específicas de gestão da receita (ex: questão E102, *Figura 28*).

**H3 - Grande parte das unidades não dão importância ou não conhecem o sistema de contabilidade de gestão e uniformização de contas contabilísticas para a hotelaria (USALI).**

Depois de inquiridos 76 gestores ou administradores de hotéis, pertencentes à nossa amostra, existe a validação desta questão, devido ao facto de o sistema uniforme de contabilidade de gestão (USALI) para as unidades hoteleiras ( $\bar{X} = 3,84$  ;  $\sigma = 0,78$ ) na questão E101, (*Figura 27*) não se encontrar devidamente valorizado ou evidenciado como um elemento estratégico para a otimização e formação da receita.

O estudo evidência uma falta de conhecimento sobre as potencialidades da adoção do sistema como instrumento base da gestão hoteleira que possui impacto direto na otimização da receita, bem como, uma ausência de conhecimento sobre as indicações internacionais para a estrutura contabilística e uniformização dos sistemas de controlo para as unidades de alojamento.

**H4 - A maior parte das unidades, não utilizam centros de custos diferenciados ou não fazem a separação de diversas fontes de receitas (ex: Alojamento, Spa, Golf, F&B, etc.)**

Esta hipótese não foi validada devido ao facto de 85% das unidades afirmarem que efetuam a separação de receitas e gastos por departamento (*Figura 29*), indicando a existência de centros de custos diferenciados na maior parte das unidades inquiridas.

**H5 - As práticas mais valorizadas pelos hoteleiros, não são aquelas que podem criar maior valor para o seu negócio.**

Esta hipótese foi validada, devido ao facto de na generalidade dos inquiridos os inquiridos estarem muito focados no preço ou fatores relacionados com a sua oscilação. Relembramos que esta é apenas uma das vertentes de *revenue*, não sendo por si só geradora de valor acrescentado para o hóspede ou gerador de receita adicional (5.3.3).

**H6 - O tema desperta bastante interesse em Portugal e vai ser uma aposta dos hotéis num futuro próximo.**

Esta hipótese foi validada devido ao facto de os inquiridos demonstrarem muito interesse sobre o tema (*Figura 59*), quando dizem que desejavam receber mais informações sobre o tema (89,09%) e quando referem que o *revenue* será determinante no sucesso das unidades hoteleiras no futuro e será uma das apostas do setor (97,73%) (*Figura 58*).

**H7 - As entidades de formação não possuem ofertas de formação nestas áreas.**

As entidades de formação apresentam formação nestas áreas através de disciplinas integradas em cursos mais abrangentes e de base. O investigador constatou que mais de 65,71% dos inquiridos afirma possuir disciplinas de RM nos seus cursos. No entanto, existe a constatação que a formação específica ao nível de especialização em THRM é escassa ou inexistente (*Figura 54*). Existe a necessidade de criação de cursos de especialização fundamentalmente ao nível de 5 áreas distintas, designadamente i) controlo de gestão e sistemas de contabilidade (USALI), ii) operacionalização do sistema de THRM, iii) marketing digital, iv) *data analytics* e v) *e-commerce* (distribuição hoteleira), à semelhança do que já existe ao nível das certificações internacionais (*Figura 55 e Figura 56*). Devido a tais factos, não podemos dizer que não existe formação, mas esta não se encontra em sintonia com a necessidade das unidades hoteleiras nacionais, o que não contribui para a validação desta hipótese.

**H8 - As empresas de software vão permitir um maior desenvolvimento nessa área devido à maior integração dos sistemas hoteleiros.**

As empresas de *software* que estão atualmente no setor vão agir como motores de desenvolvimento para uma maior implementação de técnicas de THRM. Estes possuem a intenção clara de favorecer uma maior integração entre sistemas, bem como integrar ao nível dos PMS ferramentas de *revenue* que favoreçam uma gestão e otimização efetiva da receita nas unidades hoteleiras. Ao longo da investigação foi possível a validação desta hipótese, através da participação destas entidades no nosso inquérito com questões específicas (*Figura 57*).

**H9 - As unidades hoteleiras não estão focadas no hóspede nem nos consumidores dos seus serviços.**

Pela análise dos resultados dos inquéritos chegamos à conclusão que a maior parte dos profissionais do setor, não se encontram focados nos seus hóspedes ou consumidores (*Figura 34*). No entanto, não podemos generalizar porque no que diz respeito diretamente aos RMs inquiridos, estes estão mais predispostos para satisfação do hóspede e cuidado com o nível de qualidade dos serviços (*Tabela 39*). Por outro lado, quando inquirimos, quais serão as ações mais relevantes para aumentar a receita, muitos responderam, avaliação da satisfação do hóspede ou conhecer os comportamentos de compra, entrando em contradição (*Figura 28*) com a restante amostra. Assim, podemos dizer que os RMs inquiridos, estão mais focados no hóspede possuindo maior apetência para a criação de valor do serviço. Através desta constatação não podemos generalizar, porque os principais impulsionadores de criação de receita das unidades contrariam esta hipótese inicial. No entanto, nas unidades que não possuem RMs ou alguém com esta função, esta hipótese já se torna mais forte justificando assim a sua parcialidade.

**H10 - A maioria das unidades não olham para o TRM como um elemento agregador de todos os departamentos.**

Esta hipótese encontra-se validada, porque a maior parte dos inquiridos olha para o TRM como sendo parte de uma função departamental centralizada, num determinado departamento. Cerca de 41,5% diz que esse departamento deveria ser o departamento de marketing e vendas. No entanto, é de registar que já se observa uma mudança no setor. Embora ainda não sejam a maioria, há inquiridos (43,2%) que pensam que o TRM deve ser olhado de forma transversal para toda a unidade em prol de um objetivo comum (*Figura 31 e Figura 32*).

**H11 - Existe uma grande preocupação com o fator preço em detrimento de elementos que criam valor para o negócio.**

Na indústria existe uma preocupação excessiva com o preço e a forma como este pode oscilar no mercado que se quer cada vez mais dinâmico. Existe uma valorização excessiva deste vetor de *revenue* em detrimento de todos os outros (*Figura 34*), logo a hipótese encontra-se validada.

**H12 - A contratação de RMr com formação, cria condições e favorece a melhoria do desempenho das unidades.**

Existe a validação parcial desta hipótese inicial. Apesar de a amostra não ser suficiente para proceder a uma generalização para todas as unidades, existem fortes indícios de que a contratação de RM propicia e favorece o melhor desempenho das unidades hoteleiras (5.3.4). Apesar dos escassos indicadores de desempenho fornecidos apenas por 15 unidades, depois de selecionadas 1/3 das unidades com melhor desempenho, foi encontrado um padrão claro: grande parte destas possuíam RMr ou alguém com essa função, tendo estas organizações uma sensibilidade especial para o tema em causa e procedendo à valorização da função de RMr.

Hipótese	Descrição	Resultado
H1	Existem diferenças nos sistemas de TI / SI adotados nas unidades, de acordo com as suas características, como, a classificação, a dimensão, a filiação ou localização (NUTS II).	Validada parcialmente
H2	Existe um elevado desconhecimento sobre TRM e suas práticas nas unidades nacionais.	Validada parcialmente
H3	Grande parte das unidades não dão importância ou não conhecem o sistema de contabilidade de gestão e uniformização de contas contabilísticas para a hotelaria (USALI).	Validada
H4	A maior parte das unidades, não utilizam centros de custos diferenciados ou não fazem a separação de diversas fontes de receitas (ex: Alojamento, Spa, Golf, F&B, etc.)	Não validada
H5	As práticas mais valorizadas pelos hoteleiros, não são aquelas que podem criar maior valor para o seu negócio.	Validada
H6	O tema desperta bastante interesse em Portugal e vai ser uma aposta dos hotéis num futuro próximo.	Validada
H7	As entidades de formação não possuem ofertas de formação nestas áreas.	Não validada

H8	As empresas de software vão permitir um maior desenvolvimento nessa área devido à maior integração dos sistemas hoteleiros.	Validada
H9	As unidades não estão focadas no hóspede nem nos consumidores dos seus serviços.	Validada parcialmente
H10	A maioria das unidades não olham para o TRM como um elemento agregador de todos os departamentos.	Validada
H11	Existe uma grande preocupação com o fator preço em detrimento de elementos que criam valor para o negócio.	Validada
H12	A contratação de RMs com formação, cria condições e favorece a melhoria do desempenho das unidades.	Validada parcialmente

Fonte: Produção própria  
**Tabela 41 - Quadro resumo das hipóteses de investigação iniciais**

## CAPÍTULO SEIS – CONCLUSÃO

### 6.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Durante a execução da dissertação o investigador procurou responder aos principais objetivos da dissertação. Para alcançar este desígnio, foram utilizados seis pilares fundamentais para a caracterização do THRM em Portugal. Entre eles podemos encontrar, a (1) avaliação das ferramentas tecnológicas de auxílio ao sistema de RM, a (2) avaliação das técnicas mais valorizadas pelos profissionais do setor hoteleiro na gestão da receita, a (3) avaliação dos Recursos Humanos de THRM, características necessárias para desempenhar a função de RMr e o impacto da sua contratação, as (4) expectativas dos profissionais sobre as tendências de THRM para o futuro, a (5) avaliação se a opinião dos RMr era díspar dos restantes profissionais da indústria e por fim proceder à avaliação do (6) grau de interesse do setor sobre o tema em causa.

Nos últimos anos existe um sentimento generalizado de que é necessário fazer algo mais para combater a descida generalizada de tarifas devido a fatores concorrenciais e competitivos. Tal necessidade, trouxe para discussão a pertinência da aplicação das técnicas de TRM ao sector hoteleiro em Portugal. Neste momento, o país atravessa um bom momento do ponto de vista turístico, devido a diversos fatores relacionados com a conjuntura internacional e com o crescimento do fluxo turístico na Europa. No entanto, apesar do crescimento em todos os indicadores nos últimos dois anos é patente que o crescimento da receita tem vindo a ser feito muito em parte, através do crescimento das taxas de ocupação e aumento da capacidade súbita que se verificou nos últimos anos em Portugal. Apesar de indicadores como RevPar ou ADR estarem a registar um crescimento, se a aplicação das técnicas de *revenue* fosse generalizada e de forma metódica o crescimento dos proveitos deveria ter sido muito superior ao registado (*Tabela 13*). É notório que é registado um maior crescimento da receita ao nível dos hotéis de classificações superiores, sendo menos sensíveis ao fator preço, onde é observável um maior distanciamento do crescimento do RevPar em relação ao crescimento da taxa de ocupação.

Depois de analisado o espectro tecnológico dos principais sistemas que influenciam e auxiliam a gestão de RM nas unidades nacionais de 3, 4 e 5 estrelas em Portugal, ficamos

com uma perspetiva geral do que está atualmente a acontecer e qual a influência das características dos hotéis sobre a adoção e a escolha dos sistemas. O investigador analisou cinco dos principais sistemas, quantificando as suas taxas de utilização dentro do sector, PMS (100%), CMS (86,93%), BE (80,11%), CM (74,43%) e RMS (25,57%), onde facilmente se conclui que, quanto mais complexos ou específicos são estes sistemas, menor é a sua taxa de utilização. Para além disso, o investigador identificou padrões onde as principais características das unidades como, categoria, dimensão e afiliação em grupo hoteleiro influenciam diretamente tanto a decisão de adoção de determinado sistema como a sua escolha (**Tabela 36**). Genericamente pode-se dizer que hotéis de categorias superiores, de maior dimensão e afiliados potenciam a probabilidade de adotar sistemas melhor cotados no mercado e mais sofisticados, como por exemplo PMS (*Opera*), CMS (maior probabilidade de adoção), BE (*Availpro ou Synxis*), CM (*Availpro ou Siteminder*) e RMS (*Ideas ou Opera*). Em contraposição hotéis de categorias mais baixas, de menor dimensão e independentes possuem taxas de adoção de sistemas complexos mais baixas e possuem preferência por sistemas mais baratos no mercado, por exemplo PMS (*New Hotel ou Host*), CMS (menor probabilidade de adoção), BE (*e-GDS ou GuestCentric*), CM (*E-GDS ou Guestcentric*) e RMS (maior parte não possui) (**Tabela 37**). Neste cenário, facilmente chegamos à conclusão que as unidades que possuem mais sistemas tecnológicos e uma maior qualidade nos seus sistemas, possuem processos de TRM mais otimizados, podendo recorrer a um maior número de técnicas de *revenue* potenciando a sua receita. É devido a este facto que é observável uma menor sensibilidade ao preço em segmentos superiores e em hotéis de classificação mais elevada: estes conseguem potenciar melhor a sua receita devido aos recursos de TRM que já aplicam, mesmo que seja de forma intuitiva e não procedimental (**Tabela 13**).

Através da análise das respostas relativamente às técnicas de TRM mais valorizadas pelos profissionais do setor para as suas unidades, facilmente chegamos à conclusão que o TRM em Portugal ainda se encontra num estado inicial e emergente. É notório que na generalidade das unidades existe vontade de fazer mudanças, mas devido ao ruído criado à volta do sistema de *revenue* ou à complexidade de aplicação, estas acabam por ficar perdidas entre os seus mitos e receios. O peso da receita de alojamento na totalidade da receita, em termos médios, ronda os 70,47%, o que significa que a receita restante tem um peso de quase 30% (**Tabela 28**). Este valor de 30% tem um peso significativo no

volume de negócios e merece toda a atenção dos hoteleiros; esta receita que provém de outros *outlets* onde, na maior parte dos casos, se encontra subaproveitada, tendo um grande potencial de progressão. Muitos dos inquiridos ainda pensam que é necessário um grande investimento ou plataformas complexas para aplicar este conjunto de técnicas. Este facto é revelado quando retiramos a limitação orçamental (questão B201) e a maior parte diz que a principal vertente da aposta está na implementação de TRM, facto que depois não se verifica na prática nas unidades. Na realidade podemos aplicar conceitos e técnicas de *revenue* simples sem recurso a qualquer sistema ou investimento. Apenas com recurso a uma simples folha de calculo é possível executar, quantificar quase todos os indicadores de receita e proceder a um plano simplificado de criação de receita que poderá render às unidades alguns milhares de euros no final do ano. Em Portugal o TRM ainda é encarado maioritariamente como devendo ser uma função departamental centralizada (48,30%) (**Figura 31**), que deveria ser integrado num departamento (**Figura 32**) como por exemplo o departamento de marketing e vendas ou outro (56,8%). Apesar de tudo, é visível nos resultados que algo se encontra a mudar, existindo já uma grande fatia de inquiridos que pensa de forma diferente. Atualmente sabe-se que este deve ser encarado como um departamento autónomo (Tranter, Stuart-Hill e Parker, 2014), dinamizador e agregador de todos os outros (Kimes, 2017) e cuja função de criação de receita deve ser descentralizada, transversal a toda a unidade (Noone, Enz e Glassmire, 2017). Em Portugal, os gestores, administradores e a generalidade dos trabalhadores da indústria, ainda possuem um receio irracional de partilha dos seus indicadores (90,34%), indicadores estes que, muitas vezes, já são públicos ou disponibilizados noutras plataformas (Questão B400, **Figura 36**). Tal facto dificulta a partilha de informação dentro da indústria e a sua evolução - O cálculo de indicadores de *Benchmarking* (*MarketShare*, *Penetration Index*, *Revenue Generating Index* ou outros) torna-se mais difícil de obter, o que indicia uma falta de maturidade da indústria e dos seus gestores ao nível de TRM. Quando começamos a aprofundar o tema ao nível das práticas mais valorizadas e o que já vem sendo feito em algumas organizações, encontramos algumas contradições. Por exemplo um dos elementos estruturantes dos sistemas de *revenue* é a separação das receitas e gastos por departamento ou centro de custos, o investigador apurou que 85,8% afirma efetuar esta prática na sua organização (**Figura 29**), no entanto verifica-se que a grande parte dos

gestores ou administradores não conhece ou simplesmente não valoriza o principal sistema de gestão de custos para as unidades de alojamento (*USALI*), como uma vertente estratégica para a criação e otimização da receita (*Figura 27*). Muitos dos responsáveis das unidades, quando inquiridos sobre as suas preferências relativamente aos elementos estratégicos para a criação da receita, preferiram elementos como a vertente *online* fundamental para o negócio, a estratégia de marketing, a implementação de processos organizacionais orientados para objetivos e a estratégia geral da organização. Para além do alojamento as preferências para aplicação das técnicas de *revenue* recaem sobre os *outlets* de F&B como os restaurantes ou bares (existe alguma consensualidade no setor), no entanto existe a falta de consenso a outros centros de receitas como, as salas de reuniões ou Spa's (*Figura 30*). Os RMs nacionais, a seguir ao alojamento e *outlets* de F&B, preferem os centros de Spa como centro gerador de receitas para aplicação de algumas práticas de TRM. É convicção do investigador, que esta preferência se encontra ligada ao tipo de hotel em causa e à alta rentabilidade dos tratamentos de Spa que atingem o seu auge em contraciclo, ou seja, em épocas de menor procura, como o inverno, permitindo um maior equilíbrio da receita em época baixa. A diversidade de *outlets* atualmente nos hotéis é um fator crítico de sucesso, favorece a captação de novos hóspedes e uma receita adicional quando são bem promovidos. É uma realidade factual que todos os clientes preferem maior diversidade de *outlets* e mais serviço pelo mesmo valor, quando efetuam uma comparação direta de diversas unidades na altura da decisão de compra, mesmo que não tenham quaisquer intenções de usufruir desses serviços. Deste modo torna-se essencial a potenciação destes serviços e o seu correto controlo, sendo encarado como fontes de receita adicionais e não como fontes de custos, que em alguns casos roubam recursos à produção de alojamento. Os profissionais do setor quando inquiridos sobre os pontos relevantes para a otimização da receita, ainda estão muito focados na área de alojamento, por razões óbvias (peso da receita); no entanto, estes não estão a quantificar o desperdício de receita resultante dos *outlets*. Destes pontos relevantes para a otimização da receitas, estes preferem salientar, a gestão otimizada dos diversos canais de distribuição, o trabalhar com preços dinâmicos e a disponibilização das melhores tarifas nos locais certos (*Figura 26*). Como podemos constatar estes encontram-se na vertente, talvez menos produtiva da gestão de *revenue* que são as técnicas de oscilação de preços, não sendo por si só estas técnicas garantia de

receita adicional. Por outro lado, uma correta gestão dos canais de distribuição e o assegurar das paridades entre canais, pode ser um grande potenciador da receita e eliminação de canibalização ao nível dos diferentes serviços oferecidos. O investigador pretendeu aprofundar mais esta questão e questionou os profissionais quais seriam as ações concretas mais relevantes para aumentar a receita. Quase todos referiram uma forte presença *online*, marketing digital, *mobile*, gestão de OTA's como ações preferenciais. Tal facto, indicia uma incongruência estratégica, já que atualmente quase todas as unidades se encontram a perder o domínio, sobre o seu canal direto devido às práticas de terceirização. Para além disso, indicam ações, como conhecer o comportamento de compra do consumidor, avaliação da satisfação dos hóspedes e *cross selling* interdepartamental (**Figura 28**). Quando o investigador aprofunda a análise das respostas verifica que ficam fora das preferências ações como o cálculo do *displacement* de grupos, a gestão de *overbookings*, a política para *walking guests*, a gestão da duração da estada, a garantia do último quarto disponível para venda, etc. Estas ações muito concretas e potenciadoras de receita adicional quando bem implementadas, que foram preteridas em detrimento de outras mais genéricas, representam uma falta de domínio dos profissionais sobre as diversas ferramentas de TRM existentes e potenciadoras de receita adicional. Por outro lado, estes profissionais, quando inquiridos sobre qual deveria ser o foco do RM, mais uma vez preferem o preço e o mercado, favorecendo os elementos concorrenciais em detrimento das orientações de criação de valor e diferenciação do produto (**Figura 34**). Todas estas ações devem ser avaliadas. Deste modo, o investigador foi saber quais seriam os indicadores preferidos nas unidades, tendo constatado que ainda existe a preferência pelos indicadores mais tradicionais como a ADR e o RevPar (**Figura 33**), embora se comece já a notar uma mudança de paradigma, começando a aparecer muitos inquiridos que já mencionam o GopPar ou TrevPar como indicadores a considerar. Esta mudança é mais gritante quando, inquirimos os RMs, em que indicadores mais complexos e com foco no hóspede aparecem nas preferências, a par do RevPar como o cálculo do GopPar, TrevPar e RevPag (**Tabela 39**).

Interessava ainda ao investigador perceber como é que os trabalhadores das unidades hoteleiras olhavam para a equipa de *revenue* e para os seus executantes. Deste modo foi avaliar fatores como a importância atribuída a estes trabalhadores, a formação e se as

unidades pretendem apostar neste tipo de funcionários no curto prazo. As características necessárias para desenvolver as suas funções, funções a desempenhar ou até o impacto que estes poderiam ter para a organização foram também analisados. Com a avaliação efetuada destes pontos cruciais, pode-se concluir que a função de RMr é extremamente valorizada pelos inquiridos. Cerca de 95,46% destes, classificou como importante (4) ou muito importante (5) a função de RMr na organização (*Figura 37*). Na amostra dos inquiridos, 49,43% afirmaram possuir na organização, RMr com formação específica para a função (*Figura 38*). É claro que apesar do reconhecimento da importância que a maior parte dos inquiridos reconhece a este tipo de profissionais, apenas 5,11% afirma que vai proceder à sua contratação nos próximos 12 meses (*Figura 39*). Isso demonstra que no curto prazo, não se vão verificar alterações significativas ou estratégicas na gestão da receita nas unidades hoteleiras nacionais, não existindo um reforço de profissionais com estas aptidões. Os inquiridos quando questionados sobre as características que mais valorizam para estas funções, como características preferenciais aparecem: possuir uma capacidade analítica forte, conhecimentos de marketing e vendas, conhecimentos fortes de marketing digital ou web, elevada capacidade de negociação e por último a formação específica em RM, ainda que esta não seja consensual na amostra (*Figura 40*). O investigador demonstra que a formação específica em RM ainda não é dos elementos mais valorizados para o desempenho destas funções. Relativamente às suas funções a desempenhar, ou obrigações da função, as escolhas debruçam-se sobre a elaboração de preços e toda a estrutura tarifária, elaboração de previsões para a unidade, reunião de informação para a tomada de decisão da direção geral, segmentação e orçamentação previsional (*Figura 41*). Apesar de estas serem algumas das funções efetivas de um RMr, esta é uma visão algo castradora da sua atividade, indiciando que no futuro poderemos ter as pessoas certas nos lugares certos, no entanto limitadas no âmbito daquilo que deveriam ser as suas funções (subaproveitamento das suas reais capacidades). Embora os dados não permitam uma extrapolação de resultados devido à sua curta amostra, depois de analisados os indicadores de desempenho de algumas unidades e selecionados 1/3 das que apresentaram o melhor RevPar, chegamos à conclusão que a contratação deste tipo de profissionais possui um impacto real no desempenho das unidades. O investigador constatou que 4 em cada 5 das unidades com o melhor indicador de RevPar (80%), afirma possuir profissionais de RM com formação específica. O investigador

permite-se assim constatar que existem indícios fortes, entre a melhoria de desempenho das unidades e a contratação deste tipo de profissionais. Estes possuem um impacto positivo e favorecem a melhoria dos indicadores de desempenho das unidades hoteleiras em causa. As unidades com melhor desempenho valorizam a função e favorecem a adoção de práticas de THRM.

Depois de inquiridos diversos grupos heterogêneos que influenciam diretamente o setor na aplicação de conceitos de THRM nas unidades como, unidades hoteleiras, empresas produtoras de software para o setor, associações do setor e instituições de formação, o investigador conseguiu fotografar o vislumbre da evolução do RM em Portugal para o futuro em três das vertentes fundamentais. Estas vertentes são, (1) a formação dos preços no futuro, (2) a distribuição no futuro e (3) o marketing no futuro, chegando a um consenso generalizado da sua evolução para o futuro. Embora existam diferenças entre os diversos grupos (como já vimos aquando da apresentação de resultados 5.3.5), devido às suas diferentes experiências dentro do setor, o investigador consegue encontrar alguns vetores comuns ou mais consensuais entre todos os intervenientes. Relativamente à formação do preço, existe a formação de opinião no sentido de existir uma preponderância forte do marketing digital e do *online*, propiciando o foco generalizado na venda direta através dos websites próprios das unidades. O sentimento com a perceção que a sensibilidade ao preço vai aumentar é generalizado e existe o desejo de melhoria dos modelos de análise, uma melhor gestão das comissões de distribuição diminuindo o seu custo, uma melhor gestão dos *reviews* e uma melhoria da relação com o hóspede (CRM). Relativamente à distribuição para além do aumento da venda direta se transformar numa certeza, existe o desejo por melhor integração entre os sistemas (principalmente CRS e RMS), uma melhor gestão das OTA's e uma aposta muito clara no *online*. Quanto às ações de marketing mais relevantes para o futuro, existe uma clara sintonia relativamente ao marketing digital, em que as principais apostas incidem basicamente sobre ferramentas como o SEO, SEM e a gestão da reputação *online*, apresentando uma importância preponderante na estratégia das empresas. A indústria do *software* vai agir como um agente dinamizador no desenvolvimento das práticas de THRM. Estas entidades pretendem fazer a integração de ferramentas de RM nos PMS e melhorar a integração de sistemas (**Figura 57**), assim como integrar novos indicadores de desempenho.

Para concluir pode-se dizer que o sistema de TRM, nas unidades nacionais, se encontra em plena mutação, estando numa fase inicial de passagem de uma gestão focada apenas no alojamento para uma fase posterior orientada para o TRM e gestão da receita em diversos *outlets*. Há, contudo, um grupo de profissionais, os RMs que agem como impulsionadores desta mudança, possuindo algumas divergências de pensamento relativamente aos seus congêneres e colegas do setor (**Tabela 39**). Destes profissionais, 80% pertencem a grupos hoteleiros e apenas 20% a unidades independentes. Isso significa que os hotéis independentes, atualmente, ainda não se encontram muito sensibilizados para as funções desempenhadas por estes profissionais ou sentem que não possuem necessidade para um profissional com este perfil. Estes já se encontram em sintonia com os conceitos orientadores de TRM, aplicando os conceitos a diferentes *outlets* como, F&B (restaurantes e bares), Spas ou salas de reuniões. Estão mais centrados na otimização do GOP e dão mais relevância a indicadores como o GopPar, TrevPar, RevPag, para além dos tradicionais RevPar e ADR. Pensam que a melhor integração de sistemas é crucial ao nível dos RMS e possuem uma ideia clara das principais ferramentas existentes de RM onde podem criar receita adicional (5.3.6). Estes encontram-se mais adiantados ao nível do marketing digital, estando já a efetuar apostas em ferramentas como SEO, SEM e gestão da reputação *online*, no entanto, a sua falta de formação a este nível é gritante, assim como em todo o setor hoteleiro.

Na generalidade, podemos dizer que todos os profissionais da indústria, atribuem uma importância muito elevada ao TRM e pensam que esta atividade vai ser preponderante para o sucesso das unidades no futuro em mercados altamente concorrenciais (**Figura 58**), existindo um grande interesse pelo tema em todo o setor (**Figura 59**).

Esta poderá mesmo ser uma das apostas das unidades nacionais nos próximos cinco anos, procedendo ao aproveitamento dos ventos favoráveis no turismo, para reestruturarem as unidades e implementarem novos procedimentos de criação de receitas. As unidades que não efetuem esta passagem correm o sério risco de hipotecarem o futuro, em prol dos seus concorrentes diretos que possuem esta vantagem competitiva.

## 6.2 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Ao longo da execução do trabalho de investigação foram encontradas algumas dificuldades que foram sendo contornadas. Destacam-se principalmente duas, uma tem a ver com a correspondências das expressões e outra está relacionada com a resistência dos hoteleiros na participação em estudos deste género e com a divulgação de dados inerentes ao desempenho das unidades (mesmo sendo estes públicos).

A realização deste trabalho, devido à dificuldade de correspondência de expressões ou designações com origem na América Anglo Saxónica e a língua portuguesa, procura sempre que possível utilizar expressões nativas da língua Portuguesa. No entanto, como existe uma perceção universal no universo turístico e hoteleiro dos acrónimos e expressões estrangeiras, optou-se por utilizar este tipo de siglas e expressões em todo o trabalho.

Para que o trabalho seja mais perceptível para um público que não esteja tão familiarizado com algumas expressões internacionais, procedeu-se à criação de um glossário extenso do tema, para facilitar toda a sua compreensão.

Assim todos os utilizadores que consultarem o documento final da investigação, podem perceber facilmente todos os conceitos utilizados de forma quase imediata simplificando muito a sua compreensão.

Em Portugal ainda existe um grau de estigmatização elevado e receio por parte dos hoteleiros no preenchimento dos inquéritos para os estudos de investigação. Este receio está diretamente relacionado fundamentalmente com três fatores. Para além da falta de tempo generalizada e stress inerente à indústria, é notório que existem receios que têm a ver com a recriminação por parte das entidades patronais, sancionamento técnico das suas competências e confidencialidade das informações.

Apesar do investigador ter encontrado em alguns casos, relações interessantes resultantes dos indicadores financeiros, estes não possuem uma validade representativa que permita a sua generalização ou extrapolação para a generalidade da realidade do País. No entanto, é feita a sua indicação ao longo do trabalho como sendo “indícios” de uma tendência ou padrão. Recomenda-se assim a confirmação destes indícios ou padrões em investigações futuras.

### 6.3 RECOMENDAÇÃO PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Para sugestão como investigações futuras cabe aos proponentes proceder à investigação do documento produzido nesta investigação. Existem alguns indícios que podem ser comprovados e validados estatisticamente em futuros estudos, como por exemplo a relação entre o recrutamento de RMs e a melhoria do desempenho das organizações. É também de salientar que no futuro, uma vez que o diagnóstico do país já se encontra inventariado na generalidade, será recomendável tentar obter mais dados financeiros e fazer a sua relação direta com as ações de RM implementadas nas unidades, bem como a medição do seu desempenho. Para além disso seria desejável identificar os hotéis nos centros urbanos e avaliar se estes possuem maiores necessidades deste tipo de sistemas de otimização, devido a fatores como a pressão sobre os preços e a maior exigência concorrencial perante menor diferenciação ao nível do produto. Esta sugestão deve-se ao facto de o investigador ter encontrado maiores necessidades de ferramentas tecnológicas na região de Lisboa (NUTS II), do que nas restantes regiões (*Tabela 35*) do País. Os futuros investigadores deverão arranjar melhores estratégias no sentido de pressionar os responsáveis das unidades a participarem no estudo e no sentido de obter resultados mais fiáveis/representativos. A gestão da distribuição e os diferentes canais, devem ser aprofundados em investigações futuras, bem como a relação entre as diversas partes envolvidas e os conflitos de interesses, fazendo a sua relação com o impacto ao nível da receita. Assim como o estudo do impacto do favorecimento do website próprio em detrimento de outros canais de distribuição, por exemplo, com preços mais reduzidos, *vouchers* oferta para reservas diretas, tipos de tarifas exclusivos, etc, avaliando o seu impacto no desempenho comercial da empresa e impacto no resultado. A avaliação da justiça comercial e criação de confiança para o cliente é igualmente importante e o seu efeito nos resultados. A avaliação do investimento em TRM e a relação com o retorno gerado é um tema que promete ser de grande relevância no futuro, talvez seja mais acessível por exemplo avaliar a introdução por exemplo de um RMS no desempenho global da unidade hoteleira. Nos últimos 30 anos em constante mutação, o RM tornou-se numa estrela no âmbito da investigação hoteleira: estas e outras questões vão precisar de respostas e para isso será necessário o envolvimento de todos os participantes no ecossistema hoteleiro, porque o futuro é agora.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAS, Timothy A. Jorczak - The Cost Approach and Hotel Valuation: A Classic Solution to a Modern Problem. *Journal of Property Tax Assessment & Administration*. 13:2 (2016) 35.
- ADOLPHO, C. - Os 8 P's do Marketing Digital. [S.l.]: Texto, [s.d.]. ISBN 978-972-47-4495-7.
- AJANOVIĆ, E.; ÇIZEL, B. - What makes a successful hotel reputation management strategy: Qualitative research on tripadvisor hotel reviews. Em [Em linha]. [S.l.]: Singidunum University, 2015 [Consult. 8 ago. 2017]. ISBN 978-86-7912-615-3
- ANDERSON, C.K.; Xie, X. - TI-Improving hospitality industry sales: Twenty-five years of revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1), (2010) 53-67.
- ANDERSON, C.K. - The Billboard effect: Online travel agent impact on non-OTA reservation volume. *Cornell Hospitality Report*. 9:16 (2009) 5-6.
- ANDERSON, C.K.; HAN, S. - Hotel Performance Impact of Socially Engaging with Consumers. *Cornell Hospitality Report*. 16(10) (2016) 3-9.
- ANDERSON, C.K.; HAN, S. - The Billboard Effect: Still Alive and Well. 2017.
- ANDERSON, C.K.; KIMES, S.; CARROLL, B. - Teaching Revenue Management at the Cornell University School of Hotel Administration. *Informations Transactions on Education*. ISSN 1532-0545, 1532-0545. 9:3 (2009) 109-116. doi: 10.1287/ited.1090.0024.
- ANDERSON, C.K.; LAWRENCE, B. - The influence of online reputation and product heterogeneity on service firm financial performance. *Service Science*. 6:4 (2014) 217-228.
- AVINAL, E.A - Revenue management in hotels. *Journal of Foodservice Business Research*, 7(4), (2006) 51-57.
- AZIZ, H. A.; SALEH, M.; RASMY, M.; ELSHISHINY. - Dynamic room pricing model for hotel revenue management systems. *Egyptian Informatics Journal*. ISSN 11108665. 12:3 (2011) 177-183. doi: 10.1016/j.eij.2011.08.001.
- BADINELLI, R.D - An optimal, dynamic policy for hotel yield management. *European Journal of Operations Research*, 121(3), (2000) 476-503.
- BAI, Q.; CHEN, M.; XU, L. - Revenue and promotional cost-sharing contract versus two-part tariff contract in coordinating sustainable supply chain systems with deteriorating items. *International Journal of Production Economics*. ISSN 09255273. 187:2017) 85-101. doi: 10.1016/j.ijpe.2017.02.012.
- BAIERL, R.; STEINHAUSER, C. - The strategic hospitality scorecard: Developing an innovative framework for the hospitality industry. *Journal of Tourism Research*. ISSN 1791-0064. 8:2014) 129-141.
- BAIERL, R.; STEINHAUSER, C. - The Strategic Hospitality Scorecard: Developing an Innovative Framework for the Hospitality Industry. June 19th to the 21st of 2014 Athens, Greece. 2014).
- BAKER, S., BRADLEY, P.; HUYNON, J. - Principles of hotel front office operations. New York: (1994) Cassell
- BAKER, T., MURTHY, N.N.; JAYARAMAN, V. - Service package switching in hotel revenue management systems. *Decision Sciences*, 33(1), (2002) 109-132.
- BAKER, T.K.; COLLIER, D.A. - A comparative revenue analysis of hotel yield management heuristics. *Decision Sciences*, 30(1), (1999) 239-263
- BAKER, T.K; COLLIER, D.A. - The benefits of optimizing prices to manage demand in hotel revenue management systems. *Production and Operations Management*, 12(4), (2003) 502-518.
- BALOGLU, S.; PEKCAN, Y.A. - The website design and Internet site marketing practices of upscale and luxury hotels in Turkey. *Tourism Management*. ISSN 02615177. 27:1 (2006) 171-176. doi: 10.1016/j.tourman.2004.07.003.
- BARREIRA, A. F. - Instrumentos de avaliação de desempenho estratégico: um estudo na indústria hoteleira. 2011).
- Barth, Y. - Yield management: opportunities for private club managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(3), (2002) 136-141.

- BECK, J., KNUTSON, B., CHA, J.; KIM, S. - Developing revenue managers for the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(2), (2011) 182-194.
- BECK, J.; KNUTSON, B.; CHA, J.; KIN, S. - Developing Revenue Managers for the Lodging Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. ISSN 1533-2845, 1533-2853. 10:2 (2011) 182-194. doi: 10.1080/15332845.2011.536941.
- BELDONA, S.; NAMASIVAYAM, K. - Gender and demand-based pricing: Difference in perceived (un)fairness and patronage intentions. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 14(4), (2006) 89-107.
- BERGER, J. - Contágio [Consult. 8 ago. 2017]. ISBN 978-989-724-144-4.
- BERTSIMAS, D.; SHIODA, R. - Restaurant revenue management. *Operations Research*, 51(3), (2003) 472-486.
- BITRAN, G.; CALDENTEY, R. - An overview of pricing models for revenue management. *Manufacturing & Service Operations Management*, 5(3), (2003) 203-229.
- BITRAN, G.; GILBERT, S.M. - Managing hotel reservations with uncertain arrivals. *Operations Research*, 44(1), (1996) 35-49.
- BITRAN, G; MONDSCHHEIN, S.V. - An application of yield management to the hotel industry considering multiple day stays. *Operations Research*, 43(3), (1995) 427-443.
- BODEA, T.; FERGUSON, M.; GARROW, L. - Choice-based revenue management: data from a major hotel chain (2009).
- BONGO, M.F.; OCAMPO, L.A. - A hybrid fuzzy MCDM approach for mitigating airport congestion: A case in Ninoy Aquino International Airport. *Journal of Air Transport Management*. ISSN 09696997. 63:2(2017) 1-16. doi: 10.1016/j.jairtraman.2017.05.004.
- BOROVČANIN, D. - A comparative analysis on hotel financial performance. Em [Em linha]. [S.l.]: Singidunum University, 2015 [Consult. 8 ago. 2017]. ISBN 978-86-7912-615-3
- BREDILLET, C.; TYWONIAK, S.; DWIVEDULA, R. - What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*. ISSN 02637863. 33:2 (2015) 254-266. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.04.001.
- BRETZKE, M. - Database marketing. *RAE-Revista de Administração de Empresas*. 32:4 (1992) 112-120.
- BRUNS-SMITH, A.; CHOY, V.; CHONG, H.; VERMA, R. - Environmental sustainability in the hospitality industry: Best practices, guest participation, and customer satisfaction. *Cornell Hospitality Report*. 15(3) (2015) 6-16.
- BUIMISTRU, D. - As redes sociais como ferramenta para o e-marketing e a relação com os utilizadores: o caso do facebook nos hotéis de 5 estrelas na cidade de Lisboa. 2014).
- BURGER, C.J.S.C.; DOHNAL, M.; KATHRADA, M.; LAW, R. - A practitioner's guide to time-series methods for tourism demand forecasting – a case study of Durban, South Africa. *Tourism Management*, 22(4), (2001) 403-409.
- BURGESS, C.; BRYANT, K. - Revenue management - the contribution of the finance function to profitability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), (2001) 144-150.
- CÂNDIDO, C. J. F. - Service quality strategy implementation: a model and the case of the Algarve hotel industry. *Total Quality Management & Business Excellence*. ISSN 1478-3363, 1478-3371. 16:1 (2005) 3-14. doi: 10.1080/1478336042000255613.
- CAPATINA, A.; SCHIN, G.C. - Perceptions on *Online* Reputation Management in Tourism Industry (The Case of a Romanian Hotel). *Journal of Management Research*. ISSN 1941-899X. 9:2 (2017) 71. doi: 10.5296/jmr.v9i2.10754.
- CARVELL, S.A.; QUAN, D.A. - Exotic reservations – Low price guarantee. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), (2008) 162-169.
- CARVELL, S.A.; CANINA, L.; STURMAN, M.C. - A Comparison of the Performance of Brand-Affiliated and Unaffiliated Hotel Properties. *Cornell Hospitality Quarterly*. ISSN 1938-9655, 1938-9663. 57:2 (2016) 193-201. doi: 10.1177/1938965516631014.
- CENTER FOR HOSPITALITY RESEARCH - CHR Reports Compendium 2015. *Cornell Hospitality Report*. 15(1) (2015) 2-29.
- CENTER FOR HOSPITALITY RESEARCH - CHR Reports Compendium 2017. *Cornell Hospitality Report*. 17(7) (2017) 3-21.

- CETIN, G.; DEMIRCIFTCI, T.; BILGIHAN, A. - Meeting revenue management challenges: Knowledge, skills and abilities. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 57:2016) 132–142. doi: 10.1016/j.ijhm.2016.06.008.
- CHA, J.; KIM, S.J.; BECK, J.; KNUTSON, B.J. - Predictors of Career Success Among Lodging Revenue Managers: Investigating Roles of Proactive Work Behaviors. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. ISSN 1525-6480, 1525-6499. 2017) 1–17. doi: 10.1080/15256480.2017.1305307.
- CHANDRA, U.; RO, B.T. - The Role of Revenue in Firm Valuation. *Accounting Horizons*. ISSN 0888-7993, 1558-7975. 22:2 (2008) 199–222. doi: 10.2308/acch.2008.22.2.199.
- CHANG, H.; M. HALL, C.; PAZ, M. - Customer Concentration and Cost Structure. Cornell University. 2015).
- CHEN, C.; KACHANI, S. - Forecasting and optimisation for hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 6(3), (2007) 163-174.
- CHEN, L.; HOMEM-DE-MELLO, T. - Mathematical programming models for revenue management under customer choice. *European Journal of Operational Research*. ISSN 03772217. 203:2 (2010) 294–305. doi: 10.1016/j.ejor.2009.07.029.
- CHEN, R. X. Y.; CHEUNG, C.; LAW, R. - A review of the literature on culture in hotel management research: What is the future? *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 31:1 (2012) 52–65. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.06.010.
- CHIANG, W-C., CHEN, J.C.H.; XU, X. - An overview of research on revenue management current issues and future research. *International Journal of Revenue Management*, 1(1), (2007) 97-127.
- CHICHERI, J.L. - eComerce y Revenue Management III - Integrados en un Plan de Marketing *Online*. Primera Edición ed. [S.l.] : Editorial Círculo Rojo, 2016. ISBN 978-84-9126-833-8.
- CHOI, S. - Group revenue management: A model for evaluating group profitability. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(3), (2006) 260-271.
- CHOI, S.; KIMES, S.E. - Electronic distribution channels' effect on hotel revenue management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), (2002) 23-31.
- CHOI, S.; MATTILA, A.S. - Hotel revenue management and its impact on customers' perceptions of fairness. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(4), (2004) 303-314.
- CHOI, S.; MATTILA, A.S. Impact of information on customer fairness perception of hotel revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 46(4), (2005) 444-451.
- CHOI, S.; KIMES, S.E. - Electronic distribution channels' effect on hotel revenue management. 2002).
- CHOI, T.Y.; CHO, V. - Towards a knowledge discovery framework for yield management in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 19(1), (2000) 17-31.
- CLEOPHAS, C.; FRANK, M. - Ten myths of revenue management – A practitioner's view. *Journal of Revenue and Pricing Management*. ISSN 1476-6930, 1477-657X. 10:1 (2011) 26–31. doi: 10.1057/rpm.2010.40.
- COELHO, R.M.G. - A gestão do preço no sector hoteleiro. 2012).
- COLLINS, M.; PARSA, H. G. - Pricing strategies to maximize revenues in the lodging industry. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 25:1 (2006) 91–107. doi: 10.1016/j.ijhm.2004.12.009.
- COSTA, V.; FERNANDES, P.O.; MONTE, A.P. - Modelling tourism revenue for the North Region of Portugal. 2013).
- CRAVEIRO, A.R.P. - O Departamento Financeiro de uma unidade hoteleira de cinco estrelas: o caso do Sheraton Lisboa Hotel & SPA. 2013).
- CRISTOBAL, E.; FLAVIÁN, C.; GUINALÍU, M. - Perceived e-service quality (PeSQ): Measurement validation and effects on consumer satisfaction and web site loyalty. *Managing Service Quality: An International Journal*. ISSN 0960-4529. 17:3 (2007) 317–340. doi: 10.1108/09604520710744326.
- CROSS, R.; HIGBIE, J.; CROSS, D. - Revenue management's renaissance: a rebirth of the art and science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), (2009) 56-81
- CROSS, R.G. - Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination. Reprint edition ed. New York: Crown Business, 1997. ISBN 978-0-7679-0033-1.

- DAGHFOUS, A.; BARKHI, R. - The strategic management of information technology in UAE hotels: An exploratory study of TQM, SCM, and CRM implementations. *Technovation*. ISSN 01664972. 29:9 (2009) 588–595. doi: 10.1016/j.technovation.2009.05.007.
- DEMIRCIFTCI, T., COBANOGU, C., BELDONA, S.; CUMMINGS, P. - Room rate parity analysis across different hotel distribution channels in the U.S. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(4), (2010) 295-308
- DEROOS, J.A.; LIU, C.; UKHOV, A. - Looking Under the Hood: The Catalysts of Hotel Credit Spreads. *Cornell Hospitality Report*. 15(4) (2015) 6–19.
- DESIRAJU, R.; SHUGAN, S.M. - Strategic service pricing and yield management. *Journal of Marketing*, 63(1), (1999) 44–56.
- DEV, C. - Hotel Brand Conversions: What Works and What Doesn't. *Cornell Hospitality Report*. 15(21) (2015) 3–11.
- DEV, C.; HAMILTON, R.; RUST, R. - Hotel Brand Standards: How to Pick the Right Amenities for Your Property. *Hospitality Research Brief*. 17(3) (2017) 3–7.
- DONAGHY, K., MCMAHON-BEATTIE, U.; MCDOWELL, D. - Implementing yield management: lessons from the hotel sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(2), (1997) 50-54
- EL GAYAR, N.F.; SALEH, M.; ATIYA, A.; EL-SHISHINY, H.; Zakhary, A.A.Y.F.; HABIB, H.A.A.M. - An integrated framework for advanced hotel revenue management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), (2011) 84-98.
- EL HADDAD, R.; ROPER, A.; JONES, P. - The impact of revenue management decisions on customers attitudes and behaviours: A case study of a leading UK budget hotel chain. *EuroCHRIE 2008 Congress*, Emirates Hotel School, Dubai, UAE, 11th-14th October (2008).
- EMEKSIZ, M.; GURSOY, D.; ICOZ, O. - A yield management model for five-star hotels: Computerized and non-computerized implementation. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), (2006) 536-551.
- EMEKSIZ, M.; GURSOY, D.; ICOZ, O. - A yield management model for five-star hotels: Computerized and non-computerized implementation. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 25:4 (2006) 536–551. doi: 10.1016/j.ijhm.2005.03.003.
- ENZ, C.A.; CANINA, L.; REST, J. - Competitive Hotel Pricing in Europe: An Exploration of Strategic Positioning. *Cornell Hospitality Report*. 15 (2) (2015) 6–16.
- ENZ, C. A.; VERMA, R. - The New Science of Service Innovation: Part 1 Select Research on Data. *New Science*. 10:2015) 10.
- ENZ, C.A.; VERMA, R. - The New Science of Service Innovation: Part 2 Select Research on Organizations. *New Science*. 10:2015) 11.
- FARIA, A.R.; TRIGUEIROS, D.; FERREIRA, L. - Práticas de custeio e controlo de gestão no sector hoteleiro do Algarve. *Tourism & Management Studies*. 8 (2012).
- FELIPE, D. - Gestão da receita em empresas hoteleiras: O yield management como ferramenta de otimização (2015).
- FRECHTLING, D. C. - Forecasting tourism demand: Methods and strategies. Oxford: Butterworth-Heinemann (2001).
- GEORGE ASSAF, A.; JOSIASSEN, A.; WOO, L.; AGBOLA, F.W.; TSIONAS, M. - Destination characteristics that drive hotel performance: A state-of-the-art global analysis. *Tourism Management*. ISSN 02615177. 60:2017) 270–279. doi: 10.1016/j.tourman.2016.12.010.
- GOLDMAN, P.; FRELING, R.; PAK, K.; PIERSMA, N. - Models and techniques for hotel revenue management using a rolling horizon. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 1(3), (2002) 207-219.
- GUADIX, J.; CORTÉS, P.; ONIEVA, L.; MUÑUZURI, J. - Technology revenue management system for customer groups in hotels. *Journal of Business Research*. ISSN 01482963. 63:5 (2010) 519–527. doi: 10.1016/j.jbusres.2009.04.013.
- H. LIU, C.; CORGEL, J.B. - Do Property Characteristics or Cash Flow Drive Hotel Real Estate Value? The Answer Is Yes. *Cornell Hospitality Report*. 17(6) (2017) 3–9.
- HADJINICOLA, G.C.; Panayi, C. - The overbooking problem in hotels with multiple tour-operators. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(9), (1997) 874–885.

- HAENSEL, A.; KOOLE, G. - Booking horizon forecasting with dynamic updating: A case study of hotel reservation data. *International Journal of Forecasting*. Forthcoming (2011).
- HAERIAN, L.; HOMEM-DE-MELLO, T.; MOUNT-CAMPBELL, C. A. - Modeling revenue yield of reservation systems that use nested capacity protection strategies. *International Journal of Production Economics*. . ISSN 09255273. 104:2 (2006) 340–353. doi: 10.1016/j.ijpe.2006.02.006.
- HAMADACHE, A. - More Direct Bookings: Hotel Marketing Strategies To Significantly Reduce Dependency On The OTAs [Em linha]. [S.l.]: Wow Guest Hotel Marketing, 2015 [Consult. 8 ago. 2017].
- HANKS, R.D., CROSS, R.G.; NOLAND, R.P. - Discounting in the hotel industry. A new approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(4), (2002) 94-103.
- HAREWOOD, S.I. - Managing a hotel's perishable inventory using bid prices. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(10), (2006) 1108-1122.
- HAYES, D. K.; MILLER, A. - Revenue Management for the Hospitality Industry. 1 edition ed. Hoboken, N.J: Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-39308-6.
- HENDLER, R.; HENDLER, F. - Revenue management in fabulous Las Vegas: Combining customer relationship management and revenue management to maximise profitability. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(1), (2004) 73-79.
- HENRIQUES, H. - Hotel Revenue E-Commerce & Distribution Management, 2013. Disponível em URL: <http://henriquehenriques.blogspot.com>.
- HENRIQUES, H. - Formação em e-commerce e canais online - Porto, 2015.
- HENRIQUES, H. - Implementação de um programa de Revenue Management: Hotel Arribas, 2014.
- HEO, C.Y.; LEE, S. - Influences of consumer characteristics on fairness perceptions of revenue management pricing in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), (2011) 243-251.
- HEO, C.Y.; LEE, S. - Application of revenue management practices to the theme park industry. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 28:3 (2009) 446–453. doi: 10.1016/j.ijhm.2009.02.001.
- HEO, C.Y.; LEE, S. - Influences of consumer characteristics on fairness perceptions of revenue management pricing in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 30:2 (2011) 243–251. doi: 10.1016/j.ijhm.2010.07.002.
- HOJEGHAN, S.B.; ESFANGAREH, A.N. - Digital economy and tourism impacts, influences and challenges. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. ISSN 18770428. 19:2011) 308–316. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.05.136.
- HOLJEVAC, I.A. - A vision of tourism and the hotel industry in the 21st century. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 22:2 (2003) 129–134. doi: 10.1016/S0278-4319(03)00021-5.
- HOOGENBOOM, E. - The powerful tool for performance management, 'The GOPPAR Model' - a generous container of KPIs for hospitality. Motus, Kamperland, The Netherlands. Retrieved April 18, (2012).
- HORMBY, S.; MORRISON, J.; DAVE, P.; MEYERS, P.; TENCA, T. - Marriott International Increases Revenue by Implementing a Group Pricing Optimizer. *Interfaces*. ISSN 0092-2102, 1526-551X. 40:1 (2010) 47–57. doi: 10.1287/inte.1090.0482.
- HOUDRÉ, H. - Sustainable Development in the Hotel Industry, (2008).
- HUEFNER, R.J.; LARGAY, J.A. - The role of accounting information in revenue management. *Business Horizons*. ISSN 00076813. 51:3 (2008) 245–255. doi: 10.1016/j.bushor.2008.01.013.
- HUNG, W.T., SHANG, J.K.; WANG, F.C. - Pricing determinants in the hotel industry: Quantile regression analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), (2010) 378-384.
- HWANG, J.; WEN, L. - The effect of perceived fairness toward hotel overbooking and compensation practices on customer loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6), (2009) 659-675.
- I. MCGILL, J.; VAN RYZIN, G.J. - Revenue Management: Research Overview and Prospects. *Transportation Science*. 33:2 (1999).
- INGOLD, A., MCMAHON-BEATTIE, U.; YEOMAN, I. (eds.) - Yield management. Strategies for the service industries. London: Continuum (2001).

- INGOLD, A.; R. HUYNON, J. - Yield Management [Em linha] [Consult. 20 nov. 2015].
- ISMAIL, A. - Front office operations and management. Albany, NY: Delmar. Ivanov, S. & Zhechev, V. (2011). Hotel marketing (in Bulgarian). Varna: Zangador (2002). Iva
- IST-AFRICA 2011 CONFERENCE; CUNNINGHAM, P.; CUNNINGHAM, M. - IST-Africa 2011 conference proceedings 11-13 May 2011, Gaborone, Botswana. 2011).
- IVANOV, S. - Management of overbookings in the hotel industry – basic concepts and practical challenges. *Tourism Today*, 6, (2006) 19-32.
- IVANOV, S. - Dynamic overbooking limits for guaranteed and nonguaranteed hotel reservations. *Tourism Today*, 7, (2007) 100-108.
- IVANOV, S. - Hotel revenue management: from theory to practice [Em linha]. [S.l.]: Zangador, 2014 [Consult. 8 ago. 2017].
- IVANOV, S.; AYAS, Ç. - Investigation of the revenue management practices of accommodation establishments in Turkey: An exploratory study. *Tourism Management Perspectives*. ISSN 22119736. 22:2017) 137-149. doi: 10.1016/j.tmp.2017.03.007.
- IVANOV, S.; ZHECHEV, V. - Hotel revenue management – a critical literature review. *Tourism Review*. 60:2 (2012) 175-197.
- JAIN, S.; BOWMAN, H.B. - Measuring the gain attributable to revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4(1), (2005) 83-94.
- JONES, G.R.; BUTLER, J.E. - Costs, revenue, and business-level strategy. *Academy of Management Review*. 13:2 (1988) 202-213.
- JORGE, J.C.T.V. - Avaliação do desempenho de uma empresa através de rácios financeiros: caso da indústria hoteleira. 2010).
- KAPLAN, R.S. - Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research*. 3:2009) 1253-1269.
- KARAESMEN, I.; VAN RYZIN, G. - Overbooking with substitutable inventory classes. *Operations Research*, 52(1), (2004) 83-104.
- KASAVANA, M.L. - *Managing Front Office Operations* By Kasavana & Brooks. 7 edition ed. [S.l.]: Educational Institute of the American Hotel and Lodging, 2004
- KIM, J.; CANINA, L. - An analysis of smart tourism system satisfaction scores: The role of priced versus average quality. *Computers in Human Behavior*. ISSN 07475632. 50:2015) 610-617. doi: 10.1016/j.chb.2015.02.070.
- KIM, S.H.; MUKHOPADHYAY, T. - Determining Optimal CRM Implementation Strategies. *Information Systems Research*. ISSN 1047-7047, 1526-5536. 22:3 (2011) 624-639. doi: 10.1287/isre.1100.0309.
- KIMES, S.E. - Perceived fairness of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), (2002) 21-30.
- KIMES, S.E. - Hotel revenue management in an economic downturn: Results of an international study. *Cornell Hospitality Report*, 9(12) (2009). Retrieved May 28, 2011.
- KIMES, S.E. - Restaurant revenue management: could it work? *Journal of Revenue & Pricing Management*, 4(1), (2005) 95-97.
- KIMES, S.E. - Revenue management : A retrospective. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5/6), (2003) 131-138.
- KIMES, S.E. - Yield management: a tool for capacity-constrained service firms. *Journal of Operations Management*, 8(4), (1989) 348-363.
- KIMES, S.E.; CHASE, R.B. - The strategic levers of yield management. *Journal of Service Research*, 1(2), (1998) 156-166.
- KIMES, S.E.; MCGUIRE, K.A. - Function-space revenue management: a case study from Singapore. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(6), (2001) 33-46.
- KIMES, S.E.; SINGH, S. - Spa revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), (2009) 82-95.

- KIMES, S.E.; THOMPSON, G.M. - Restaurant revenue management at Chevys: determining the best table mix. *Decision Sciences*, 35(3), (2004) 371-392.
- KIMES, S.E.; WAGNER, P.E. - Preserving your revenue-management system as a trade secret. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(5), (2001) 8-15.
- KIMES, S.E.; WIRTZ, J. - Has revenue management become acceptable? Findings from an international study on the perceived fairness of rate fences. *Journal of Service Research*, 6(2), (2003) 125-135.
- KIMES, S.E. - Hotel revenue management in an economic downturn: Results from an international study. *The Center for Hospitality Research*. 9:2009) 12.
- KIMES, S.E. - Revenue Management - A Retrospective. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 44(5) (2003) 131-138.
- KIMES, S.E. - The current state of online food ordering in the US restaurant industry. *Cornell Hospitality Report*. 11:17 (2011) p6-18.
- KIMES, S.E. - The Future of Hotel Revenue Management. *Cornell Hospitality Report*. 17(1) (2017) 3-10.
- KIMES, S.E. - The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*. . ISSN 1476-6930, 1477-657X. 10:1 (2011) 62-72. doi: 10.1057/rpm.2010.47.
- KIMES, S.E.; WIRTZ, J. - Revenue Management in Restaurants: Unbundling Pricing for Reservations from the Core Service. *Cornell Hospitality Report*. 16(8) (2016) 3-12.
- KIMES, S.E.; ANDERSON, C.K. - Revenue Management for Enhance Profitability: An Introduction for Hotel Owners and Asset Managers. 2011).
- KOENIG, M.; MEISSNER, J. - List pricing versus dynamic pricing: Impact on the revenue risk. *European Journal of Operational Research*, 204(3), (2010) 505-512.
- KOIDE, T.; ISHII, H. - The hotel yield management with two types of room prices, overbooking and cancellations. *International Journal of Production Economics*. ISSN 09255273. 93-94:2005) 417-428. doi: 10.1016/j.ijpe.2004.06.038.
- KOTLER, P.; BOWEN, J.C.; MAKENS, J.C. - Marketing for Hospitality and Tourism. 4th edition ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005. ISBN 978-0-13-119378-9.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIWAN, I. - Marketing 3.0. [S.l.]: Actual Editora, 2011 [Consult. 8 ago. 2017]. ISBN 978-989-694-004-1.
- KUYUMCU, A. H. - Gaming twist in hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1(2), (2002) 161-167.
- LAI, K.; NG, W. - A stochastic approach to hotel revenue optimization. *Computers & Operations Research*. . ISSN 03050548. 32:5 (2005) 1059-1072. doi: 10.1016/j.cor.2003.09.012.
- LAN, Y.; BALL, M.; KARAESMEN, I.Z. - Overbooking and fare-Class allocation with Limited Information. Robert H. Smith School of Business- Working Paper No. RHS-06-055 (2007). Retrieved December 10, 2010.
- LARA, J.S. - The Independent Hostel & Suites, understanding what moves its customers. 2014).
- LAW, R. - Back-propagation learning in improving the accuracy of neural network-based tourism demand forecasting. *Tourism Management*, 21(4), (2000) 331-340.
- LAWRENCE, B.; PERRIGOT, R. - Influence of organizational form and customer type on *online* customer satisfaction ratings. *Journal of Small Business Management*. 53:S1 (2015) 58-74.
- LEE-ROSS, D.; JOHNS, N. - Yield management in hospitality SMEs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(2), (1997) 66-69.
- LEONIDOU, L.C.; LEONIDOU, C.; FOTUADIS, T.A.; ZERITI, A. - Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*. ISSN 02615177. 35:2013) 94-110. doi: 10.1016/j.tourman.2012.06.003.
- LICATA, J.W.; TIGER, A.W. - Revenue management in the golf industry: Focus on throughput and consumer benefits. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(5), (2010) 480-502.

- LIEBERMAN, W.H. - Getting the most from revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(2), (2003) 103-115.
- LIEBERMAN, W.H. - Practical pricing for the hotel industry. In I. Yeoman & U. McMahon-Beattie (eds.), *Revenue Management. A Practical Pricing Perspective* (2011) 180-191. Palgrave Macmillan.
- LIM, C.; CHAN, F. - An econometric analysis of hotel-motel room nights in New Zealand with stochastic seasonality. *International Journal of Revenue Management*, 5(1), (2011) 63-83.
- LIM, C.; CHANG, C.; MCALEER, M. - Forecasting h(m)otel guest nights in New Zealand. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), (2009) 228-235.
- LIM, C.; CHANG, C.; MCALEER, M. - Forecasting h(m)otel guest nights in New Zealand. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 28:2 (2009) 228-235. doi:10.1016/j.ijhm.2008.08.001.
- LIMA FILHO, F.P. - O Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão estratégica: Uma proposta de aplicação em empreendimentos hoteleiros na cidade de Presidente Figueiredo / Amazonas. 2015).
- LIMA, A.C.C.; CAVALCANTI, A.A.; PONTE, V. - Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças. *Revista Contabilidade & Finanças*. 15:SPE (2004) 79-94.
- LIMA, G.B.; CARVALHO, D.T. - Estratégias de Marketing e Posicionamento de Marca no Setor Hoteleiro: Um Estudo Exploratório. *Revista Brasileira de Marketing e-ISSN: 2177-5184*. 9:3 (2010) 98-126.
- LIN, I.Y. - Evaluating a servicescape: the effect of cognition and emotion. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 23:2 (2004) 163-178. doi: 10.1016/j.ijhm.2003.01.001.
- LING, L.; DONG, Y.; XIAOLONG, G.; LIANG, L. - Availability management of hotel rooms under cooperation with *online* travel agencies. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 50:2015) 145-152. doi: 10.1016/j.ijhm.2015.07.005.
- LIU, J.N. K.; ZHANG, E.Y. - An investigation of factors affecting customer selection of *online* hotel booking channels. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 39:2014) 71-83. doi: 10.1016/j.ijhm.2014.01.011.
- LIU, S.; LAI, K.K.; DONG, J.; WANG, S.Y. - A stochastic approach to hotel revenue management considering multiple-day stays. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 5(3), (2006) 545-556.
- LIU, S.; LAI, K.K.; WANG, S.Y. - Booking models for hotel revenue management considering multiple-day stays. *International Journal of Revenue Management*, 2(1), (2008) 78-91.
- LOCKYER, T. - Yield management: the case of the accommodation industry in New Zealand. *International Journal of Revenue Management*, 1(4), (2007) 315-326.
- LOVELOCK, C. - *Services marketing: People, technology, strategy* (4th ed.). Harlow: Prentice Hall (2001).
- LU, J.; HUNG, K.; WANG, L.; SCHUETT, M.A.; HU, L. - Do perceptions of time affect outbound-travel motivations and intention? An investigation among Chinese seniors. *Tourism Management*. ISSN 02615177. 53:2016) 1-12. doi: 10.1016/j.tourman.2015.09.003.
- LUCAS, A.F.; DUNN, W.T.; ROEHL, W.S.; WOLCOTT, G.M. - Evaluating slot machine performance: A performance-potential model. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 23:2 (2004) 103-121. doi: 10.1016/j.ijhm.2003.08.002.
- LUCCA MOREIRA, F.A. - Fatores críticos na implantação do Balanced Scorecard (BSC) na indústria do entretenimento. 2015).
- MACHADO, M.R.; MACHADO, M.A.V.; ALMEIDA HOLANDA, F.M. - Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard. *Turismo-Visão e Ação*. 9:3 (2007) 395-408.
- MADEIRA, S.O.B.F. - Impact of the HRM content (ie practices) and process (ie strength) on individual and organizational outcomes, in the hotel industry. 2013).
- MAINZER, B.W. - Fast forward for hospitality revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(3), (2004) 285-289.
- MAKOWIECKY, G.P. - Criação de valor em hotelaria: o caso Pousada dos Chás. 2007). *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(2), 356-361.

- MARTINHO, T.F.G. – Aplicação do balanced scorecard no ramo hoteleiro: Diferenças entre hotéis de 5 estrelas portugueses e espanhóis. 2014).
- MARTÍNEZ-ROS, E.; ORFILA-SINTES, F. - Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*. ISSN 01664972. 29:9 (2009) 632–641. doi: 10.1016/j.technovation.2009.02.004.
- MASIERO, L.; NICOLAU, J.L.; LAW, R. - A demand-driven analysis of tourist accommodation price: A quantile regression of room bookings. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 50:2015) 1–8. doi: 10.1016/j.ijhm.2015.06.009.
- MAURI, A.G.; MINAZZI, R. - Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 34:2013) 99–107. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.02.012.
- MCCALL, M. - What's Next in Loyalty Programs: Highlights of the 2014 Cornell Loyalty Program Management Roundtable, (2015).
- MCEVOY, B.J. - Integrating operational and financial perspectives using yield management techniques: an add-on matrix model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(2), (1997) 60–65.
- MCGILL, J.I.; VAN RYZIN, G.J. - Revenue management: Research overview and prospects. *Transportation science*. 33:2 (1999) 233–256.
- MEI, H.; ZHAN, Z. - An analysis of customer room choice model and revenue management practices in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 33:2013) 178–183. doi: 10.1016/j.ijhm.2012.08.001.
- MEISSNER, J.; STRAUSS, A. - Network revenue management with inventory-sensitive bid prices and customer choice. *European Journal of Operational Research*. ISSN 03772217. 216:2 (2012) 459–468. doi: 10.1016/j.ejor.2011.06.033.
- MELIÁN-GONZÁLEZ, S.; BULCHAND-GIDUMAL, J. - A model that connects information technology and hotel performance. *Tourism Management*. ISSN 02615177. 53:2016) 30–37. doi: 10.1016/j.tourman.2015.09.005.
- MESQUITA, F.; QUESADO, P.R. – O balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica no sector hoteleiro. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*. 101 (2013) 32–35.
- METTERS, R.; QUEENAN, C.; FERGUSON, M.; HARRISON, L.; HIGBI, J.; WARD, S.; BARFIELD, b.; FARLEY, T.; KUYUMCU, H.A.; DUGGASANI, A. - The «Killer Application» of Revenue Management: Harrah's Cherokee Casino & Hotel. *Interfaces*. . ISSN 0092-2102, 1526-551X. 38:3 (2008) 161–175. doi: 10.1287/inte.1080.0367.
- MICHAEL, A. H.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.E. - *Administração Estratégica*. 2a ed ed. [S.l.]: Thomson Learning, 2007. ISBN 978-85-221-0520-5.
- MILLA, S.; SHOEMAKER, S. - Three decades of revenue management: What's next? *Journal of Revenue and Pricing Management*, 7(1), (2008) 110–114.
- MOHSIN, A. - How empowerment influences revenue management and service quality: the case of a New Zealand hotel. *International Journal of Revenue Management*, 2(1), (2008) 92–106.
- MONA ANITA KRISTIANSEN OLSEN - Entrepreneurship Is Global: Highlights from the 2016 Global Entrepreneurship Roundtable. *Cornell Hospitality Report*. 17(9) (2017) 3–8.
- MORALES, D.R.; WANG, J. - Forecasting cancellation rates for services booking revenue management using data mining. *European Journal of Operational Research*, 202(2), (2010) 554–562.
- MOROSAN, C.; JEONG, M. - Users' perceptions of two types of hotel reservation Web sites. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 27:2 (2008) 284–292. doi: 10.1016/j.ijhm.2007.07.023.
- MOSSALAM, A.; ARAFA, M. - The role of project manager in benefits realization management as a project constraint/driver. *HBRC Journal*. ISSN 16874048. 12:3 (2016) 305–315. doi: 10.1016/j.hbrj.2014.12.008.
- MYUNG, E.; LI, L.; BAI, B. - Managing the distribution channel relationship with e-wholesalers: Hotel operators' perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(8), (2009) 811–828.
- NASUTION, H.N.; MAVONDO, F.T. - Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 27:2 (2008) 204–213. doi: 10.1016/j.ijhm.2007.02.003.

- NEJAD, M.G.; AMINI, M.; SHERRELL, D.L. - The profit impact of revenue heterogeneity and assortativity in the presence of negative word-of-mouth. *International Journal of Research in Marketing*. ISSN 01678116. 33:3 (2016) 656-673. doi: 10.1016/j.ijresmar.2015.11.005.
- NETESSINE, S.; SHUMSKY, R. - Introduction to the theory and practice of yield management. *INFORMS Transactions on Education*, 3(1), (2002) 34-44.
- NG, I.C.L. - A demand-based model for the advance and spot pricing of services. *Journal of Product & Brand Management*, 18(7), (2009b) 517-528.
- NG, I.C.L. - *The pricing and revenue management of services: A strategic approach*. London: Routledge (2009a).
- NG, I.C.L.; MAULL, R.; GODSIFF, P. - An integrated approach towards revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 7(2), (2008) 185-195.
- NINEMEIER, J.D. - *Food and Beverage Management*. 3rd edition ed. East Lansing, Mich.: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 2000. ISBN 978-0-86612-182-8.
- NOONE, B.M.; MATTILA, A.S. - Hotel revenue management and the Internet: The effect of price presentation strategies on customers' willingness to book. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), (2009) 272-279.
- NOONE, B.M.; KIMES, S.E.; RENAGHAN, L.M. - Integrating customer relationship management with revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(1), (2003) 7-21.
- NOONE, B.M.; ENZ, C.A.; GLASSMIRE, J. - *Total Hotel Revenue Management: A Strategic Profit Perspective*. 2017).
- NOONE, B.M.; MATTILA, A.S. - Hotel revenue management and the Internet: The effect of price presentation strategies on customers' willingness to book. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 28:2 (2009) 272-279. doi: 10.1016/j.ijhm.2008.09.004.
- NORMAN, E.D.; MAYER, K.J. - Yield management in Las Vegas casino hotels. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(5), (1997) 28-33.
- NUNES, C.R.; MACHADO, M.J.C.V. - Mudança nos sistemas de controlo de gestão: fatores potenciadores e inibidores em hotéis de cinco estrelas. *Tourism & Management Studies*. 1:2011).
- NUNES, C.R.; MACHADO, M.J.C.V. - O Balanced Scorecard na hotelaria e turismo. *Tourism & Management Studies*, (2011).
- NUNES, C.R.; MACHADO, M.J.C.V. - Performance evaluation methods in the hotel industry. *Tourism & Management Studies*. 10:1 (2014) 24-30.
- NUNES, C.R. - *Métodos de avaliação de desempenho dos hotéis: estudo empírico em Portugal*. 2017).
- O'CONNOR, J. - Editorial. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 23:2 (2004) 101-102. doi: 10.1016/j.ijhm.2004.04.001.
- O'CONNOR, P.; FREW, A.J. - An evaluation methodology for hotel electronic channels of distribution. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 23:2 (2004) 179-199. doi: 10.1016/j.ijhm.2003.10.002.
- OBADĂ, D.R. - Online Flow Experience and Perceived Quality of a Brand Website: InPascani.ro Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. ISSN 18770428. 149:2014) 673-679. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.08.252.
- OKUMUS, F. - Implementation of yield management practices in service organisations: empirical findings from a major hotel group. *The Service Industries Journal*, 24(6), (2004) 65-89.
- OKUMUS, F. - Potential challenges of employing a formal environmental scanning approach in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 23:2 (2004) 123-143. doi: 10.1016/j.ijhm.2003.09.002.
- OLINS, W. - *A marca*. [S.l.] : VERBO, 2013. ISBN 978-972-22-2405-5.
- OLIVEIRA, R.; PEDRO, M.I.; MARQUES, R.C. - Efficiency and its determinants in portuguese hotels in the Algarve. *Tourism Management*. ISSN 02615177. 36:2013) 641-649. doi: 10.1016/j.tourman.2012.06.009.
- OLIVEIRA, R.; PEDRO, M.I.; MARQUES, R.C. - Efficiency performance of the Algarve hotels using a revenue function. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 35:2013) 59-67. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.05.005.

- OLSEN, M.A.K.; MCDARBY, K. - Utility and Disruption: Technology for the Entrepreneurs in Hospitality: Highlights from the 2015 Technology Entrepreneurship Roundtable. 2015).
- ORFILA-SINTES, F.; MATTSSON, J. - Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*. ISSN 03050483. 37:2 (2009) 380-394. doi: 10.1016/j.omega.2007.04.002.
- ORKIN, E. - The emerging role of function space optimisation in hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(2), (2003) 172-174.
- PADHI, S.S.; AGGARWAL, V. - Competitive revenue management for fixing quota and price of hotel commodities under uncertainty. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), (2011) 725-734.
- PADHI, S.S.; AGGARWAL, V. - Competitive revenue management for fixing quota and price of hotel commodities under uncertainty. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 30:3 (2011) 725-734. doi: 10.1016/j.ijhm.2010.12.007.
- PALMA, P.L.L. - Metodologia de Diagnóstico Kaizen numa Empresa Comercial. 2017).
- PALMER, A.; MC-MAHON-BEATTIE, U. - Variable pricing through revenue management: a critical evaluation of affective outcomes. *Management Research News*, 31(3), (2008) 189-199.
- PAN, C.M. - Market demand variations, room capacity, and optimal hotel room rates. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), (2007) 748-753.
- PAROLIN, C.F. - Revenue management: Estudo de caso do gerenciamento de receitas em uma rede hoteleira, (2015).
- PATJAR, A. - Costs allocation practices: Evidence of hotels in Australia. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. . ISSN 14476770. 26:2016) 1-8. doi: 10.1016/j.jhtm.2015.09.002.
- PAVLATOS, O.; PAGGIOS, I. - A survey of factors influencing the cost system design in hotels. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 28:2 (2009) 263-271. doi: 10.1016/j.ijhm.2008.09.002.
- PINTO, R.L.; GOUVÊA, M.A.; OLIVEIRA, B. - Avaliação da qualidade de serviço terceirizado de manutenção em edifício comercial: o caso de uma organização pública. *Gestão & Produção*. ISSN 0104-530X. 21:2 (2014) 389-403. doi: 10.1590/0104-530X1215.
- PULLMAN, M.; ROGERS, S. - Capacity management for hospitality and tourism: A review of current approaches. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), (2010) 177-187.
- QOURA, O.; KHALIFA, G.S. - The Impact of Reputation Management on Hotel Image among Internal Customers: The Case of Egyptian Hotels. *International Journal of Heritage, Tourism, and Hospitality*. 7:2 (2016).
- RAJOPADHYE, M.; GHALIA, M.B.; WANG, P.P.; BAKER, T.; EISTER, C.V. - Forecasting uncertain hotel room demand. *Information Sciences*, 132(1-4), (2001) 1-11
- RAMOS, C.M.Q.; RODRIGUES, P.M.M.; PERNA, F. - *Dynamic Packaging e os Sistemas de Informação Turísticos: características, potencialidades e desafios*. 2008).
- RANNOU, B.; MELLI, D. - Measuring the impact of revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(3), (2003) 261-270.
- RAREŞ, O.D. - Measuring Perceived Service Quality Offline vs. Online: A New PeSQ Conceptual Model. *Procedia Economics and Finance*. ISSN 22125671. 15:2014) 538-551. doi: 10.1016/S2212-5671(14)00505-X.
- RASEKH, L.; LI, Y. - Golf course revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(2), (2011) 105-111.
- RODRIGUES, J.P.D. - Implementação de sistemas de CRM numa unidade hoteleira: Estudo de caso do LX Boutique Hotel. 2013).
- ROMERO MORALES, D.; WANG, J. - Forecasting cancellation rates for services booking revenue management using data mining. *European Journal of Operational Research*. ISSN 03772217. 202:2 (2010) 554-562. doi: 10.1016/j.ejor.2009.06.006.
- ROSA, D.G. - A aplicação do SERVQUAL aos hotéis de 3 estrelas: um estudo de caso. 2013).
- ROTHSTEIN, M. - Hotel overbooking as a Markovian sequential decision process. *Decision Science*, 5(3), (1974) 389-404.

- SÁBIO, D.J.A.R.H. - Customer Relationship Management (CRM) e a Indústria Hoteleira: uma Análise das Competências Organizacionais. 2011).
- SALOMI, G.G.E.; MIGUEL, P.A.C.; ABACKERLI, A.J. - SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. *Gestão & Produção*. 12:2 (2005) 279–293.
- SANCHEZ, J.F.; SATIR, A. - Hotel yield management using different reservation modes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(2), (2005) 136-146.
- SANDEEP, M.; VINTI, D. - Application of Kasavana & Smith Menu Engineering Model to menu of a resort restaurant-A case study approach. *JOHAR*. 4:1 (2009) 41.
- SCHMIDT, S.; CANTALLOPS, A.S.; SANTOS, C.P. - The characteristics of hotel websites and their implications for website effectiveness. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 27:4 (2008) 504–516. doi: 10.1016/j.ijhm.2007.08.002.
- SCHWARTZ, Z. - Advanced booking and revenue management: Room rates and the consumers' strategic zones. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), (2006) 447-462.
- SCHWARTZ, Z. - The confusing side of yield management: Myths, errors, and misconceptions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 22(4), (1998) 413-430.
- SCHWARTZ, Z.; COHEN, E. - Hotel revenue management forecasting – evidence of expert-judgment bias. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(1), (2004) 85-98.
- SCHWARTZ, Z.; COHEN, E. - Hotel revenue management with group discount room rates. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1), (2003) 24-47.
- SCHWARTZ, Z. - Advanced booking and revenue management: Room rates and the consumers' strategic zones. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 25:3 (2006) 447–462. doi: 10.1016/j.ijhm.2005.02.002.
- SCHWARTZ, Z.; STEWART, W.; BACKLUND, E.A. - Visitation at capacity-constrained tourism destinations: Exploring revenue management at a national park. *Tourism Management*. ISSN 02615177. 33:3 (2012) 500–508. doi: 10.1016/j.tourman.2011.05.008.
- SELMI, N.; DORNIER, R. - Yield management in the French hotel business: An assessment of the importance of the human factor. *International Business Research*, 4(2), (2011) 58-66.
- SERRA CANTALLOPS, A.; SALVI, F. - New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 36:2014) 41–51. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.08.007.
- SHY, O. - How to price. A guide to pricing techniques and yield management. Cambridge University Press (2008).
- SIGALA, M. - Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 24:3 (2005) 391–413. doi: 10.1016/j.ijhm.2004.08.008.
- SIGUAW, J.A.; KIMES, S.E.; GASSENHEIMER, J.B. - B2B sales force productivity: applications of revenue management strategies to sales management. *Industrial Marketing Management*. ISSN 00198501. 32:7 (2003) 539–551. doi: 10.1016/S0019-8501(02)00278-X.
- SINGH, A. DEV, C.S. - Winners and Losers during the Great Recession: The Positive Impact of Marketing Expenditures. *Cornell Hospitality Quarterly*. ISSN 1938-9655, 1938-9663. 56:4 (2015) 383–396. doi: 10.1177/1938965514564214.
- SONG, H., WITT, S.F.; LI, G. - The advanced econometrics of tourism demand. Oxon: Routledge (2009)
- STEINHARDT, C.; GÖNSCH, J. - Integrated revenue management approaches for capacity control with planned upgrades. *European Journal of Operational Research*. ISSN 03772217. 223:2 (2012) 380–391. doi: 10.1016/j.ejor.2012.05.047.
- TALLURI, K.T.; VAN RYZIN, G. - The theory and practice of revenue management. New York: Springer Science Business Media (2005).
- TALÓN, P.; GONZÁLEZ, L.; SEGOVIA, M. – Yield Revenue Management. Collado Villalba, Madrid: Delta Publicaciones, 2012. ISBN 978-84-92954-31-5.

- TANG, C.M.F.; KING, B.E.M.; KULENDRAN, N. - Estimating Future Room Occupancy Fluctuations to Optimize Hotel Revenues. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. ISSN 1054-8408, 1540-7306. 32:7 (2015) 870–885. doi: 10.1080/10548408.2015.1063827.
- TAVIYAMAN, P.; QU, H.; ZHANG, H.Q. - The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 30:3 (2011) 648–657. doi: 10.1016/j.ijhm.2010.11.010.
- THOMPSON, G. - Restaurant Reservations Optimization Tool. *Cornell Hospitality Tool*. 6(4) (2015) 3–10.
- TORRES, E.N.; SINGH, D.; ROBERTSON-RING, A. - Consumer reviews and the creation of booking transaction value: Lessons from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 50:2015) 77–83. doi: 10.1016/j.ijhm.2015.07.012.
- TRANter, K.A.; STUART-HILL, T.; PARKER, J. - *Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World*. [S.l.]: Pearson Education Limited, 2014. ISBN 978-1-292-02715-9.
- TSAI, W.; HUNG, S. - Dynamic pricing and revenue management process in Internet retailing under uncertainty: An integrated real options approach. *Omega*. ISSN 03050483. 37:2 (2009) 471–481. doi: 10.1016/j.omega.2007.07.001.
- UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO); BLOMBERG-NYGARD, Anita; ANDERSON, Chris K. - United Nations World Tourism Organization Study on Online Guest Reviews and Hotel Classification Systems: An Integrated Approach. *Service Science*. ISSN 2164-3962, 2164-3970. 8:2 (2016) 139–151. doi: 10.1287/serv.2016.0139.
- VARAJÃO, J.; CRUZ-CUNHA, M.M. - Main Motivations for CRM Adoption by Large Portuguese companies – A Principal Component Analysis. *Procedia Computer Science*. ISSN 18770509. 100:2016) 1269–1279. doi: 10.1016/j.procs.2016.09.165.
- VARMAZYAR, M.; DEGHANBAGHI, M.; AFKHAMI, M. - A novel hybrid MCDM model for performance evaluation of research and technology organizations based on BSC approach. *Evaluation and Program Planning*. ISSN 01497189. 58:2016) 125–140. doi: 10.1016/j.evalprogplan.2016.06.005.
- VIEIRA, R.J.F. - *O sistema de controlo interno numa empresa do sector hoteleiro: estudo de caso: âmbito da área de vendas*. 2014).
- VINOD, B. - Unlocking the value of revenue management in the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(2), (2004) 178-190.
- VON BERTALANFFY, L. - *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
- Wang, X.L. & Bowie, D. (2009). Revenue management: the impact on business-to-business relationships. *Journal of Services Marketing*, 23(1), (1969) 31-41.
- WANG, H.; WANG, S. - Predicting mobile hotel reservation adoption: Insight from a perceived value standpoint. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 29:4 (2010) 598–608. doi: 10.1016/j.ijhm.2009.11.001.
- WANG, X.L. - Relationship or revenue: Potential management conflicts between customer relationship management and hotel revenue management. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 31:3 (2012) 864–874. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.10.005.
- WEATHERFORD, L.R., KIMES, S.E.; SCOTT, D. A. - Forecasting for hotel revenue management: Testing aggregation against disaggregation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(4), (2001) 53-64.
- WEATHERFORD, L.R.; KIMES, S.E. - A comparison of forecasting methods for hotel revenue management. *International Journal of Forecasting*. ISSN 01692070. 19:3 (2003) 401–415. doi: 10.1016/S0169-2070(02)00011-0.
- WEILBAKER, D.C.; CROCKER, K. - The importance of selling abilities in corporate hospitality sales to corporate customers. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 7(4), (2001) 17-32.
- WENG, C. - Revenue prediction by mining frequent itemsets with customer analysis. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*. ISSN 09521976. 63:2017) 85–97. doi: 10.1016/j.engappai.2017.04.020.
- WHITFIELD, R. I.; DUFFY, A. H. B. - Extended revenue forecasting within a service industry. *International Journal of Production Economics*. ISSN 09255273. 141:2 (2013) 505–518. doi: 10.1016/j.ijpe.2011.11.015.
- WINATA, L.; MIA, L. - Information technology and the performance effect of managers' participation in budgeting: evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 24:1 (2005) 21–39. doi: 10.1016/j.ijhm.2004.04.006.

- WIRTZ, J.; KIMES, S.E.; THENG, J.H.; PATTERSON, P. - Yield management: Resolving potential customer conflicts. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(3), (2003) 216-226.
- WTO - *Information Technology in Tourism: The Asia-Pacific Perspective*. Madrid: World Tourism Organization, 2002. ISBN 978-92-844-0567-1.
- WU, J.; DHOLAKIA, U. - *Restaurant daily deals: the operator experience*. 2012).
- YEOMAN, I; MCMAHON-BEATTIE, U. (eds.) - *Revenue Management and Pricing: Case Studies and Applications*. Thomson Business Press (2004).
- YEOMAN, I; MCMAHON-BEATTIE, U. (eds.) - *Revenue Management. A Practical Pricing Perspective*. Palgrave Macmillan (2011).
- YEOMAN, I; MCMAHON-BEATTIE, U. (eds.) - *Revenue Management and Pricing: Case Studies and Applications*. 1 edition ed. London: Cengage Learning EMEA, 2004. ISBN 978-1-84480-062-9.
- YOUNG, T. - Hospital CRM: unexplored frontier of revenue growth? The rise of consumerism in health care makes this a good time for hospital senior financial leaders to give customer relationship management a serious second look. *Healthcare Financial Management*. 61:10 (2007) 86-91.
- YÜKSEL, S. - An integrated forecasting approach to hotel demand. *Mathematical and Computer Modelling*. ISSN 08957177. 46:7-8 (2007) 1063-1070. doi: 10.1016/j.mcm.2007.03.008.
- ZAKHARY, A.; ATIYA, A.F.; EL-SHISHINY, H.; GAYAR, N. E. - Forecasting hotel arrivals and occupancy using Monte Carlo simulation. *A of Revenue & Pricing Management*, 10(4), (2011) 344-366.
- ZAKHARY, A.; GAYAR, N. E.; AHMED, S.E.H. - Exploiting neural networks to enhance trend forecasting for hotels reservations. In F. Schwenker & N. El Gayar (eds.), *Artificial neural networks in pattern recognition* (2010) 241-251. 4th IAPR TC3 Workshop, ANNPR 2010, Cairo, Egypt, April 11-13, 2010, Proceedings. Berlin: Springer.
- ZARRAGA-OBERTY, C.; BONACHE, J. - Human factors in the design of revenue management systems in multinational corporations. *International Journal of Revenue Management*, 1(2), (2007) 141-153.
- ZHANG, H.; ZHANG, J.; LU, S.; ZHANG, J. - Modeling hotel room price with geographically weighted regression. *International Journal of Hospitality Management*. ISSN 02784319. 30:4 (2011) 1036-1043. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.03.010.
- ZHANG, J.; LAWRENCE, B.; ANDERSON, C.K. - *An Agency Perspective on Service Triads: Linking Operational and Financial Performance*. Cornell University. 2015).
- ZHANG, J.; VERMA, R. - *What Matters Most to Your Guests: An Exploratory Study of Online Reviews*. 2017).
- ZHANG, M.; BELL, P.C. - Fencing in the context of revenue management. *International Journal of Revenue Management*, 4(1), (2010) 42-68.

## ANEXOS

## Anexo A – Questionário distribuído

### A1 Identificação

**[ ] Nome da sua unidade hoteleira ou instituição que representa:**

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

**[ ] E-mail: \***

Verifique o formato da sua resposta.

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Por favor insira aqui o seu email com um formato válido ex: xxxxxx.sssss@gmail.com, para depois poder receber o seu E-Book GRATUITO.

**[ ] Por favor assinale o seu sexo: \***

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Feminino
- Masculino

[ ]

**Por favor assinale a área de trabalho que representa na sua unidade.**

\*

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Administração / Direção Hotel
- Finanças
- Marketing & Vendas
- Comercial
- Revenue
- Front Office / Quartos
- Alimentos e Bebidas (F&B)
- Outro

### A2 Triagem outros grupos

**[ ] Qual é o tipo de organização que representa? \***

Por favor, selecione **todas** as que se aplicam:

- Organização com unidades de alojamento turístico para aluguer (Ex: Hotel, Hostel, Pousada, etc.)
- Organização produtora de software para Hotelaria
- Associação no sector do Turismo / Hotelaria
- Instituição de formação

### A3 Caracterização da Unidade

**[ ] Onde se situa a unidade de acordo com as NUTS II ? [\(Ver+\)](#) \***

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

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

**[ ] Como é designado o estabelecimento hoteleiro e qual a sua dimensão? \***

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- Hotel
- Hotel Apartamento
- Pousada
- Alojamento Local / Hostel
- N° Quartos:

**[ ] Faz parte de algum grupo de hotéis? \***

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

**[ ] Qual é a designação e numero de hotéis do grupo? \***

Por favor, escreva aqui a(s) sua(s) resposta(s):

Designação

N° Hotéis do grupo

**[ ] Qual a classificação da unidade que representa? \***

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- 1 Estrela
- 2 Estrelas
- 3 Estrelas
- 4 Estrelas
- 5 Estrelas
- Outra - Qual?:

## B1 Avaliacao TI

**[ ] Qual é o PMS (Property Management System) que a unidade utiliza actualmente? \***

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- Opera
- Sihot
- Protel
- Host
- New Hotel
- Maestro
- Outro - Qual?:

**[ ] A unidade possui alguma página web própria, em que tenha controlo total da gestão de conteúdos apresentados (CMS) ? \***

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

**[ ] Utiliza algum motor de reservas (Booking Engine) ? \***

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

**[ ] Qual é o seu motor de reservas (Booking Engine)? \***

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- Synxis
- Roiback
- SiteMinder - TheBookingButton
- Travelclick - iStay / iHotelier
- GuestCentric
- AvailPro
- E-GDS
- Outro - Qual?:

**[ ] Utiliza algum gestor de canais de distribuição (Channel Manager)? \***

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

**[ ] Qual é o seu gestor de canais de distribuição (Channel Manager)? \***

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- SiteMinder
- Availpro
- NewHotel
- E-GDS
- GuestCentric
- RateGain
- RateTiger
- Outro - Qual?:

**[ ] Atualmente possui algum Revenue Management System (RMS) ? \***

Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções:

- Sim
- Não

**[ ] Como se chama o Revenue Management System (RMS) ? \***

Por favor, selecione todas as que se aplicam:

- BookingSuite (Rate Intelligence)
- RevPar Guru
- Xotels RMS
- IDeaS
- Infor EzRMS
- Opera
- RateWise
- RateGain
- Duetto
- Rainmaker
- Climber
- Outro - Qual?:

## D1 Aplicacao Unidades

**[ ] Tendo em vista a otimização de recursos para a formação da receita, quais os pontos que considera mais relevantes? \***

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5
Trabalhar com preços dinâmicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalhar com preços estáticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efetuar descontos e ofertas promocionais (Campanhas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Garantir o melhor preço no website da unidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assegurar a melhor tarifa disponível nos locais certos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efetuar uma gestão de canais de forma otimizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Garantir paridades nos diferentes canais de distribuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique cada item, de acordo com o grau de importância sendo 1 (-) nada importante e 5 (+) muito importante.

## C1 Avaliacao RH

**[ ] Como encara a função de Gestor de Receitas (Revenue Manager)? \***

Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Sendo 1 estrela (-) nada importante e 5 estrelas (+) muito importante.

**[ ] A unidade actualmente possui algum Revenue Manager com formação específica? \***

Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções:

- Sim
- Não

**[ ] Pretende contratar algum Revenue Manager nos próximos 12 meses? \***

Por favor, selecione todas as que se aplicam:

- Sim
- Não
- Não depende de mim

**[]Quais são as principais características que um Revenue Manager deve possuir? \***

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5
Possuir elevada capacidade analítica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter capacidade de liderança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação e relação inter-pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação específica de Revenue Management (RM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Certificação de Revenue Manager, como CHRM ou ECRME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elevada capacidade de negociação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento de Vendas e Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimentos fortes de Marketing Digital / Web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possuir histórico relacionado com o departamento de quartos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possuir histórico relacionado com o departamento de reservas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique cada item, de acordo com o grau de importância sendo 1 (-) nada importante e 5 (+) muito importante.

**E1 Futuro TRM**

**[]Avalie do ponto de vista estratégico a relevância para a formação de receita no futuro, os seguintes elementos: \***

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5
Fazer parte de uma marca reconhecida internacionalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnologias e integração de Sistemas de Informação da unidade hoteleira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integração sistema uniforme de contabilidade de gestão (USALI) nas unidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possuir uma boa estratégia de marketing e um bom plano de marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ver a gestão do online como uma vertente fundamental do negócio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efetuar os orçamentos provisionais no ano anterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A estratégia da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possuir o hotel estruturalmente bem desenhado e visualmente atrativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanças e equilíbrio financeiro da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efetuar o controlo de resultados através de indicadores de desempenho (Balanced Scorecard)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ações de fidelização dos hóspedes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementação de processos organizacionais orientados para objectivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique cada item, de acordo com o grau de importância sendo 1 (-) nada importante e 5 (+) muito importante.

**[]Imagine que quer aumentar as receitas da sua unidade, classifique do ponto de vista da relevância para a formação da receita no futuro, as seguintes ações:**

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5
Comparação concorrencial, previsões e gestão de inventário (overbookings)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fazer uma correta gestão de grupos (calculo do displacement)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possuir uma politica para walking guests	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procedimentos previamente definidos para todo o staff do hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumentar a duração da estada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão de reviews online	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presença nas OTA's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efetuar o cross selling interdepartamental (ex: Front Office, Spa, Restaurante, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento do numero de OTA's a estar presente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escolha das OTA's onde ter presença	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possuir presença em pelo menos um GDS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Garantia do quarto disponível para venda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possuir no seu website ofertas diferenciadas das disponibilizadas nas OTA's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O numero de efectivos de trabalho presente na unidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecer o comportamento de compra do consumidor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possuir uma forte presença na web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possuir uma presença mobile friendly	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecer a concorrência e efetuar o mesmo tipo de campanhas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avaliação da satisfação dos hóspedes (inquéritos de satisfação)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique cada item, de acordo com o grau de importância sendo 1 (-) nada importante e 5 (+) muito importante.

## C2 Avaliacao RH

**[]Quais são as funções mais importantes que um Revenue Manager deve desempenhar (prioritárias)? \***

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5
Elaboração de preços e estrutura tarifária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elaboração de previsões da unidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organização do workflow de toda a unidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orçamentação provisional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orçamentação de serviços pedidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decisão de grupos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comidas e bebidas (F&B)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atribuição de Quartos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reunir informações para a tomada de decisões da direção geral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlar custos de distribuição e todo o planeamento já definido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segmentação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique cada item, de acordo com o grau de importância sendo 1 (-) nada importante e 5 (+) muito importante.

## D2 Aplicacao Unidades

**[]Para além do alojamento, quais são as outras áreas mais relevantes para a aplicação de técnicas de Revenue Management? \***

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5
Gestão do espaço por função (salas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restaurantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SPA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lojas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Golf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estacionamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Casino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique cada item, de acordo com o grau de importância sendo 1 (-) nada importante e 5 (+) muito importante.

**Faz a separação das receitas e gastos por departamento?**

**(separa o alojamento, das restantes seções - SPA, Salas eventos, salas reuniões, restaurantes, bar, golf, casino, etc.)**

\*

Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções:

- Sim  
 Não

**[]Actualmente qual é o peso do alojamento no volume total das suas vendas (aproximadamente)? \***

Por favor, selecione todas as que se aplicam e forneça um comentário:

Por favor indique um valor aproximado em %

Não sei

**[]Como pensa que deverá ser encarada a atividade de Total Revenue Management na sua unidade? \***

Por favor, selecione todas as que se aplicam:

- Deve ser uma função centralizada  
 Deve ser uma função descentralizada e transversal a toda a unidade  
 Deve possuir um caráter regional  
 Deve ser em regime de outsourcing  
 Outro

**[]Qual será o departamento que deve acolher as práticas de Total Revenue Management? \***

Por favor, selecione todas as que se aplicam:

- Departamento de quartos  
 Vendas e Marketing  
 Finanças  
 Comidas e bebidas (F&B)  
 Deve ser um departamento autónomo, agregador de todos os anteriores  
 Outro

### E3 Futuro TRM ( Landing Outros )

**[]Pensa que o Total Revenue Management vai ter uma grande relevância no futuro das organizações (gestão da receita)? \***

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Sim  
 Não

### E2 Futuro TRM

**[]Diga em que irá incidir a formação do preço e as suas práticas no futuro das unidades hoteleiras (tendências)? \***

Por favor, seleccione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5
Melhoria dos modelos de análise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CRM (Gestão da Relação com o Hóspede)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CEM (Gestão da Experiência do Hóspede)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distribuição por terceiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segmentação elevada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão do aumento da concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sensibilidade ao preço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oscilação frequente de preços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalização dos serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhor gestão dos reviews online	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foco na venda online direta (website)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão das comissões de distribuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique cada item, de acordo com o grau de importância sendo 1 (-) nada importante e 5 (+) muito importante.

**[]Em que irá incidir a distribuição das unidades no futuro? \***

Por favor, seleccione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5
Hotel website	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integração com Total Revenue Management Systems (RMS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Smart Phones (Mobile)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integração com reservation systems (CRS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redes sociais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GDS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OTA's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grandes operadores e outros intermediários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reservation centers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hotel reservations office	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realidade aumentada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realidade virtual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique cada item, de acordo com o grau de importância sendo 1 (-) nada importante e 5 (+) muito importante.

**[]Quais serão as ações de marketing mais relevantes no futuro (para as unidades)? \***

Por favor, seleccione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5
Marketing Digital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pay per click (CPC)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pay per impression (CPM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Click through rate (CTR)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Email Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Envolvimento nas redes sociais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Correcta gestão dos reviews online	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visualização das unidades (Realidade Virtual)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento da venda e distribuição de merchandising	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativas no ponto de venda (Upselling e Cross Selling)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otimização de motores de busca (SEO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otimização do marketing de busca (SEM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Venda de produtos regionais (para ampliar o contato com o destino)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realidade aumentada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilização de aplicações como um serviço ao hóspede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento das experiências pessoais partilhadas (privilegiar encontros com pessoas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Automatização de marketing digital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique cada item, de acordo com o grau de importância sendo 1 (-) nada importante e 5 (+) muito importante.

**[]A instituição de ensino que representa possui disciplinas diretamente relacionadas com o processo de Revenue Management? \***

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Sim  
 Não

**[]Na sua opinião em que deveria incidir o ensino relacionado com a ciência de Revenue Management? \***

Por favor, seleccione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5
Data analytics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elaboração de tarifas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distribuição / E-Commerce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing Digital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlo de gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criação de valor para o cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**[]Numa perspectiva tecnológica, o que mais evoluirá na indústria de software para os hotéis? \***

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5
Venda de serviços para o hóspede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integração de ferramentas de automatização de Revenue Managent nos PMS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distribuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalização do serviço ao hóspede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inteligência artificial e gestão de bases de dados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inclusão de novas métricas de avaliação de desempenho das unidades nos PMS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique cada item, de acordo com o grau de importância sendo 1 (-) nada importante e 5 (+) muito importante.

**D3 Aplicacao Unidades**

**[]Indique o nível de importância dos seguintes indicadores na avaliação das unidades: \***

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5
Ocupação %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ADR (Average Daily Rate)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RevPar (Revenue per available room)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GopPar (Gross Operating profit per available room)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TrevPar (Total Revenue per available room)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REVPAG (Revenue per available guest)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RevPASQM (Revenue per square meter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ConPar (Contribution per available room)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LvPar (Life time value per available room - Loyalty)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RevPash (Revenue per available seat hour)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RevPac (Revenue per available customer)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TREVpec (Total revenue per client)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RevPAT (Revenue per available treatments - SPA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RevPATT (Revenue per available Tee Time - Golf)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
WPASH (Win per availability seating hour - Equivalente ao Revpar para os casinos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Casino Win	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique cada item, de acordo com o grau de importância sendo 1 (-) nada importante e 5 (+) muito importante.

**B3 Foco do TRM**

**[]Em que deve estar mais focado o Total Revenue Management nas unidades? \***

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5
Comportamento do consumidor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão do preço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlo do custo de distribuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otimização do GOP (Gross Operating Profit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnologia aplicada aos serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação dos Recursos Humanos (RH)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlo dos custos gerais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique cada item, de acordo com o grau de importância sendo 1 (-) nada importante e 5 (+) muito importante.

**B2 TRM Dentro da Unidade**

**[]Se tivesse fundos e tempo ilimitado, quais seriam as vertentes que consideraria mais importantes a apostar? \***

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5
Total Revenue Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consumidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação de Recursos Humanos (RH)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Canais de distribuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistemas de informação e análise de dados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integração de sistemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnologia aplicada aos serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique cada item, de acordo com o grau de importância sendo 1 (-) nada importante e 5 (+) muito importante.

#### B4 RMS KPI's

**[ ] Estaria disposto a fornecer alguns indicadores de desempenho da sua unidade nos últimos anos ( %Occ, ADR e REVPAR)? \***

Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções:

- Sim
- Não

**[ ] Por favor indique os rácios anuais da unidade nos últimos 3 anos (valores aproximados):**

	2014	2015	2016	2017 (até à data)
Ocupação (% Anual)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ADR (Average Daily Rate)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
RevPar (Revenue per available room)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

#### F1 Contatos

**[ ] Gostaria de receber mais informações exclusivas sobre o tema, bem como os resultados da investigação? \***

Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções:

- Sim
- Não

Olá Bom dia,

Obrigado por ter colaborado neste estudo, o seu questionário foi enviado com sucesso.

Não se esqueça de fazer o download do seu e-book com o formulário de Revenue Management.



Espero que goste.

Atenciosamente,

Miguel Costa  
[miguel.costa@revmanager.eu](mailto:miguel.costa@revmanager.eu)

12/03/2018 – 16:22

Submeter o seu inquérito  
Obrigado por ter concluído este inquérito.

## Anexo B – Quadros de resultados do questionário

### A | Dados gerais

Inquéritos Validados Representação			
Inquéritos	Número	%	
Completos	310	25,0%	
Incompletos	654	52,8%	
<b>Total</b>	<b>964</b>	<b>100,0%</b>	

A103   Representação de Género					
Sexo	Todos inquiridos validados		Nº (176)		%
M	187	60,32%	113	64,20%	
F	123	39,68%	63	35,80%	
<b>Total</b>	<b>310</b>	<b>100,00%</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>	

A104   Áreas de Trabalho (representatividade)					
Sexo	Todos inquiridos validados		Nº (176)		%
Administração / Direção Hotel	115	37,10%	76	43,18%	
Finanças	4	1,29%	2	1,14%	
Marketing e Vendas	32	10,32%	15	8,52%	
Comercial	21	6,77%	9	5,11%	
Revenue	41	13,23%	35	19,89%	
Front Office / Quartos	36	11,61%	27	15,34%	
Alimentos e Bebidas (F&B)	22	7,10%	9	5,11%	
Outro	39	12,58%	3	1,70%	
<b>Total</b>	<b>310</b>	<b>100,00%</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>	

A301   Distribuição das respostas dos hotéis pelas regiões de Portugal (representatividade da amostra)									
Região	Número Hotéis Portugal 2016	%		Respostas Hotéis		%		Hotéis amostra (176)	
Norte	315	25,4%	39	21,3%	-	39	21,3%	-	
Centro	304	24,6%	34	18,6%	-	33	18,0%	-	
Lisboa	249	20,1%	48	26,2%	ok	46	25,1%	ok	
Alentejo	90	7,3%	4	2,2%	-	3	1,6%	-	
Algarve	135	10,9%	32	17,5%	ok	31	16,9%	ok	
Madeira	77	6,2%	14	7,7%	ok	14	7,7%	-	
Açores	68	5,5%	12	6,6%	ok	10	5,5%	ok	
<b>Total</b>	<b>1238</b>		<b>183</b>			<b>176</b>			

A302 - A   Distribuição das respostas com UA		
Tipos Unidades	Respostas	%
Hotel	183	80,62%
Hotel	12	5,29%
Apartamento	4	1,76%
Pausada	28	12,33%
Alojamento local / hostel		
<b>Total</b>	<b>227</b>	<b>100,00%</b>

A302 - B   Dimensão dos Hotéis					
Critério	Classificação	Nº Total	%	Nº (176)	%
<26 Quartos	Micro	16	8,74%	15	8,52%
26 a 50 Quartos	Pequeno	32	17,49%	28	15,91%
51 a 164 Quartos	Médio	96	52,46%	94	53,41%
>164 Quartos	Grande	39	21,31%	39	22,16%
		<b>183</b>	<b>100,00%</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>

A303   Hotéis Independentes ou de Cadeia (Amostra n=176)		
Hotéis	Número Hotéis	%
Grupos Hoteleiros	105	59,66%
Independentes	71	40,34%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>

A305   Representação dos Hotéis nos Inquéritos por categoria		
Tipos Unidades	Respostas	%
5 *****	56	30,60%
4 ****	82	44,81%
3 ***	38	20,77%
2 **	3	1,64%
1 *	1	0,55%
Outra	3	1,64%
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100,00%</b>

A 201   Distribuição Respostas Validadas Pelos Grupos Inquiridos		
Região	Respostas	%
Organizações com UA	227	73,23%
Organizações produtoras de software	22	7,10%
Associações do setor	26	8,39%
Instituições de Formação	35	11,29%
<b>Total</b>	<b>310</b>	<b>100%</b>

População (N=892) e respetiva amostra (n=176)		
N	892	
Amostra (n)	176	19,73%
Erro Amostral		7%
Nível Conf.		95%

Caracterização da amostra do objeto de estudo (n=176)			
Critério		Nº de Respostas	%
Categoria	3 estrelas	38	21,59%
	4 estrelas	82	46,59%
	5 estrelas	56	31,82%
Dimensão	Micro	15	8,52%
	Pequeno	30	17,05%
	Médio	92	52,27%
	Grande	39	22,16%
Localização	Norte	39	22,16%
	Centro	33	18,75%
	Lisboa	46	26,14%
	Alentejo	3	1,70%
	Algarve	31	17,61%
	Madeira	14	7,95%
	Açores	10	5,68%
Afiliação em cadeia	Grupos Hoteleiros	105	59,66%
	Hotéis Independentes	71	40,34%
<b>Total</b>		<b>176</b>	<b>100,00%</b>

B | Espectro tecnológico (TI) geral das unidades hoteleiras em Portugal (geral)

B101   Qual o PMS utilizado nos hotéis?		
PMS	Nº	%
Opera	32	18,18%
Sihot	11	6,25%
Protel	16	9,09%
Host	37	21,02%
New Hotel	53	30,11%
Maestro	1	0,57%
Outro	26	14,77%
Não usa	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

B102   Quantos hotéis utilizam CMS?		
CMS	Nº	%
Não utilizam	23	13,07%
Utilizam	153	86,93%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>

B103   Quantos hotéis utilizam BE?		
BE	Nº	%
Não utilizam	35	19,89%
Utilizam	141	80,11%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>

B104   Qual o BE utilizado nos hotéis?		
BE	Nº	%
Synxis	16	9,09%
Roiback	1	0,57%
Siteminder	9	5,11%
Travelclick	4	2,27%
GuestCentric	32	18,18%
Availpro	21	11,93%
E-GDS	26	14,77%
Outros	32	18,18%
Não tem	35	19,89%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

B105   Quantos hotéis utilizam CM?		
CM	Nº	%
Não utilizam	45	25,57%
Utilizam	131	74,43%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>

B106   Qual o CM utilizado nos hotéis?		
CM	Nº	%
Siteminder	28	15,91%
Availpro	27	15,34%
NewHotel	6	3,41%
E-GDS	22	12,50%
Guestcentric	15	8,52%
RateGain	9	5,11%
RateTiger	4	2,27%
Outros	20	11,36%
Não tem	45	25,57%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

B107   Quantos hotéis utilizam RMS?		
Critério	Nº	%
Não utilizam	131	74,43%
Utilizam	45	25,57%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>

B107   Qual o RMS utilizado nos hotéis?		
RMS	Nº	%
BookingSuite	3	1,70%
RevPar Guru	1	0,57%
Xotels RMS	0	0,00%
Ideas	10	5,68%
Infor EzRMS	1	0,57%
Opera	6	3,41%
Ratewise	1	0,57%
RateGain	4	2,27%
Duetto	2	1,14%
Rainmaker	0	0,00%
Climber	3	1,70%
Outro	14	7,95%
Não tem	131	74,43%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

B | Espectro tecnológico (TI) das unidades hoteleiras em Portugal (por características das unidades)

Qual o PMS utilizado nos hotéis?	Características																															
	3 Estrelas		4 Estrelas		5 Estrelas		Micro		Pequeno		Médio		Grande		Afilhado Grupo		Não afiliado G.		Norte		Centro		Lisboa		Alentejo		Algarve		Madeira		Açores	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Opera	1	2,63%	10	12,20%	21	37,50%	1	6,67%	0	0,00%	19	20,65%	12	30,77%	26	24,76%	6	8,45%	7	17,95%	1	3,03%	10	21,74%	2	66,67%	9	29,03%	3	21,43%	0	0,00%
Sihot	1	2,63%	4	4,88%	6	10,71%	0	0,00%	0	0,00%	4	4,35%	7	17,95%	10	9,52%	1	1,41%	2	5,13%	2	6,06%	2	4,35%	0	0,00%	4	12,90%	1	7,14%	0	0,00%
Protel	4	10,53%	9	10,98%	3	5,36%	2	13,33%	1	3,33%	10	10,87%	3	7,69%	11	10,48%	5	7,04%	4	10,26%	5	15,15%	3	6,52%	0	0,00%	2	6,45%	1	7,14%	1	10,00%
Host	13	34,21%	16	19,51%	8	14,29%	0	0,00%	11	36,67%	20	21,74%	6	15,38%	22	20,95%	15	21,13%	7	17,95%	5	15,15%	12	26,09%	1	33,33%	6	19,35%	2	14,29%	4	40,00%
New Hotel	11	28,93%	27	32,93%	15	26,79%	5	33,33%	14	46,67%	28	30,43%	6	15,38%	23	21,90%	30	42,25%	17	43,59%	9	27,27%	11	23,91%	0	0,00%	6	19,35%	6	42,86%	4	40,00%
Maestro	1	2,63%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,33%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,41%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,23%	0	0,00%	0	0,00%
Outro	7	18,42%	16	19,51%	3	5,36%	7	46,67%	3	10,00%	11	11,96%	5	12,82%	13	12,38%	13	18,31%	2	5,13%	11	33,33%	8	17,39%	0	0,00%	3	9,68%	1	7,14%	1	10,00%
Não Usa	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>34,21%</b>	<b>8</b>	<b>32,93%</b>	<b>56</b>	<b>37,50%</b>	<b>15</b>	<b>46,67%</b>	<b>3</b>	<b>46,67%</b>	<b>9</b>	<b>30,43%</b>	<b>39</b>	<b>30,77%</b>	<b>105</b>	<b>24,76%</b>	<b>71</b>	<b>42,25%</b>	<b>39</b>	<b>43,59%</b>	<b>33</b>	<b>33,33%</b>	<b>4</b>	<b>26,09%</b>	<b>3</b>	<b>66,67%</b>	<b>31</b>	<b>29,03%</b>	<b>14</b>	<b>42,86%</b>	<b>10</b>	<b>40,00%</b>

Quanto hotéis utilizam CMS?	3 Estrelas		4 Estrelas		5 Estrelas		Micro		Pequeno		Médio		Grande		Afilhado Grupo		Não afiliado G.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Não utilizam	5	13,16%	14	17,07%	4	7,14%	3	20,00%	4	13,33%	13	14,13%	3	7,69%	13	12,38%	10	14,08%
Utilizam	33	86,84%	68	82,93%	52	92,86%	12	80,00%	26	86,67%	79	85,87%	36	92,31%	92	87,62%	61	85,92%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100,00%</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>	<b>56</b>	<b>100,00%</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>	<b>105</b>	<b>100,00%</b>	<b>71</b>	<b>100,00%</b>

Quanto hotéis utilizam BE?	3 Estrelas		4 Estrelas		5 Estrelas		Micro		Pequeno		Médio		Grande		Afilhado Grupo		Não afiliado G.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Não utilizam	12	31,58%	18	21,95%	5	8,93%	3	20,00%	8	26,67%	18	19,57%	6	15,38%	20	19,05%	15	21,13%
Utilizam	26	68,42%	64	78,05%	51	91,07%	12	80,00%	22	73,33%	74	80,43%	33	84,62%	85	80,95%	56	78,87%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100,00%</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>	<b>56</b>	<b>100,00%</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>	<b>105</b>	<b>100,00%</b>	<b>71</b>	<b>100,00%</b>

Qual o BE utilizado nos hotéis?	3 Estrelas		4 Estrelas		5 Estrelas		Micro		Pequeno		Médio		Grande		Afiliado Grupo		Não afiliado G.		
	BE	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Synxis		1	2,63%	2	2,44%	13	23,21%	1	6,67%	1	3,33%	6	6,52%	8	20,51%	13	12,38%	3	4,23%
Roiback		0	0,00%	0	0,00%	1	1,79%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,09%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,41%
Siteminder		1	2,63%	6	7,32%	2	3,57%	0	0,00%	1	3,33%	6	6,52%	2	5,13%	5	4,76%	4	5,63%
Travelclick		1	2,63%	2	2,44%	1	1,79%	0	0,00%	1	3,33%	2	2,17%	1	2,56%	3	2,86%	1	1,41%
GuestCentric		8	21,05%	15	18,29%	9	16,07%	5	33,33%	3	10,00%	21	22,83%	3	7,69%	17	16,19%	15	21,13%
Availpro		2	5,26%	11	13,41%	8	14,29%	2	13,33%	3	10,00%	10	10,87%	6	15,38%	17	16,19%	4	5,63%
E-GDS		4	10,53%	17	20,73%	5	8,93%	2	13,33%	5	16,67%	15	16,30%	4	10,26%	11	10,48%	15	21,13%
Outros		9	23,68%	11	13,41%	12	21,43%	2	13,33%	8	26,67%	13	14,13%	9	23,08%	19	18,10%	13	18,31%
Não tem		12	31,58%	18	21,95%	5	8,93%	3	20,00%	8	26,67%	18	19,57%	6	15,38%	20	19,05%	15	21,13%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

Quantos hotéis utilizam CM?	3 Estrelas		4 Estrelas		5 Estrelas		Micro		Pequeno		Médio		Grande		Afiliado Grupo		Não afiliado G.		
	CM	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Não utilizam		16	42,11%	17	20,73%	12	21,43%	3	20,00%	14	46,67%	18	19,57%	10	25,64%	20	19,05%	25	35,21%
Utilizam		22	57,89%	65	79,27%	44	78,57%	12	80,00%	16	53,33%	74	80,43%	29	74,36%	85	80,95%	46	64,79%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100,00%</b>	<b>82</b>	<b>100,00%</b>	<b>56</b>	<b>100,00%</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>	<b>92</b>	<b>100,00%</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>	<b>105</b>	<b>100,00%</b>	<b>71</b>	<b>100,00%</b>

Qual o CM utilizado nos hotéis?	3 Estrelas		4 Estrelas		5 Estrelas		Micro		Pequeno		Médio		Grande		Afilado Grupo		Não afiliado G.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siteminder	5	13,16%	14	17,07%	9	16,07%	0	0,00%	3	10,00%	19	20,65%	6	15,38%	20	19,05%	8	11,27%
Availpro	2	5,26%	16	19,51%	9	16,07%	4	26,67%	4	13,33%	13	14,13%	6	15,38%	20	19,05%	7	9,86%
NewHotel	2	5,26%	2	2,44%	2	3,57%	0	0,00%	0	0,00%	6	6,52%	0	0,00%	4	3,81%	2	2,82%
E-GDS	3	7,89%	15	18,29%	3	5,36%	2	13,33%	6	20,00%	11	11,96%	2	5,13%	8	7,62%	13	18,31%
Guestcentric	5	13,16%	5	6,10%	5	8,93%	3	20,00%	0	0,00%	12	13,04%	0	0,00%	8	7,62%	7	9,86%
RateGain	0	0,00%	2	2,44%	7	12,50%	1	6,67%	0	0,00%	4	4,35%	4	10,26%	6	5,71%	3	4,23%
RateTiger	0	0,00%	2	2,44%	2	3,57%	0	0,00%	0	0,00%	2	2,17%	2	5,13%	4	3,81%	0	0,00%
Outros	5	13,16%	9	10,98%	7	12,50%	2	13,33%	3	10,00%	7	7,61%	9	23,08%	15	14,29%	6	8,45%
Não tem	16	42,11%	17	20,73%	12	21,43%	3	20,00%	14	46,67%	18	19,57%	10	25,64%	20	19,05%	25	35,21%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

Quantos hotéis utilizam RMS?	3 Estrelas		4 Estrelas		5 Estrelas		Micro		Pequeno		Médio		Grande		Afilado Grupo		Não afiliado G.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Não utilizam	34	89,47%	67	81,71%	30	53,57%	15	100,00%	28	93,33%	66	71,74%	19	48,72%	66	62,86%	65	91,55%
Utilizam	4	10,53%	15	18,29%	26	46,43%	0	0,00%	2	6,67%	26	28,26%	20	51,28%	39	37,14%	6	8,45%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100,00%</b>	<b>82</b>	<b>100,00%</b>	<b>56</b>	<b>100,00%</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>	<b>92</b>	<b>100,00%</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>	<b>105</b>	<b>100,00%</b>	<b>71</b>	<b>100,00%</b>

Qual o RMS utilizado nos hotéis?	3 Estrelas		4 Estrelas		5 Estrelas		Micro		Pequeno		Médio		Grande		Afilado Grupo		Não afiliado G.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
BookingSuite	1	2,63%	2	2,44%	2	3,57%	0	0,00%	0	0,00%	4	4,35%	1	2,56%	4	3,81%	1	1,41%
RevPar Guru	0	0,00%	0	0,00%	2	3,57%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,09%	1	2,56%	1	0,95%	1	1,41%
Xotels RMS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ideas	0	0,00%	2	2,44%	8	14,29%	0	0,00%	0	0,00%	6	6,52%	4	10,26%	10	9,52%	0	0,00%
Infor EzRMS	0	0,00%	0	0,00%	1	1,79%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,09%	0	0,00%	1	0,95%	0	0,00%
Opera	0	0,00%	1	1,22%	5	8,93%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,09%	5	12,82%	6	5,71%	0	0,00%
Ratewise	0	0,00%	1	1,22%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,09%	0	0,00%	1	0,95%	0	0,00%
RateGain	0	0,00%	1	1,22%	3	5,36%	0	0,00%	0	0,00%	3	3,26%	1	2,56%	2	1,90%	2	2,82%
Duetto	0	0,00%	1	1,22%	2	3,57%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,09%	2	5,13%	3	2,86%	0	0,00%
Rainmaker	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Climber	1	2,63%	1	1,22%	1	1,79%	0	0,00%	0	0,00%	3	3,26%	0	0,00%	2	1,90%	1	1,41%
Outro	2	5,26%	6	7,32%	2	3,57%	0	0,00%	2	6,67%	5	5,43%	6	15,38%	9	8,57%	1	1,41%
Não tem	34	89,47%	67	81,71%	30	53,57%	15	100,00%	28	93,33%	66	71,74%	19	48,72%	66	62,86%	65	91,55%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

B201   Se tivesse fundos e tempo ilimitado, quais seriam as vertentes que consideraria mais importantes a apostar?				
Critérios	Ocorrências (n=176)			
	Nº Pontos	Média	$\sigma$	%
Total revenue management	827	4,70	0,59	13,45%
Marketing	786	4,47	0,72	12,78%
Consumidores	759	4,31	0,78	12,34%
Formação dos Recursos Humanos (RH)	790	4,49	0,73	12,85%
Canais de distribuição	732	4,16	0,81	11,90%
Sistemas de informação e análise de dados	763	4,34	0,71	12,41%
Integração de sistemas	754	4,28	0,81	12,26%
Tecnologia aplicada aos serviços	739	4,20	0,81	12,02%
<b>Total</b>	<b>6150</b>	<b>4,70</b>	<b>0,59</b>	<b>100%</b>

B301   Em que deve estar mais focado o TRM nas unidades?				
Critérios	Ocorrências (n=176)			
	Nº Pontos	Média	$\sigma$	%
Comportamento do consumidor	793	4,51	0,70	10,46%
Concorrência	737	4,19	0,7	9,72%
Gestão do preço	819	4,65	0,56	10,80%
Internet	741	4,21	0,7	9,78%
Controlo do custo de distribuição	759	4,31	0,74	10,01%
Mercado	798	4,53	0,65	10,53%
Otimização do GOP ( <i>Gross Operating Profit</i> )	781	4,44	0,75	10,30%
Tecnologia aplicada aos serviços	721	4,10	0,72	9,51%
Formação dos Recursos Humanos (RH)	720	4,09	0,9	9,50%
Controlo dos custos gerais	711	4,04	0,96	9,38%
<b>Total</b>	<b>7580</b>	<b>4,65</b>	<b>0,56</b>	<b>100%</b>

B400   Estaria disposto a fornecer alguns indicadores de desempenho?		
Critério	Nº	%
SIM	17	9,66%
NÃO	159	90,34%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>

C | Equipa de THRM e RMr (Avaliação de RH)

C101   Como é encara a função de Gestor de Receitas (RM) nos hotéis?			
Grau de Importância	Nº	%	
1	1	0,57%	
2	0	0,00%	
3	7	3,98%	
4	39	22,16%	
5	129	73,30%	
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>	

C102   Quantos hotéis possuem RM com formação específica?			
Critério	Nº	%	
Possuem RM	87	49,43%	
Não possuem	89	50,57%	
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>	

C103   Quantos hotéis pretendem contratar algum Revenue Manager, nos próximos 12 meses?			
Critério	Nº	%	
Sim	9	5,11%	
Não	25	14,20%	
Não depende de mim	52	29,55%	
Não e não depende de mim	3	1,70%	
Não validadas	87	49,43%	
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>	

C104   Quais são as principais características que um Revenue Manager deve possuir, segundo os hotéis?				
Grau de Importância	Hotéis (176)			
	Nº Pontos	Média	$\sigma$	%
Possuir elevada capacidade analítica	825	4,69	0,56	16,63%
Ter capacidade de liderança	672	3,82	0,82	13,55%
Comunicação e relação interpessoal	735	4,18	0,74	14,82%
Formação específica de <i>Revenue Management</i> (RM)	770	4,38	0,78	15,52%
Certificação de RM, como CHRM ou ECRME	648	3,68	0,92	13,06%
Elevada capacidade de negociação	764	4,34	0,76	15,40%
Formação Superior	662	3,76	0,92	13,34%
Conhecimento de vendas e marketing	777	4,41	0,65	15,66%
Conhecimentos fortes de Marketing Digital / Web	752	4,27	0,7	15,16%
Possuir histórico relacionado com o departamento de quartos	649	3,69	0,92	13,08%
Possuir histórico relacionado com o departamento de reservas	709	4,03	0,93	14,29%
<b>Total</b>	<b>4961</b>	<b>4,69</b>	<b>0,56</b>	<b>100%</b>

C201   Quais as funções mais valorizadas pelos hotéis para a função de RM?				
Critérios	Hotéis (176)			
	Nº Pontos	Média	$\sigma$	%
Elaboração de preços e estrutura tarifária	822	4,67	0,60	9,67%
Elaboração de previsões da unidade	801	4,55	0,63	9,42%
Organização do <i>workflow</i> de toda a unidade	668	3,80	0,88	7,86%
Orçamentação previsional	743	4,22	0,79	8,74%
Orçamentação de serviços pedidos	676	3,84	0,97	7,95%
Decisão de grupos	699	3,97	0,87	8,22%
Comidas e Bebidas (F&B)	610	3,47	1	7,17%
Atribuição de quartos	550	3,13	1,13	6,47%
Marketing	653	3,71	1,03	7,68%
Reunir informações para a tomada de decisões da direção geral	791	4,49	0,76	9,30%
Controlar custos de distribuição e todo o planeamento já definido	722	4,10	0,99	8,49%
Segmentação	768	4,36	0,73	9,03%
<b>Total</b>	<b>8503</b>			<b>100%</b>

#### D | Aplicação nas unidades

D101   Tendo em vista os recursos para a formação da receita, quais os pontos que as unidades consideram mais relevantes?				
Critério	Ocorrências (n=176)			
	Nº	Média	$\sigma$	%
Trabalhar com preços dinâmicos	815	4,63	0,67	16,64%
Trabalhar com preços estáticos	342	1,95	1,07	6,98%
Efetuar descontos e ofertas promocionais (Campanhas)	645	3,64	0,99	13,17%
Garantir o melhor preço no <i>website</i> da unidade	769	4,37	0,8	15,70%
Assegurar a melhor tarifa disponível nos locais certos	774	4,38	0,76	15,81%
Efetuar uma gestão de canais de forma otimizada	817	4,63	0,6	16,68%
Garantir paridades nos diferentes canais de distribuição	735	4,18	0,85	15,01%
<b>Total</b>	<b>4897</b>	<b>4,63</b>	<b>0,6</b>	<b>100%</b>

D201   Quais as áreas mais relevantes nos hotéis para além do alojamento?				
Critérios	Ocorrências (n=176)			
	Nº	Média	$\sigma$	%
Gestão do espaço por função (salas)	710	4,03	0,89	12,88%
Restaurantes	706	4,01	0,89	12,81%
Bares	658	3,74	0,99	11,94%
Spa	654	3,72	1,04	11,87%
Lojas	550	3,13	1,05	9,98%
Golf	612	3,48	1,11	11,11%
Estacionamento	538	3,06	1,1	9,76%
Casino	556	3,16	1,2	10,09%
Outros	527	2,99	1,18	9,56%
<b>Total</b>	<b>5511</b>			<b>100%</b>

D202   Faz a separação das receitas e gastos por departamento?		
Critério	Nº	%
Sim	151	85,80%
Não	25	14,20%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>

D203   Qual o peso do alojamento no volume total de vendas (aprox.)?		
Critério	Nº	%
Por favor indique um valor aproximado em %	129	73,30%
Número de respostas à questão anterior	130	73,86%
Média dos valores apresentados (Peso nas vendas)	n.d	<b>70,47%</b>
Não sabiam ou não quiseram apresentar valor	21	11,93%
Não Sei (opções assinaladas)	25	14,20%
<b>Total</b>	<b>176</b>	

D204   Como deverá ser encarada a função de TRM nas unidades?		
Escolhas múltiplas	Hotéis (n) (176)	
	Nº Respostas	%
Deve ser uma função centralizada	85	48,30%
Deve ser uma função descentralizada e transversal a toda a unidade	61	34,66%
Deve possuir um carácter regional	11	6,25%
Deve ser em regime de <i>outsourcing</i>	9	5,11%
Outro	10	5,68%
1 e 5 (2 respostas)	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>

D205   Qual será o departamento que deve acolher as práticas de TRM?		
Critérios	Hotéis (n) (176)	
	Nº Pontos	%
Departamento de Quartos	19	10,80%
Vendas e Marketing	73	41,48%
Finanças	4	2,27%
Comidas e bebidas (F&B)	1	0,57%
Deve ser um departamento autónomo, agregador de todos os anteriores	76	43,18%
Outro	3	1,70%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>

D301   Quais serão os indicadores mais importantes na avaliação das unidades?				
Critérios	Hotéis (n) (176)			
	Nº Pontos	Média	$\sigma$	%
Ocupação %	773	4,39	0,72	7,08%
ADR (Average Daily Rate)	788	4,48	0,69	7,22%
RevPar (Revenue per available room)	820	4,66	0,56	7,51%
GopPar (Gross Operating proffit per available room)	787	4,47	0,72	7,21%
TrevPar (Total revenue per available room)	774	4,40	0,69	7,09%
RevPag (Revenue per avalable guest)	713	4,05	0,77	6,53%
RevPASQM (Revenue per square meter)	622	3,53	0,97	5,70%
ConPar (Contribution per available room)	671	3,81	0,89	6,15%
LvPar (Life time value per available room - Loyalty)	649	3,69	0,96	5,94%
RevPash (Revenue per available seat hour)	623	3,54	1,01	5,71%
RevPac (Revenue per available customer)	656	3,73	0,96	6,01%
TREVpec (Total reveene per client)	696	3,95	0,94	6,38%
RevPAT (Revenue per available treatments - Spa)	620	3,52	1,05	5,68%
RevPATT (Revenue per available Tee Time - Golf)	599	3,40	1,13	5,49%
WPASH (win per availability seating hour - Equivalente ao revpar para os casinos)	581	3,30	1,19	5,32%
Casino Win	545	3,10	1,21	4,99%
<b>Total</b>	<b>10917</b>	<b>4,66</b>	<b>0,56</b>	<b>100%</b>

#### E | THRM no futuro (na perspetiva dos hotéis)

E101   Quais os elementos estratégicos mais importantes para o futuro dos hotéis? (Apenas administradores e gestores de unidade (76 Ocorrências))				
Critério	Ocorrências (76)			
	Nº	Média	$\sigma$	%
<b>Recolhas Administradores hotéis</b>				
Fazer parte de uma marca reconhecida internacionalmente	292	3,84	0,8	10,58%
Tecnologias e integração de Sistemas de Informação da unidade hoteleira	328	4,32	0,59	11,89%
Integração sistema uniforme de contabilidade de gestão (USALI) nas unidades	292	3,84	0,78	10,58%
Possuir uma boa estratégia de marketing e um bom plano de marketing	360	4,74	0,5	13,05%
Ver a gestão do <i>online</i> como uma vertente fundamental do negócio	362	4,76	0,46	13,12%
Efetuar os orçamentos previsionais no ano anterior	335	4,41	0,66	12,14%
A estratégia da empresa	350	4,61	0,54	12,69%
Possuir o hotel estruturalmente bem desenhado e visualmente atrativo	342	4,50	0,62	12,40%
Finanças e equilíbrio financeiro da empresa	345	4,54	0,64	12,50%
Efetuar o controlo de resultados através de indicadores de desempenho (BSC)	332	4,37	0,67	12,03%
Ações de fidelização dos hóspedes	347	4,57	0,66	12,58%
Implementação de processos organizacionais orientados para objetivos	346	4,55	0,57	12,54%
<b>Total</b>	<b>2759</b>	<b>4,76</b>	<b>0,46</b>	<b>100%</b>

E102   Quais as ações que os hotéis consideram mais importantes a tomar para aumentar a receita no futuro?				
Critério	Ocorrências (n = 176)			
	Nº	Média	$\sigma$	%
<b>Recolhas hotéis</b>				
Comparação concorrencial, previsões e gestão de inventário ( <i>overbookings</i> )	764	4,34	0,69	5,41%
Fazer uma correta gestão de grupos (calculado do <i>displacement</i> )	751	4,27	0,69	5,31%
Possuir uma política para <i>walking guests</i>	682	3,88	0,85	4,83%
Procedimentos previamente definidos para todo o <i>staff</i> do hotel	763	4,34	0,75	5,40%
Aumentar a duração da estada	729	4,14	0,83	5,16%
Gestão de <i>reviews online</i>	765	4,35	0,69	5,41%
Presença nas OTA's	761	4,32	0,72	5,38%
Efetuar o <i>cross selling</i> interdepartamental (Ex: Front Office, Spa, Restaurante, etc.)	781	4,44	0,7	5,53%
Aumento do número de OTA's a estar presente	642	3,65	0,98	4,54%
Escolha das OTA's onde ter presença	774	4,40	0,68	5,48%
Possuir presença em pelo menos um GDS	709	4,03	0,88	5,02%
Garantia do quarto disponível para venda	749	4,26	0,68	5,30%
Possuir no seu <i>website</i> ofertas diferenciadas das disponibilizadas nas OTA's	750	4,26	0,77	5,31%
O número de efetivos de trabalho presente na unidade	650	3,69	0,94	4,60%
Conhecer o comportamento de compra do consumidor	801	4,55	0,66	5,67%
Possuir uma forte presença na Web	813	4,62	0,57	5,75%
Possuir uma forte presença <i>mobile friendly</i>	779	4,43	0,66	5,51%
Conhecer a concorrência e efetuar o mesmo tipo de campanhas	674	3,83	0,81	4,77%
Avaliação da satisfação dos hóspedes (inquéritos de satisfação)	796	4,52	0,65	5,63%
<b>Total</b>	<b>14133</b>	<b>4,62</b>	<b>0,57</b>	<b>100%</b>

E301   O TRM vai ter relevância no futuro?									
Critério	UA		Produtores Software		Associações		Inst. Formação		%
	UA	%	%	%	%	%	%		
SIM	42	95,45%	22	100,00%	24	92,31%	35	100,00%	
NÃO	2	4,55%	0	0,00%	2	7,69%	0	0,00%	
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>	<b>26</b>	<b>100,00%</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>	

E | THRM no futuro (segundo os quatro grupos de influenciadores)

E201   Práticas que influenciarão a formação do preço no futuro (tendências)																
Critérios	Hotéis (n=176)				Organizações produtoras de software (22)				Associações do Setor (26)				Instituições de formação (35)			
	Nº Pontos	Média	Desvio P.	%	Nº Pontos	Média	Desvio P.	%	Nº Pontos	Média	Desvio P.	%	Nº Pontos	Média	Desvio P.	%
Melhoria dos modelos de análise	767	4,36	0,73	8,55%	95	4,32	0,78	8,49%	100	3,85	0,92	7,99%	148	4,23	0,73	8,66%
CRM (Gestão da relação com o hóspede)	747	4,24	0,73	8,33%	96	4,36	0,85	8,58%	108	4,15	0,88	8,63%	153	4,37	0,73	8,95%
CEM (Gestão da experiência do hóspede)	743	4,22	0,73	8,29%	93	4,23	1,02	8,31%	110	4,23	0,76	8,79%	150	4,29	0,71	8,78%
Distribuição por terceiros	677	3,85	0,84	7,55%	85	3,86	0,94	7,60%	95	3,65	0,85	7,59%	127	3,63	0,77	7,43%
Segmentação elevada	732	4,16	0,81	8,16%	91	4,14	0,71	8,13%	101	3,88	0,95	8,07%	138	3,94	0,8	8,07%
Gestão do aumento da concorrência	716	4,07	0,8	7,99%	87	3,95	0,72	7,77%	96	3,69	1,09	7,67%	136	3,89	0,76	7,96%
Sensibilidade ao preço	781	4,44	0,61	8,71%	95	4,32	0,78	8,49%	109	4,19	0,8	8,71%	145	4,14	0,69	8,48%
Oscilação frequente de preços	719	4,09	0,85	8,02%	96	4,36	0,73	8,58%	100	3,85	1,16	7,99%	136	3,89	0,76	7,96%
Personalização dos serviços	779	4,43	0,76	8,69%	96	4,36	0,85	8,58%	114	4,38	0,7	9,11%	151	4,31	0,8	8,84%
Melhor gestão dos reviews online	758	4,31	0,7	8,45%	93	4,23	0,87	8,31%	111	4,27	0,67	8,87%	149	4,26	0,82	8,72%
Foco na venda online direta (website)	801	4,55	0,61	8,93%	98	4,45	0,74	8,76%	109	4,19	0,9	8,71%	142	4,06	0,73	8,31%
Gestão das comissões de distribuição	746	4,24	0,76	8,32%	94	4,27	0,77	8,40%	99	3,81	0,98	7,91%	134	3,83	0,75	7,84%
<b>Total</b>	<b>8966</b>	<b>4,55</b>	<b>0,61</b>	<b>100%</b>	<b>1119</b>	<b>4,45</b>	<b>0,71</b>	<b>100%</b>	<b>1252</b>	<b>4,38</b>	<b>0,67</b>	<b>100%</b>	<b>1709</b>	<b>4,37</b>	<b>0,69</b>	<b>100%</b>

E202   Em que irá incidir a distribuição das unidades no futuro?																
Critérios	Hotéis (n=176)				Organizações produtoras de software (22)				Associações do Setor (26)				Instituições de formação (35)			
	Nº Pontos	Média	Desvio P.	%	Nº Pontos	Média	Desvio P.	%	Nº Pontos	Média	Desvio P.	%	Nº Pontos	Média	Desvio P.	%
Hotel website	808	4,59	0,60	9,01%	97	4,41	0,85	9,34%	111	4,27	0,83	8,87%	142	4,06	0,76	8,31%
Integração com Total RMS	785	4,46	0,67	8,76%	91	4,14	1,17	8,77%	108	4,15	0,67	8,63%	155	4,43	0,65	9,07%
Smart Phones (Mobile)	783	4,45	0,67	8,73%	97	4,41	0,85	9,34%	118	4,54	0,51	9,42%	152	4,34	0,64	8,89%
Integração com reservation systems (CRS)	783	4,45	0,61	8,73%	93	4,23	0,81	8,96%	108	4,15	0,88	8,63%	144	4,11	0,76	8,43%
Redes sociais	744	4,23	0,82	8,30%	87	3,95	0,95	8,38%	110	4,23	0,86	8,79%	143	4,09	0,89	8,37%
GDS	695	3,95	0,88	7,75%	78	3,55	0,8	7,51%	99	3,81	0,63	7,91%	132	3,77	0,84	7,72%
OTA's	742	4,22	0,83	8,28%	94	4,27	0,77	9,06%	99	3,81	0,9	7,91%	137	3,91	0,66	8,02%
Grandes operadores e outros intermediários	652	3,70	0,9	7,27%	81	3,68	0,78	7,80%	99	3,81	0,9	7,91%	130	3,71	0,75	7,61%
Reservation centers	657	3,73	0,93	7,33%	80	3,64	1	7,71%	99	3,81	0,94	7,91%	131	3,74	0,89	7,67%
Hotel reservation office	698	3,97	0,85	7,78%	88	4,00	0,87	8,48%	101	3,88	0,71	8,07%	130	3,71	0,96	7,61%
Realidade aumentada	633	3,60	0,94	7,06%	78	3,55	1,18	7,51%	100	3,85	0,78	7,99%	131	3,74	0,89	7,67%
Realidade virtual	649	3,69	1,02	7,24%	74	3,36	1,26	7,13%	100	3,85	0,88	7,99%	134	3,83	0,86	7,84%
<b>Total</b>	<b>8629</b>	<b>4,59</b>	<b>0,60</b>	<b>96%</b>	<b>1038</b>	<b>4,41</b>	<b>0,77</b>	<b>100%</b>	<b>1252</b>	<b>4,54</b>	<b>0,51</b>	<b>100%</b>	<b>1661</b>	<b>4,43</b>	<b>0,64</b>	<b>97%</b>

E203   Quais serão as ações de marketing mais relevantes nas unidades no futuro?																
Critérios	Hotéis (n=176)				Organizações produtoras de software (22)				Associações do Setor (26)				Instituições de formação (35)			
	Nº Pontos	Médi a	Desvio P.	%	Nº Pontos	Média	Desvio P.	%	Nº Pontos	Médi a	Desvio P.	%	Nº Pontos	Médi a	Desvio P.	%
Marketing Digital	821	4,66	0,60	9,16%	101	4,59	0,67	6,85%	121	4,65	0,49	9,66%	161	4,60	0,65	9,42%
Pay per click (CPC)	663	3,77	0,91	7,39%	70	3,18	1,33	4,75%	100	3,85	0,78	7,99%	141	4,03	0,89	8,25%
Pay per impression (CPM)	623	3,54	0,86	6,95%	78	3,55	1,3	5,29%	86	3,31	0,74	6,87%	130	3,71	0,96	7,61%
Click through rate (CTR)	674	3,83	0,84	7,52%	84	3,82	1,05	5,69%	102	3,92	0,8	8,15%	136	3,89	0,83	7,96%
Email marketing	642	3,65	0,9	7,16%	89	4,05	0,95	6,03%	90	3,46	1,24	7,19%	120	3,43	1,14	7,02%
Envolvimento nas redes sociais	768	4,36	0,77	8,57%	94	4,27	0,83	6,37%	112	4,31	0,68	8,95%	154	4,40	0,65	9,01%
Correta gestão dos reviews online	783	4,45	0,74	8,73%	98	4,45	0,67	6,64%	112	4,31	0,68	8,95%	159	4,54	0,56	9,30%
Virtualização das unidades (realidade virtual)	702	3,99	0,91	7,83%	84	3,82	0,96	5,69%	104	4,00	0,94	8,31%	150	4,29	0,62	8,78%
Aumento da venda e distribuição de merchandising	625	3,55	0,87	6,97%	75	3,41	0,96	5,08%	93	3,58	1,17	7,43%	120	3,43	0,81	7,02%
Iniciativas no ponto de venda (Upselling e Cross Selling)	740	4,20	0,8	8,25%	91	4,14	0,77	6,17%	101	3,88	0,99	8,07%	137	3,91	0,78	8,02%
Otimização de motores de busca (SEO)	777	4,41	0,76	8,67%	95	4,32	0,72	6,44%	113	4,35	0,69	9,03%	151	4,31	0,76	8,84%
Otimização do marketing de busca (SEM)	768	4,36	0,76	8,57%	92	4,18	0,85	6,24%	108	4,15	0,92	8,63%	151	4,31	0,76	8,84%
Venda de produtos regionais (para ampliar o contato com o destino)	657	3,73	0,92	7,33%	85	3,86	0,77	5,76%	93	3,58	1,06	7,43%	140	4,00	0,87	8,19%
Realidade aumentada	648	3,68	0,95	7,23%	73	3,32	1,09	4,95%	97	3,73	0,92	7,75%	142	4,06	0,73	8,31%
Utilização de aplicações como um serviço ao hóspede	714	4,06	0,87	7,96%	91	4,14	0,94	6,17%	103	3,96	0,72	8,23%	154	4,40	0,65	9,01%
Aumento das experiências pessoais partilhadas (privilegiar encontros com pessoas)	737	4,19	0,8	8,22%	88	4,00	0,93	5,97%	105	4,04	0,82	8,39%	148	4,23	0,84	8,66%
Automatização de marketing digital	727	4,13	0,83	8,11%	87	3,95	0,84	5,90%	105	4,04	0,77	8,39%	141	4,03	1,07	8,25%
<b>Total</b>	<b>12069</b>	<b>4,66</b>	<b>0,60</b>	<b>135%</b>	<b>1475</b>	<b>4,59</b>	<b>0,67</b>	<b>100%</b>	<b>1745</b>	<b>4,65</b>	<b>0,49</b>	<b>139%</b>	<b>2435</b>	<b>4,60</b>	<b>0,56</b>	<b>142%</b>

E205   Na sua opinião em que deveria incidir o ensino relacionado com a ciência de Revenue Management?								
Critérios	Hotéis (n=176)				IE (n=35)			
	Nº Pontos	Média	$\sigma$	%	Nº Pontos	Média	$\sigma$	%
Data analytics	805	4,57	0,64	8,98%	153	4,37	0,69	16,63%
Elaboração de tarifas	790	4,49	0,69	8,81%	148	4,23	0,73	16,09%
Distribuição / E-commerce	802	4,56	0,64	8,94%	154	4,40	0,65	16,74%
Marketing Digital	770	4,38	0,74	8,59%	150	4,29	0,79	16,30%
Controlo de Gestão	787	4,47	0,72	8,78%	156	4,46	0,7	16,96%
Criação de valor para o cliente	790	4,49	0,72	8,81%	159	4,54	0,66	17,28%
<b>Total</b>	<b>4744</b>	<b>4,57</b>	<b>0,64</b>	<b>53%</b>	<b>920</b>	<b>4,54</b>	<b>0,65</b>	<b>100%</b>

E206   Numa perspectiva tecnológica, o que mais evoluirá na indústria de software para os hotéis? (apenas a organizações produtoras de software)				
Critérios	Organizações produtoras de software (22)			
	Nº Pontos	Média	$\sigma$	%
Venda de serviços para o hóspede	90	4,09	1,02	13,98%
Integração de ferramentas de RM nos PMS	99	4,50	0,67	15,37%
Distribuição	92	4,18	0,85	14,29%
Personalização do serviço ao hóspede	98	4,45	0,8	15,22%
Inteligência artificial e gestão de base de dados	94	4,27	0,77	14,60%
Inclusão de novas métricas de avaliação de desempenho das unidades nos PMS	95	4,32	0,89	14,75%
Outros	76	3,45	1,1	11,80%
<b>Total</b>	<b>644</b>	<b>4,50</b>	<b>0,67</b>	<b>100%</b>

E204   A instituição de ensino que representa possui disciplinas diretamente relacionadas com o processo de <i>Revenue Management</i> (apenas a instituições de formação)		
Critério	Nº	%
SIM	23	65,71%
NÃO	12	34,29%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>

#### F | Importância do THRM e interesse dos profissionais no tema

F101   Gostaria de receber mais informações sobre o tema, bem como os resultados da investigação?		
Critério	Nº	%
SIM	148	84,09%
NÃO	28	15,91%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

#### RMrs | Respostas dos RMr (algumas questões avaliadas separadamente)

B201   Se tivesse fundos e tempo ilimitado, quais seriam as vertentes que consideraria mais importantes a apostar?				
Critérios	RMr (35)			
	Nº Pontos	Média	$\sigma$	%
Total revenue management	170	4,46	0,36	12,50%
Marketing	156	4,51	0,66	12,66%
Consumidores	152	3,40	0,64	12,18%
Formação dos Recursos Humanos (RH)	158	4,06	0,82	12,66%
Canais de distribuição	146	3,89	0,66	11,70%
Sistemas de informação e análise de dados	157	4,17	0,66	12,58%
Integração de sistemas	161	4,31	0,6	12,90%
Tecnologia aplicada aos serviços	148	4,51	0,73	11,86%
<b>Total</b>	<b>1248</b>	<b>4,51</b>	<b>0,36</b>	<b>99%</b>

B301   Em que deve estar mais focado o TRM nas unidades?				
Critérios	RMr (35)			
	Nº Pontos	Média	$\sigma$	%
Comportamento do consumidor	160	4,57	0,61	10,56%
Concorrência	145	4,14	0,73	9,57%
Gestão do preço	168	4,80	0,47	11,09%
Internet	143	4,09	0,7	9,44%
Controlo do custo de distribuição	149	4,26	0,7	9,83%
Mercado	158	4,51	0,66	10,43%
Otimização do GOP ( <i>Gross Operating Profit</i> )	161	4,60	0,6	10,63%
Tecnologia aplicada aos serviços	145	4,14	0,77	9,57%
Formação dos Recursos Humanos (RH)	144	4,11	0,9	9,50%
Controlo dos custos gerais	142	4,06	0,91	9,37%
<b>Total</b>	<b>1515</b>	<b>4,80</b>	<b>0,47</b>	<b>100%</b>

C201   Quais as funções mais valorizadas pelos hotéis para a função de RM?				
Critérios	RMr (35)			
	Nº Pontos	Média	$\sigma$	%
Elaboração de preços e estrutura tarifária	168	4,80	0,47	9,98%
Elaboração de previsões da unidade	165	4,71	0,46	9,80%
Organização do workflow de toda a unidade	122	3,49	0,92	7,24%
Orçamentação previsional	147	4,20	0,87	8,73%
Orçamentação de serviços pedidos	129	3,69	1,13	7,66%
Decisão de grupos	145	4,14	1,03	8,61%
Comidas e Bebidas (F&B)	122	3,49	0,92	7,24%
Atribuição de quartos	110	3,14	1,17	6,53%
Marketing	121	3,46	1,01	7,19%
Reunir informações para a tomada de decisões da direção geral	158	4,51	0,82	9,38%
Controlar custos de distribuição e todo o planeamento já definido	139	3,97	1,01	8,25%
Segmentação	158	4,51	0,7	9,38%
<b>Total</b>	<b>1684</b>	<b>4,80</b>	<b>0,46</b>	<b>100%</b>

D201   Quais as áreas mais relevantes nos hotéis para além do alojamento?				
Critérios	RMr (35)			
	Nº Pontos	Média	$\sigma$	%
Gestão do espaço por função (salas)	136	3,89	1,11	12,58%
Restaurantes	146	4,17	0,82	13,51%
Bares	132	3,77	0,94	12,21%
Spa	130	3,71	0,96	12,03%
Lojas	106	3,03	1,04	9,81%
Golf	123	3,51	1,07	11,38%
Estacionamento	104	2,97	1,04	9,62%
Casino	102	2,91	1,29	9,44%
Outros	102	2,91	1,15	9,44%
<b>Total</b>	<b>1081</b>	<b>4,17</b>	<b>0,82</b>	<b>100%</b>

D301   Quais serão os indicadores mais importantes na avaliação das unidades?				
Critérios	RMr (35)			
	Nº Pontos	Média	$\sigma$	%
Ocupação %	149	4,26	0,70	7,18%
ADR (Average Daily Rate)	155	4,43	0,65	7,47%
RevPar (Revenue per available room)	166	4,74	0,44	8,00%
GopPar (Gross Operating proffit per available room)	165	4,71	0,57	7,95%
TrevPar (Total revenue per available room)	157	4,49	0,61	7,57%
RevPag (Revenue per available guest)	135	3,86	0,91	6,51%
RevPASQM (Revenue per square meter)	119	3,40	1,06	5,73%
ConPar (Contribution per available room)	123	3,51	1,12	5,93%
LvPar (Life time value per available room - Loyalty)	114	3,26	1,09	5,49%
RevPash (Revenue per available seat hour)	119	3,40	1,17	5,73%
RevPac (Revenue per available customer)	120	3,43	1,2	5,78%
TREVpec (Total reveene per client)	128	3,66	1,16	6,17%
RevPAT (Revenue per available treatments - Spa)	112	3,20	1,08	5,40%
RevPATT (Revenue per available Tee Time - Golf)	107	3,06	1,16	5,16%
WPASH (win per availability seating hour - Equivalente ao revpar para os casinos)	105	3,00	1,26	5,06%
Casino Win	101	2,89	1,23	4,87%
<b>Total</b>	<b>2075</b>	<b>4,74</b>	<b>0,44</b>	<b>100%</b>

E102   Quais as ações que os hotéis consideram mais importantes a tomar para aumentar a receita no futuro?				
Grau de Importância	RMr (35)			
	Nº Pontos	Média	$\sigma$	%
<b>Recolhas hotéis</b>				
Comparação concorrencial, previsões e gestão de inventário (overbookings)	156	4,46	0,61	5,72%
Fazer uma correta gestão de grupos (calculo do displacement)	158	4,51	0,74	5,79%
Possuir uma politica para walking guests	119	3,40	0,98	4,36%
Procedimentos previamente definidos para todo o staff do hotel	142	4,06	0,73	5,20%
Aumentar a duração da estada	136	3,89	0,8	4,98%
Gestão de reviews <i>online</i>	146	4,17	0,82	5,35%
Presença nas OTA's	151	4,31	0,8	5,53%
Efectuar o cross selling interdepartamental (Ex: Front Office, Spa, Restaurante, etc.)	158	4,51	0,7	5,79%
Aumento do número de OTA's a estar presente	105	3,00	0,91	3,85%
Escolha das OTA's onde ter presença	155	4,43	0,7	5,68%
Posssuir presença em pelo menos um GDS	141	4,03	0,92	5,17%
Garantia do quarto disponível para venda	149	4,26	0,7	5,46%
Possuir no seu website ofertas diferenciadas das disponibilizadas nas OTA's	147	4,20	0,87	5,39%
O número de efetivos de trabalho presente na unidade	111	3,17	0,98	4,07%
Conhecer o comportamento de compra do consumidor	159	4,54	0,66	5,83%
Possuir uma forte presença na Web	163	4,66	0,59	5,97%
Possuir uma forte presença mobile friendly	155	4,43	0,65	5,68%
Conhecer a concorrência e efectuar o mesmo tipo de campanhas	122	3,49	0,85	4,47%
Avaliação da satisfação dos hóspedes (inquéritos de satisfação)	156	4,46	0,74	5,72%
<b>Total</b>	<b>2729</b>	<b>4,66</b>	<b>0,59</b>	<b>100%</b>

E201   Práticas que influenciarão a formação do preço no futuro (tendências)				
Critérios	RMr (35)			
	Nº Pontos	Média	$\sigma$	%
Melhoria dos modelos de análise	161	4,60	0,65	8,90%
CRM (Gestão da relação com o hóspede)	151	4,31	0,68	8,34%
CEM (Gestão da experiência do hóspede)	144	4,11	0,8	7,96%
Distribuição por terceiros	136	3,89	0,9	7,51%
Segmentação elevada	150	4,29	0,83	8,29%
Gestão do aumento da concorrência	138	3,94	0,8	7,62%
Sensibilidade ao preço	159	4,54	0,66	8,78%
Oscilação frequente de preços	147	4,20	0,76	8,12%
Personalização dos serviços	154	4,40	0,81	8,51%
Melhor gestão dos reviews <i>online</i>	151	4,31	0,87	8,34%
Foco na venda <i>online</i> direta (website)	167	4,77	0,55	9,23%
Gestão das comissões de distribuição	152	4,34	0,73	8,40%
<b>Total</b>	<b>1810</b>	<b>4,77</b>	<b>0,55</b>	<b>100%</b>

E202   Em que irá incidir a distribuição das unidades no futuro?				
Critérios	RMr (35)			
	Nº Pontos	Média	$\sigma$	%
Hotel website	165	4,71	0,52	9,77%
Integração com Total RMS	161	4,60	0,65	9,53%
Smart Phones (Mobile)	155	4,43	0,61	9,18%
Integração com reservation systems (CRS)	164	4,69	0,53	9,71%
Redes sociais	149	4,26	0,7	8,82%
GDS	134	3,83	0,86	7,93%
OTA's	152	4,34	0,73	9,00%
Grandes operadores e outros intermediários	117	3,34	0,97	6,93%
Reservation centers	121	3,46	1,12	7,16%
Hotel reservation office	136	3,89	0,83	8,05%
Realidade aumentada	116	3,31	1,13	6,87%
Realidade virtual	119	3,40	1,22	7,05%
<b>Total</b>	<b>1689</b>	<b>4,71</b>	<b>0,52</b>	<b>100%</b>

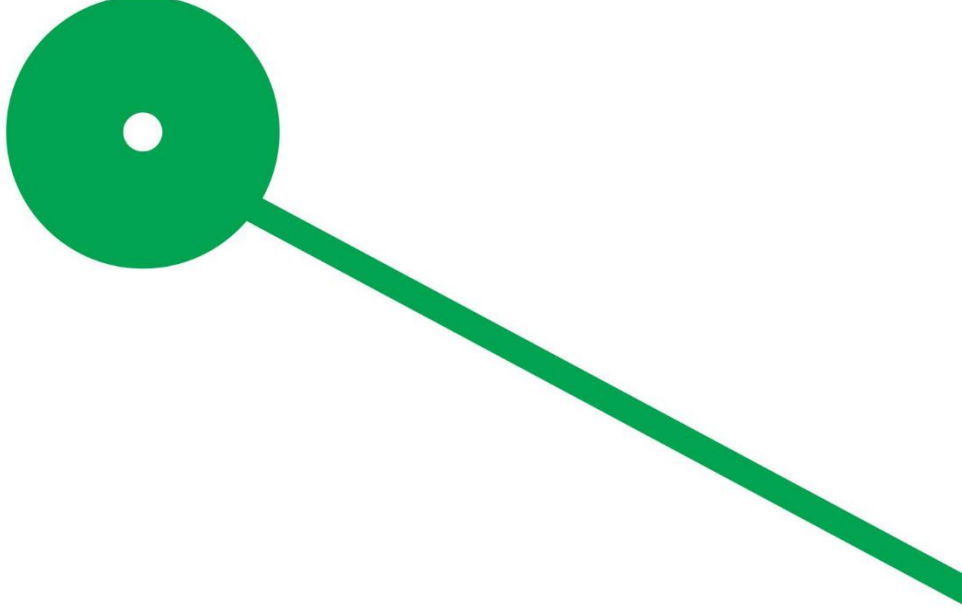
E203   Quais serão as ações de marketing mais relevantes nas unidades no futuro?				
Critérios	RMr (35)			
	Nº Pontos	Média	$\sigma$	%
Marketing Digital	165	4,71	0,52	6,80%
Pay per click (CPC)	144	4,11	0,87	5,93%
Pay per impression (CPM)	124	3,54	0,78	5,11%
Click through rate (CTR)	141	4,03	0,75	5,81%
Email marketing	128	3,66	1,03	5,27%
Envolvimento nas redes sociais	157	4,49	0,7	6,47%
Correta gestão dos reviews <i>online</i>	160	4,57	0,74	6,59%
Virtualização das unidades (realidade virtual)	140	4,00	1,03	5,77%
Aumento da venda e distribuição de merchandising	111	3,17	0,98	4,57%
Iniciativas no ponto de venda (Upselling e Cross Selling)	151	4,31	0,87	6,22%
Otimização de motores de busca (SEO)	161	4,60	0,65	6,63%
Otimização do marketing de busca (SEM)	161	4,60	0,65	6,63%
Venda de produtos regionais (para ampliar o contato com o destino)	128	3,66	1,06	5,27%
Realidade aumentada	124	4,06	1,15	5,11%
Utilização de aplicações como um serviço ao hóspede	142	4,23	1,03	5,85%
Aumento das experiências pessoais partilhadas (privilegiar encontros com pessoas)	148	4,06	0,88	6,10%
Automatização de marketing digital	142	4,06	0,97	5,85%
<b>Total</b>	<b>2427</b>	<b>4,71</b>	<b>0,52</b>	<b>100%</b>

E301   O TRM vai ter relevância no futuro?		
Critério	RMr (35)	%
SIM	172	97,73%
NÃO	4	2,27%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>

A303   Hotéis Independentes ou de Cadeia - RMr (35)		
Hotéis	Número Hotéis	%
Grupos Hoteleiros	28	80,00%
Independentes	7	20,00%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>

—  
**ESCOLA  
SUPERIOR  
DE HOTELARIA  
E TURISMO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO**

**P.PORTO**



**M**

—  
**MESTRADO EM DIREÇÃO HOTELEIRA**  
DIREÇÃO COMERCIAL E MARKETING

***Total Hotel Revenue Management  
em Portugal***  
Miguel José Lago Ferreira da Costa