

O Impacto do *Revenue Management* na
otimização da receita e dinamização da
procura
Francisca Ascensão da Costa Senra

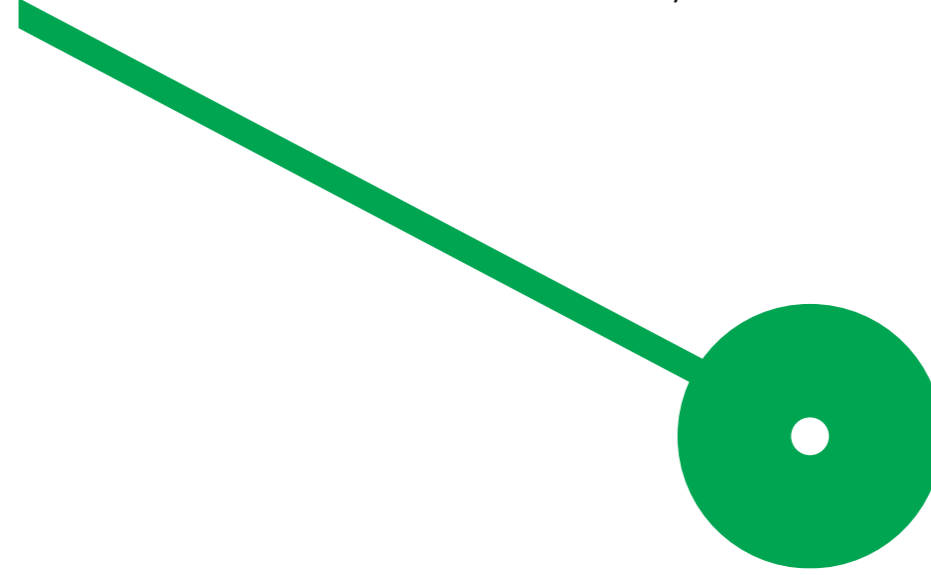
10/2023

Francisca Ascensão da Costa Senra. O Impacto do *Revenue Management* na
otimização da receita e dinamização da
procura

O Impacto do *Revenue Management* na otimização da receita e dinamização da procura

Francisca Ascensão da Costa Senra

10/2023



Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Francisca Ascensão da Costa Senra

**O impacto do *Revenue Management* na otimização da receita e dinamização
da procura**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Direção Hoteleira
Orientação: Prof. Especialista Mónica Oliveira

Vila do Conde, Outubro de 2023

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Francisca Ascensão da Costa Senra

**O impacto do *Revenue Management* na otimização da receita e dinamização
da procura**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing

Orientação: Prof. Especialista Mónica Oliveira

Vila do Conde, Outubro de 2023

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Francisca Ascensão da Costa Senra

**O impacto do *Revenue Management* na otimização da receita e dinamização
da procura**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Direção Hoteleira

Membros do Júri

Presidente

Prof.^a Doutora Susana Sofia Pereira da Silva
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof.^a Doutora Mónica Pereira de Oliveira
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof. Doutor Kevin Paulo Hemsworth
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, Outubro de 2023

AGRADECIMENTOS

Com o aproximar célere do final do mestrado e, por isso, de uma etapa fulcral na minha vida pessoal e académica, quero manifestar a minha profunda gratidão a todos os que me acompanharam neste percurso, ajudaram e contribuíram, de alguma forma, para o cumprimento deste objetivo.

Em primeiro lugar, à minha família, que são as pessoas mais importantes da minha vida em quem tenho o maior orgulho, pelo apoio incondicional e por me incentivarem a seguir o meu percurso académico, ingressando neste segundo ciclo de estudos. Sem dúvida que, sem eles, não teria sido possível concluir esta bonita etapa da minha vida.

Gostaria, também, de reconhecer todos os docentes envolvidos neste meu percurso e que, de alguma forma, contribuíram com os seus conhecimentos e estiveram sempre disponíveis para ajudar em todas as questões. Um especial agradecimento à Professora Mónica Oliveira, por ter aceitado o convite para ser minha orientadora e pela sua disponibilidade e dedicação no esclarecimento de dúvidas, concretização de ideias e enriquecimento da dissertação.

“The future belongs to those who believe in the beauty of their dreams”

- Eleanor Roosevelt

RESUMO ANALÍTICO

O *Revenue Management* é facilmente identificado como uma técnica de gestão comercial e económica que ajuda a vender o produto certo, no momento certo, ao preço certo ao cliente certo, através do canal de distribuição mais adequado e com a melhor comissão possível. Todavia, o *Revenue Management* é muito mais que isso, sendo necessário um processo mais complexo e analítico no seu conteúdo que leva à otimização das receitas.

Desenvolvida no âmbito do Mestrado de Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto, a presente dissertação surge no sentido de aprofundar e dar resposta a esta temática tendo como principal objetivo conhecer e analisar o impacto do *Revenue Management* na otimização da receita e dinamização da procura. Para tal, são apresentados pontos de vista de diversos autores, com o propósito de enquadrar as várias temáticas desenvolvidas e abordadas ao longo deste estudo.

Para a elaboração deste estudo foi traçada uma abordagem metodológica qualitativa, com base na realização de entrevistas semiestruturadas a Revenue Managers, com o principal propósito de apresentar uma resposta ao objetivo principal já exposto. As entrevistas decorreram entre os meses de julho e agosto do presente ano.

Após o tratamento e análise de toda a informação, foram discutidos os resultados e produzidas as conclusões, permitindo responder à questão da investigação, tendo sido igualmente enumeradas algumas limitações do estudo e recomendações para futuras investigações.

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

ABSTRACT

Revenue Management is easily represented as a commercial and economic management technique that helps sell the right product, at the right time, at the right price to the right customer, through the most appropriate distribution channel and with the best possible commission. However, Revenue Management is much more than that, requiring a more complex and analytical process in its content that leads to revenue optimization.

Developed within the scope of the Master's Degree in Hotel Management – Commercial Management and Marketing at the Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto, this dissertation aims to deepen and respond to this topic with the main objective of knowing and analyzing the impact of Revenue Management in optimizing revenue and boosting demand. To this end, points of view from different authors are presented, with the purpose of framing the various themes developed and addressed throughout this study.

To prepare this study, a qualitative methodological approach was outlined, based on semi-structured interviews with Revenue Managers, with the main purpose of presenting a response to the main objective already stated. The interviews took place between the months of July and August of the present year.

After processing and analyzing all the information, the results were discussed and conclusions were generated, allowing the research question to be answered, and some limitations of the study and recommendations for future research were also listed.

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

ÍNDICE

Lista de Figuras	vi
Lista de Gráficos.....	vii
Lista de Tabelas.....	viii
Lista de Siglas	ix
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 - REVISÃO DA LITERATURA.....	4
1. O peso do Turismo na economia nacional	4
1.1. Conceito de Turismo.....	4
1.2. A importância económica do Turismo em Portugal	8
1.3. A importância da Hotelaria para o Turismo.....	12
2. O Revenue Management como estratégia de gestão	16
2.1. Conceito de Revenue Management	16
2.2. A História do Revenue Management.....	18
2.3. Os pilares do Revenue Management.....	20
2.3.1. Produto	21
2.3.2. Segmentação.....	21
2.3.3. Previsão (Forecast).....	22
2.3.4. Preço	23
2.3.5. Distribuição	24
2.4. Sistemas Informáticos de Apoio ao RM.....	27
2.4.1. Customer Relationship Management (CRM)	27
2.4.2. Property Management System (PMS).....	28
2.4.3. Revenue Management System (RMS).....	28
2.4.4. Central Reservation System (CRS).....	29
2.4.5. Channel Manager (CM)	29
2.4.6. Rate Shopper (RS)	30
CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	35
1. Metodologia utilizada	35
2. Problemática e Objetivos da Investigação	36
3. População, Amostra e Técnica de Amostragem	36

CAPÍTULO 3 – INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
1. Entrevistados	40
2. Entrevistas	43
2.1. Apresentação dos Resultados.....	43
Questão 1: Quando são aplicadas práticas de Revenue Management sente que há um aumento das receitas?	45
Questão 2: Quando são aplicadas práticas de Revenue Management sente que estas afetam a percepção dos consumidores?	46
Questão 3: De que forma o Revenue Management influencia no aumento da procura? Enumere 3 exemplos.	47
Questão 4: Quais as três estratégias de Revenue Management mais relevantes para a otimização da receita?	48
Questão 5: Como otimiza as tarifas na unidade hoteleira onde trabalha?.....	49
Questão 6: Qual a importância da aplicação do RM no setor hoteleiro?	50
Questão 7: Quais as funções que considera mais importantes no RM?	51
CAPÍTULO 4 - CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
ANEXOS.....	63
Anexo A – Consentimento Informado	64
Anexo B – Guião de Entrevista	65

Lista de Figuras

Figura 1 - População empregada, por setor de atividade económica.....	9
Figura 2 – Caracterização Geral do Turismo em Portugal.....	13
Figura 3 - Caracterização Geral do Turismo em Portugal.....	15
Figura 4 - Canais de Distribuição.....	25
Figura 5 - Circuito de fluxo de informação entre os diferentes sistemas informáticos de apoio ao RM.....	32

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Balança de Pagamentos – rúbrica “Viagens e Turismo”	11
Gráfico 2 - Balança de Pagamentos – rúbrica “Viagens e Turismo”	11
Gráfico 3 - Valor do RevPar	13
Gráfico 4 - Dormidas nos alojamentos turísticos: total e por tipo de estabelecimento	14
Gráfico 5 - Género dos Respondentes	41
Gráfico 6 - Representação dos Departamentos/Funções dos Entrevistados	42
Gráfico 7 - Rendimento Mensal Líquido dos Inquiridos por Departamento	43

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Balança de Pagamentos – rúbrica “Viagens e Turismo”	10
Tabela 2 - Dormidas nos Alojamentos Turísticos – Total vs Hotéis	12
Tabela 3 - Indivíduos nos Alojamentos Turísticos – Total vs Hotéis	12
Tabela 4 - Balança de Pagamentos – rúbrica “Viagens e Turismo”	14
Tabela 6 - Sistemas de Apoio ao Revenue Management	31
Tabela 7 - Objetivos Gerais e Objetivos Específicos	36
Tabela 8 - Temas, Questões e Referências	38
Tabela 9 - Faixa Etária dos Entrevistados	40
Tabela 10 - Habilitações Académicas dos Inquiridos	41
Tabela 11 - Respostas dos Inquiridos à afirmação 1	44
Tabela 12 - Respostas dos Inquiridos à afirmação 2	44

Lista de Siglas

AAV – Agência de Viagens Vacacional

ADR – Average Daily Rate

AIEST – Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

BAR – Best Available Rate

CM – Channel Manager

CRM – Customer Relationship Management

CRS – Central Reservation System

F&B – Food and Beverage

FIT – Fully Independent Traveller

FOM – Front Officer Manager

GDS – Global Distribution System

KPI – Key Performance Indicators

LRA – Last Room Available

MICE - Meetings, Incentives, Congress and Exhibitions

MaxLOS – Maximum Length of Stay

Mlos – Minimum Length of Stay

OMT – Organização Mundial do Turismo

OTA – Online Travel Agency

PMS – Property Management System

RevPAR – Revenue Per Available Room

RH – Recursos Humanos

RM – Revenue Management

RMr – Revenue Manager

RMS – Revenue Management System

RN – Room Night

RS – Rate Shopper

YM – Yield Management

GLOSSÁRIO

Average Daily Rate (ADR) – o ADR é um dos mais importantes KPI de um hotel, traduzindo-se no rendimento médio por quarto ocupado, num determinado período de tempo; este rendimento é obtido através da relação entre a receita total do alojamento e o número de quartos ocupados, nesse mesmo período.

Best Available Rate (BAR) – é a melhor tarifa disponível, sendo esta variável; é o ponto de partida para todo o tarifário.

Booking Engine – consiste no motor de reservas *online*, que pode ser integrado diretamente com o *website* de uma unidade hoteleira e que fornece informação relativamente às reservas, assim como, os *softwares* de estratégia de *e-commerce* e todos os *softwares* trabalhados diariamente.

Booking Pace – antecedência com que as reservas são feitas em relação à data de entrada.

Business to Business (B2B) – refere-se à venda de produtos e/ou serviços de uma empresa para outra empresa. Um exemplo de B2B é a relação *Tour Operator/OTA*

Business to Consumer (B2C) – refere-se à venda de produtos e/ou serviços de uma empresa clientes finais, com o objetivo de gerar lucro, sendo este o tipo de venda mais comum dos hotéis. Neste tipo de transação, por norma, o pagamento é imediato, tendo *cash-flow* antecipado, ou em caso de crédito de 30 dias à empresa, em que a empresa primeiro usufrui da estadia e só depois efetua o pagamento.

Central Reservation System (CRS) – ou sistema central de reservas, é a ferramenta responsável por armazenar, recuperar e distribuir as informações relativas ao hotel, permitindo carregar as tarifas e a disponibilidade, para que sejam encaminhadas para os vários canais de distribuição, nomeadamente o GDS, as OTA, o *website* do Hotel e *websites* de terceiros.

Channel Manager (CM) – é um sistema informático utilizado pelo hotel de acordo com a sua política de distribuição. Ele garante a gestão, disponibilidade e preços do inventário e das reservas, nos variados canais de distribuição *online*, sendo que qualquer atualização feita

terá efeito imediato e simultâneo em todos os canais de distribuição, como o *website* do hotel, OTA, GDS, etc. Esta ferramenta apresenta os principais canais de reservas e as vendas por *room night*, assim como, os inventários, isto é, o número de quartos disponíveis por cada tipologia, e os respetivos preços.

Cientes Corporate – clientes da unidade hoteleira que viajam em trabalho, fazendo por isso parte integrante de determinada empresa.

Compset (Competitive Set) – grupo de hotéis que são definidos como concorrência direta para a unidade hoteleira, sendo escolhidos com base em diferentes fatores tais como o tipo de hotel, localização, categoria.

COVID-19 – a doença por coronavírus (COVID-19) é uma doença infecciosa causada pelo vírus SARS-CoV-2. Teve o seu primeiro caso confirmado em Portugal em março de 2020.

Customer Relationship Management (CRM) – é um sistema de gestão que tem como objetivo trabalhar a relação ou os dados com os clientes, para antever as suas necessidades. Tem como principal agente o *front-office manager* que possui com acesso ilimitado ao PMS de modo a neutralizar todas as informações do cliente, e servir-se dessa informação para dar uma melhor experiência ao cliente.

Forecast – consiste em estimar e analisar a previsão da procura futura, utilizando para isso *inputs* como o histórico de vendas, estimativas de *marketing* e informação promocional, com o objetivo de rentabilizar as vendas, podendo ser feito em qualquer época do ano.

Front-office manager (FOM) – pessoa da receção encarregada pela monitorização e controlo de tudo o que se passa naquele departamento, ficando encarregue além das funções de rececionista (*check-ins, check-outs, etc*) de verificar o movimento da faturação do dia anterior, o plano de reservas para as semanas seguintes, bem como o de gerir e supervisionar os restantes colaboradores de receção.

Global Distribution System (GDS) – ou sistema de distribuição global, é uma rede global que permite aos agentes de viagens aceder a plataformas específicas de reservas, onde os hotéis disponibilizam inventário e tarifas para consulta e reserva dos AAVV e empresas.

Key Performance Indicators (KPI) – os indicadores chave do desempenho são ferramentas de gestão que medem o nível de desempenho e sucesso de uma organização e/ou processo, indicando o estado dos mesmos, permitindo avaliar o percurso para o alcance dos objetivos anteriormente estipulados.

Last Room Available (LRA) – é o último quarto disponível, num determinado período de tempo.

Maximum Length of Stay (MaxLOS) – é a duração máxima de estadia, onde é feito um controlo do inventário dos quartos que limita o número de noites que uma reserva pode durar ao chegar a uma determinada data.

Minimum Length of Stay (Mlos) – é a duração mínima de estadia, onde existe um controlo de inventário utilizado principalmente para assegurar que uma data de maior procura não seja preenchida com estadias de apenas uma noite, bloqueando assim os dias à sua volta para estadias mais longas.

Online Travel Agency (OTA) – são agências de viagens online que permitem aos clientes reservar diretamente nos *websites* os vários serviços relacionados com viagens; são agentes terceirizados que revendem pacotes de férias, viagens, alojamento, etc.

Overbooking – é a prática da venda de quartos em maior quantidade do que a capacidade que o hotel tem para oferecer.

Pick-up – apresenta a evolução da entrada de reservas de quartos desse dia para os restantes dias futuros. Esta ferramenta permite ajustar as nossas tarifas com base no volume de reservas para determinada data e validar os preços por segmento. Desta forma, serve para monitorar orçamentos e perceber como estão os valores relativamente ao ano anterior, ajudando a corrigir antecipadamente os valores para se alcançar resultados.

Property Management System (PMS) – é um sistema operacional hoteleiro utilizado na gestão de objetivos e controlo das atividades do hotel, como a gestão das reservas, disponibilidade e ocupação, gestão de relatórios, *check-in* e *check-out*, perfis dos hóspedes, inventários, etc.

Pricing – técnicas desenvolvidas para a determinação dos preços corretos a aplicar para determinado segmento de mercado.

Fenced Rates – tarifas que os hotéis oferecem que dispõem de certos benefícios para os clientes (como tarifas de valor mais baixo), com a contrapartida de estarem associadas a certas condições ou exigências, como sendo reservas não reembolsáveis, por exemplo.

Rate Shopper (RS) – é uma ferramenta automática que compara os preços da concorrência, apresentando as informações de forma ordenada e útil para a tomada de decisão sobre o valor de venda de um quarto por tempo determinado. Desta forma, existindo a possibilidade de monitorar facilmente os preços da concorrência, é possível criar estratégias de vendas nos diferentes canais. No entanto, este software não é essencial para as unidades hoteleiras, uma vez que a procura pode ser realizada manualmente.

Revenue Management (RM) – é a técnica de gestão comercial que ajuda a vender o produto certo, no momento certo, ao preço certo ao cliente certo, através do canal de distribuição mais adequado.

Revenue Management System (RMS) – é um sistema informático que se posiciona entre o *Channel Manager* e o PMS, fornecendo informação relativamente às receitas, reservas e preços por quarto. Para além disso, permite perceber a situação de vendas, analisar relatórios, detetar oportunidades e ameaças no mercado em todos os momentos, analisar a concorrência e obter indicações para realizar a melhor estratégia. Sendo possível visualizar a performance do hotel.

Revenue Manager (RMr) – o *revenue manager* é o responsável por implementar estratégias e processos a fim de otimizar e maximizar as receitas do hotel em que trabalha.

Revenue Per Available Room (RevPAR) – é o KPI mais importante da hotelaria, pois indica qual o rendimento por quarto disponível, medido através da relação entre a receita de alojamento do hotel e o número de quartos disponíveis, num determinado período de tempo.

Room Night (RN) – total de quartos vendidos para um determinado período de tempo.

Tarifas FIT – são tarifas estáticas habitualmente atribuídas ao *Tour Operator*.

Upselling – é uma técnica de venda que consiste em oferecer aos hóspedes um produto ou serviço superior ao já adquirido pelo mesmo, como por exemplo um upgrade de quarto. Esta prática é utilizada para melhorar a experiência dos hóspedes e, assim, incentivar o seu regresso.

Walk-ins – indivíduos que entram no estabelecimento hoteleiro, sem qualquer tipo de reserva.

Wholesaler – são agências de viagens cuja atividade principal é a preparação de pacotes turísticos que geralmente incluem o voo e alojamento, sendo da responsabilidade da própria agência o contacto com as companhias aéreas e hotéis para sua posterior preparação e reserva.

Yield Management – é o conjunto de técnicas e estratégias usadas pelos hotéis para controlar a procura, gerir os preços e inventario, para maximizar a receita gerada, a partir da venda desse mesmo inventario.

INTRODUÇÃO

O setor hoteleiro tem vindo a ser impactado com as mudanças sentidas em todo o mundo, não só derivadas da pandemia por *Covid-19*, mas também com o metamorfismo associado aos avanços tecnológicos. Estas mudanças estão a tornar o mercado hoteleiro numa indústria mais diversificada, dinâmica e arriscada, dando origem a novos desafios para os diretores hoteleiros.

Em Portugal, o *Revenue Management* (RM) tem vindo vagarosamente a integrar-se na indústria hoteleira, uma vez que só recentemente é que esta poderosíssima ferramenta de gestão começou a revelar todas as vantagens da sua utilização. Conhecida, na década de 70 nos Estados Unidos da América, inicialmente pela sua utilização no setor aéreo onde as várias empresas utilizavam-na como medida de *forecast*, ou seja, como recurso a uma previsão cujo objetivo era obter uma estimativa do número de passageiros que efetivamente embarcariam para, dessa forma, perceber os que tinham comprado bilhete e não compareceriam e, com isso, duplicar a faturação com a técnica de *overbooking* (McGill & van Ryzin, 1999).

Como consequência, surge, então, o *Revenue Management* como uma ferramenta decisiva na gestão de preços, com o intuito de enfrentar a competitividade, aumentar a procura e satisfação por parte dos consumidores e maximizar as receitas geradas. Atualmente, esta ferramenta desempenha um papel preponderante no crescimento e sustentabilidade das unidades hoteleiras, uma vez que ajuda a antever as necessidades do cliente, proporcionando uma estratégia de preços mais eficaz (Costa, 2017).

Sendo o Turismo um fenómeno em constante desenvolvimento, é natural que a sua evolução e maturidade sofram alterações, provocando a necessidade de implementar novas ideias e práticas para otimizar os negócios (Costa, 2017). Dada a íntima relação entre o Turismo e a Hotelaria, é notório o ambiente cada vez mais competitivo do setor hoteleiro, tendo o mesmo, como principal objetivo, prestar um serviço de excelência e constante melhoria ao cliente, tentando sempre ir ao encontro das suas expectativas e necessidades.

Dada a forte concorrência de mercado neste setor de atividade, os hotéis sentem a necessidade de pôr em prática o uso de ferramentas de gestão de preços, de forma a conseguirem acompanhar o crescimento do mesmo (Costa et al., 2013) posicionando-se,

assim, o RM como a ferramenta estratégica e crucial para a competitividade, notoriedade e crescimento do negócio, nos hotéis (Altin et al. 2017).

Atualmente, este conceito é descrito como a técnica de gestão comercial e financeira que ajuda a vender o produto certo, no momento certo, ao preço certo ao cliente certo, através do canal de distribuição certo (Landman, 2011). Dado que, cada cliente, possui um valor máximo a oferecer por cada hotel, cabe ao *Revenue Manager* (RMr), usar minuciosamente esta ferramenta para manipular a procura por parte do cliente, com o intuito de otimizar a receita e, por conseguinte, os lucros gerados pela unidade hoteleira (Huefner, 2014).

Como o objetivo do *Revenue Management* é o de obter a maior rentabilidade de todos os serviços, a sua prática na indústria hoteleira começou a ser bastante recorrente, não apenas para otimizar as receitas do alojamento, mas também as dos restantes departamentos, como *F&B*, salas de reunião, SPA, entre outros, para que todos eles estejam em sinergia e a rumar na mesma direção (Ferreira, 2019).

Nesse sentido, a presente Dissertação tem como objetivo analisar o impacto do *Revenue Management* na otimização da receita e na dinamização da procura, e se a sua implementação influenciou, de alguma forma, a perceção por parte dos consumidores das unidades hoteleiras avaliadas. Adicionalmente, pretende analisar que indicadores influenciam o RM no aumento da procura e nas diferentes estratégias a aplicar e, consequentemente, no aumento da receita.

A escolha do tema culminou no gosto que a autora desenvolveu pela área de *Revenue Management* ao longo do referido mestrado e, também, por ser algo com que lida na unidade hoteleira onde trabalha e pela sua complexidade e impacto que apresenta quando implementado.

Em termos estruturais, o estudo encontra-se dividido em 6 partes, que incluem 4 capítulos principais, referências bibliográficas e anexos.

O primeiro capítulo está dividido em 3 partes: a primeira consiste na apresentação de uma matriz de conceitos; a segunda aborda o peso do Turismo na Economia Nacional, fazendo referência ao seu conceito e explicando a importância económica do Turismo em

Portugal e, também, da Hotelaria para o Turismo; a última parte prende-se com o *Revenue Management* como estratégia de gestão, começando por explicar o seu conceito e, de seguida, a sua génese em como, numa primeira fase começou no setor aéreo e, de seguida, propagou-se para a indústria hoteleira, enumera e explica os seus pilares, que são o produto, a segmentação, previsão, preço e canais de distribuição, fazendo, ainda, referência aos sistemas de apoio ao RM, finalizando com um dos principais temas que é a otimização de tarifas e o conceito de *pricing*.

No segundo capítulo é apresentado o enquadramento metodológico, identificando a metodologia utilizada, a problemática e objetivos da investigação, sendo o objetivo geral o de “conhecer e analisar o impacto do Revenue Management na otimização da receita e dinamização da procura” e os objetivos específicos:

- Identificar quais os indicadores que influenciam o Revenue Management no aumento dos preços e, conseqüentemente da receita;
- Perceber se o Revenue Management ajuda a aumentar (ou não) as receitas, quando implementado;
- Perceber se a implementação do Revenue Management afeta a perceção por parte dos consumidores;
- Aferir de que forma o Revenue Management influencia no aumento da procura;
- Definir estratégias de atuação em Revenue Management para a otimização da receita;

Neste capítulo é, ainda, referida a população, amostra e técnica de amostragem do estudo em questão, sendo que no seguinte, capítulo terceiro, é feita uma apresentação, interpretação e análise descritiva dos dados recolhidos nas entrevistas, no qual são analisadas as respostas dos entrevistados às perguntas que fazem parte do guião da entrevista e que vão ao encontro das respostas dos objetivos definidos anteriormente.

No quarto e último capítulo são apresentadas as principais conclusões do estudo sobre o impacto do *Revenue Management* na otimização da receitas e dinamização da procura, mas também são apontadas as mais importantes limitações ao estudo e sugeridas recomendações para futuras investigações.

CAPÍTULO 1 - REVISÃO DA LITERATURA

1. O peso do Turismo na economia nacional

1.1. Conceito de Turismo

Numa abordagem simplista poderíamos definir o Turismo como aquilo que os visitantes fazem o que, de certa forma, está subentendido na definição da Organização Mundial de Turismo quando o identifica com as “as atividades realizadas pelas pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu ambiente habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, por lazer, negócios ou outros” (OMT, 1998).

De acordo com Mill e Morrison (2002), o Turismo é uma atividade difícil de ser descrita, não havendo, por isso, uma definição aceite universalmente. Dessa forma, são vários os autores que apresentam a sua própria interpretação, procurando definir este fenómeno complexo com abrangência total a todos os aspetos que a envolvem, dando origem a uma variedade de definições e descrições distintas.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Cunha e Abrantes (2013) acrescentam que, quando se fala de Turismo, existe a perspetiva que, com o desenvolvimento ocorrido nos últimos anos, e com as diversas interpretações envolvidas, sejam elas geográficas, sociológicas, culturais, geográficas, económicas, entre outras, não é fácil obter um consenso quanto ao conceito de Turismo.

Dada a vasta literatura sobre o conceito Turismo, muitas outras definições podem ser referidas, contudo não há consensualidade quanto à mais exequível. Desta forma, são apresentadas de seguida várias definições de Turismo, organizadas de forma cronológica, de acordo com Barretto (2008) e Cunha (2010).

A primeira definição de Turismo data de 1911, quando o economista austríaco Herman Von Schullern (Bernecker, 1965) citado por Luz (2013) definiu o Turismo como “o conjunto de todos os fenómenos, em primeiro lugar de ordem económica, que se produzem pela chegada, estada e partida de viajantes numa comuna, província ou um estado determinado e, por consequência estão diretamente ligadas entre eles”. Para o economista e segundo a sua

interpretação de Turismo, o mesmo dá primazia aos fenômenos económicos, abrangendo somente os turistas estrangeiros.

No final da década de 1920, mais precisamente em 1929, surgiu uma nova conceptualização, tendo como base as definições da “escola de Berlim”, de Benscheidt, Gluksmann e outros (Moesch, 2000). Robert Gluksmann (1929), enquanto nome de referência, conceptualiza o Turismo como a “superação do espaço por pessoas que vão para um local onde não têm residência fixa” (Barreto, 2008). Ainda na mesma escola, Benscheidt (1929) citado por Costa (2015), define o Turismo como o “conjunto de relações pacíficas e esporádicas entre viajantes que visitam um local por motivos não profissionais e os naturais desse lugar”.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Schwink (1929) citado em Santos e Marques, (2011) explica o Turismo como o “movimento de pessoas que abandonam temporariamente o local de residência permanente por motivos relacionados com o espírito, corpo ou profissão”

No ano seguinte, Borman (1930) citado por Cunha (2010) apresenta o Turismo como o “conjunto das viagens cujo objetivo é o prazer ou por motivos comerciais ou profissionais ou outros análogos e durante os quais a ausência da residência habitual é temporária. Não são incluídas em Turismo as viagens realizadas para deslocar-se ao local de trabalho”.

Stradner (1930) citado por Barreto (2008) define o Turismo como o “tráfego de viajantes de luxo (aqueles que têm condução própria) que se detêm num local fora do seu lugar fixo de residência e com sua presença naquele país não perseguem nenhum propósito econômico, mas buscam a satisfação de uma necessidade de luxo”.

Morgenroth (1930) citado em Costa (2015), por sua vez, expõe o Turismo como o “tráfego de pessoas que se afastam temporariamente do seu lugar fixo de residência para outro lugar com o objetivo de satisfazer as suas necessidades vitais e de cultura ou para levar a cabo desejos de diversa índole, unicamente como consumidores e de bens económicos e culturais”.

Foi Norwal (1936) citado por Barreto (2008) o primeiro a falar do sujeito que viaja – o turista – definindo-o como “(...) a pessoa que entra num país estrangeiro sem a intenção de

fixar residência nele, ou de nele trabalhar regularmente, e que gasta naquele país de residência temporária, o dinheiro que ganhou em outro lugar”.

Anos mais tarde, Gluksmann (1939) citado por Barreto (2008) repensa a sua definição de Turismo, surgindo, dessa forma, uma nova conceptualização, passando para “quem interpreta o Turismo como um problema de transporte, confunde este com o tráfego de turistas. O Turismo começa onde o tráfego termina, no porto de Turismo, no lugar de hospedagem. O tráfego de viajantes conduz ao Turismo, porém, não é Turismo propriamente, nem sequer em parte. Turismo é a soma das relações existentes entre pessoas que se encontram temporariamente num lugar e os naturais desse local”.

Paralelamente, surgiu a definição proveniente da escola Polonesa, por Lesczyck que conceitua o movimento turístico como “os que participam durante certo tempo e residem num certo lugar, como estrangeiros e forasteiros e sem caráter lucrativo, oficial (serviço) ou militar” (Barreto, 2008).

Em 1942, Michele Troisi citado por Barreto (2008) apresenta o Turismo como o “conjunto de viagens temporárias de pessoas, motivadas por necessidades de repouso, de cura, espirituais ou intelectuais”. No mesmo ano, foram os professores suíços Walter Hunziker e Kurt Krapf que estabeleceram a definição mais elaborada ao considerarem, o Turismo como “o conjunto das relações e fenômenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que estas deslocações e permanências não sejam utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal, permanente ou temporária” (Cunha, 2010). Apesar de o conceito por estes definido não fazer referência à duração da permanência do turista, foi esta a definição adotada pela *Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme* (AIEST) e a qual prevaleceu durante muito tempo.

De Espanha, Fúster (1973) citado em Barreto (2008) afirma que o Turismo é “por um lado, conjunto de turistas; do outro, os fenômenos e as relações que esta massa produz em consequência de suas viagens. Turismo é todo o equipamento recetivo de hotéis, agências de viagens, transportes, espetáculos, guias-intérpretes que o núcleo deve habilitar para atender às correntes (...). Turismo é o conjunto das organizações privadas ou públicas que surgem para

fomentar a infraestrutura e a expansão do núcleo, as campanhas de propaganda (...). Também são os efeitos negativos ou positivos que se produzem nas populações recetoras”.

Dos Estados Unidos, Lundberg (1974) define Turismo como a “atividade de transporte, cuidado, alimentação e entretenimento do turista; tem um grande componente económico, mas suas implicações sociais são bem mais profundas. Estimula o interesse no passado, na arquitetura e na arte...”.

Novamente, em Espanha, Arrillaga (1976) conceptualiza o Turismo como o “conjunto de deslocamentos voluntários e temporais determinados por causas alheias ao lucro; conjunto de bens, serviços e organizações que determinam e tornam possíveis estes deslocamentos e as relações e fatos que entre aqueles e os viajantes têm lugar”.

Kaspar (1981) citado por Cunha (2010), define Turismo como o “conjunto das relações e fenómenos resultantes da viagem e da estada de pessoas para as quais o lugar da estada não é nem a residência principal e durável nem o lugar usual de trabalho”. Este conceito segue a mesma linha de pensamento dos autores Hunziler e Krapf, contudo acrescenta um novo elemento “lugar usual de trabalho” – ou seja, não sendo um lugar usual, pode ser considerado um lugar temporário, durante toda a permanência, o que leva a incluir no Turismo as pessoas que se deslocam para auferir uma remuneração, algo rejeitado por os mesmos autores.

No ano seguinte, Mathienson e Wall (1982), citados por Cunha (2010), consideram o Turismo numa perspetiva mais ampla considerando-o como o “movimento temporário de pessoas para destinos fora dos locais normais de residência e de trabalhos, as atividades realizadas durante a estada, e as facilidades criadas para satisfazer a necessidade dos turistas”.

Por sua vez, no México, Oscar de La Torre (1992), citado por Barreto, (2008), numa das mais recentes definições, apresenta o Turismo como “um fenómeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas que, fundamentalmente por motivos de recreação, descanso, cultura ou saúde, saem do seu local de residência habitual para outro, no qual não exercem nenhuma atividade lucrativa nem remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural”.

Três anos mais tarde, McIntosh et al. (1995), citados por Cunha (2010), referem o Turismo como a “soma dos fenómenos e relações resultantes da interação dos turistas,

fornecedores de negócios, governos e comunidades anfitriãs no processo de atrair e receber estes turistas e outros visitantes”.

Aos olhos de Tribe (1997), citado por Cunha (2010), a definição acima descrita, poderia ser melhorada. Desta forma, foi modificada para “a soma de fenómenos e relações resultantes da interação nas regiões emissoras e recetoras, dos turistas, fornecedores de negócios, governos, comunidades e ambientes”

Em 2001, Jafar-Jafari, citado por Cunha (2010), conceptualiza o Turismo como o “Turismo é o estudo do homem longe do seu local de residência, da indústria que satisfaz as suas necessidades, e dos impactos que ambos, ele e a indústria, geram sobre os ambientes físico, económico e sociocultural da área recetora”.

A revisão apresentada da definição do Turismo revela algumas das suas debilidades, como o não consenso entre a sua conceptualização. Todavia, com o passar dos anos, é notório o avanço na procura pela compreensão deste grande conceito, que se foi expandindo com a mudança dos estilos de vida. Nenhuma das definições citadas contempla todos os conceitos em simultâneo, contudo muitas delas apresentam elementos em comum e a mesma linha de raciocínio. Não obstante, mesmo que alguma contemplasse esses elementos, ficariam excluídos outros que são imprescindíveis à compreensão e caracterização do Turismo como atividade multidimensional (Cunha, 2010).

1.2. A importância económica do Turismo em Portugal

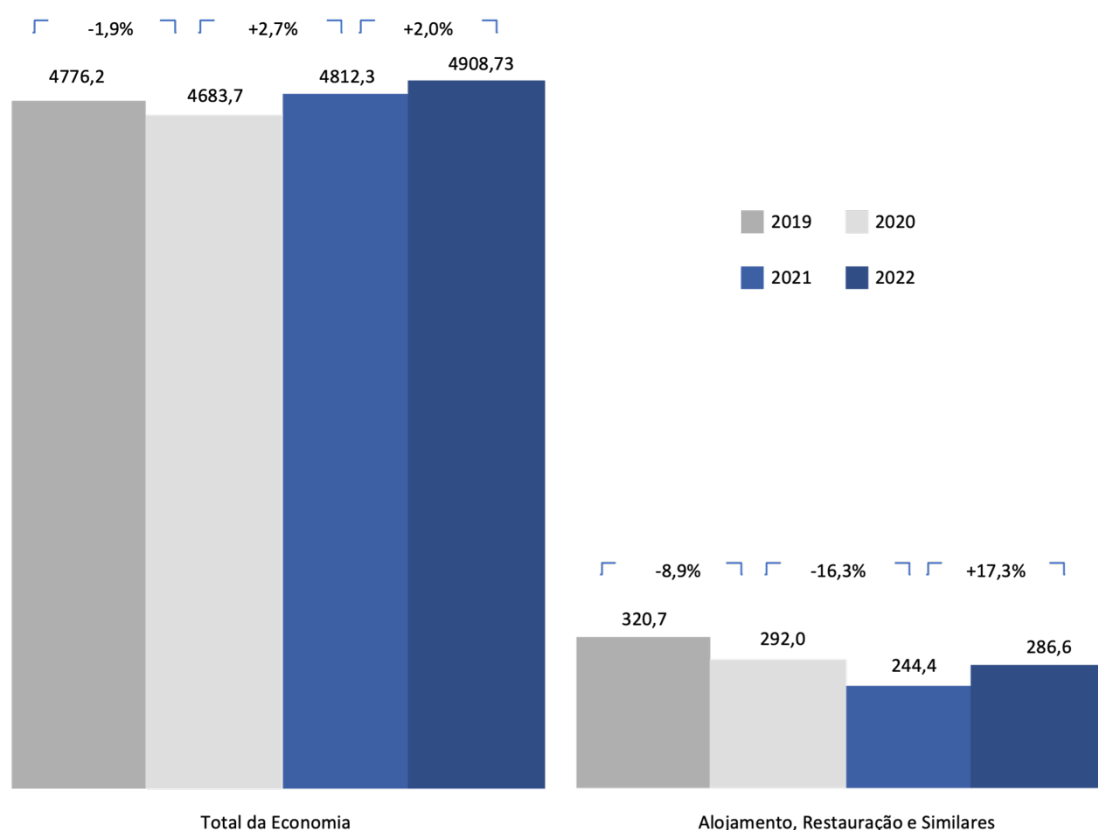
Segundo o Turismo de Portugal, o setor do Turismo é uma atividade económica, do setor terciário, de extrema importância e representa um papel preponderante na geração de riqueza e emprego em Portugal, subdividido em três subsectores - Transportes e Logística, Alojamento e Restauração e Atividades Recreativas e Culturais (Ferreira, 2019). Leitão (2011) acrescenta ainda que, nos últimos cinquenta anos este setor foi o responsável pelo grande aumento do crescimento económico nacional.

De acordo com as estatísticas do Turismo de Portugal, as atividades relacionadas ao Alojamento e à Restauração e Similares empregaram 286,6 mil indivíduos no passado ano, 2022, mais 42,3 mil do que em 2021 e menos 34 mil face a 2019 (-10,6%), uma consequência

que ainda persiste no decorrer da grave crise social e económica que a pandemia motivou no setor do Turismo. Em relação ao total da economia, Portugal assistiu a uma recuperação de 2,8%, entre 2019 e 2022, o equivalente a mais 132,5 mil indivíduos empregados, como apresentado na Figura 1.

Por outro lado, a população empregada nos setores do Alojamento e da Restauração e Similares representou 5,8% do total da Economia em 2022 (+0,7 p.p. do que em 2021 e -1,6 p.p. face a 2019). Em dezembro de 2021, ainda se encontravam encerrados, ou sem movimento de hóspedes, 32,5% das unidades de alojamento.

Figura 1 - População empregada, por setor de atividade económica



Fonte: Elaboração Própria (Adaptado de Turismo de Portugal)

De acordo com o Banco de Portugal, a balança de pagamentos traduz as transações económicas e financeiras, ocorridas entre residentes e não residentes, durante um determinado período, e compreendem transações sobre bens, serviços, rendimentos, transferências e operações financeiras. As estatísticas dela provenientes integram o conjunto

das contas externas da economia, ou seja, fazem parte do sistema de estatísticas macroeconómicas do país, e apresentam os dados relativos a estas mesmas transações.

Revela-nos o Turismo de Portugal (2023), que o Turismo é a maior atividade económica exportadora do país, tendo contribuído para as receitas turísticas de 2022 em 21,1 mil milhões de euros, ultrapassando, dessa forma, os valores recorde de 2019, em 15,4% e tendo mais que duplicado os valores face a 2021, como apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Balança de Pagamentos – rubrica “Viagens e Turismo”

Milhares de euros

Anos	Saldo	Exportações	Importações
2019	13.166,98	18.291,00	5.124,02
2020	4.973,21	7.716,43	2.743,22
2021	6.489,74	10.063,97	3.274,23
2022	15.573,90	21.107,16	5.533,27

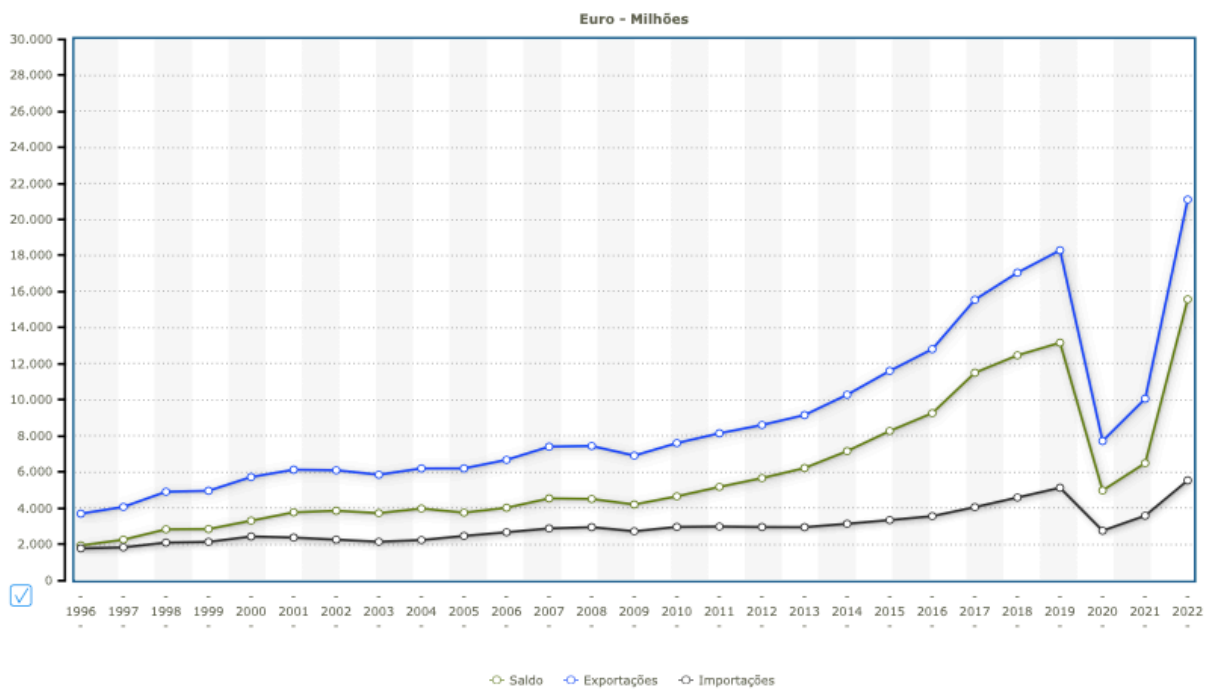
Fonte: PorData

Analisando o Gráfico 1, onde se encontra representada a Balança de Pagamentos, que resulta da rubrica “Viagens e Turismo”, do Banco de Portugal, é possível verificar uma evolução positiva gradual, ao longo dos anos, excetuando-se o ano de 2020, resultado da pandemia por COVID-19. Todavia, em 2021 já houve uma recuperação que continuou em 2022, com acréscimos exponenciais bem visíveis, ultrapassando os valores do ano 2019.

O aumento sentido entre 2020 e 2022 é resultado do crescimento das receitas (exportações) em cerca de 173%, o que se traduz em 13,39 mil milhões de euros face a 2020, e do aumento não proporcional das despesas (importações) em cerca de 100%, perfazendo, dessa forma, um aumento do saldo positivo em 213%, que corresponde a cerca de 10,6 mil milhões de euros.

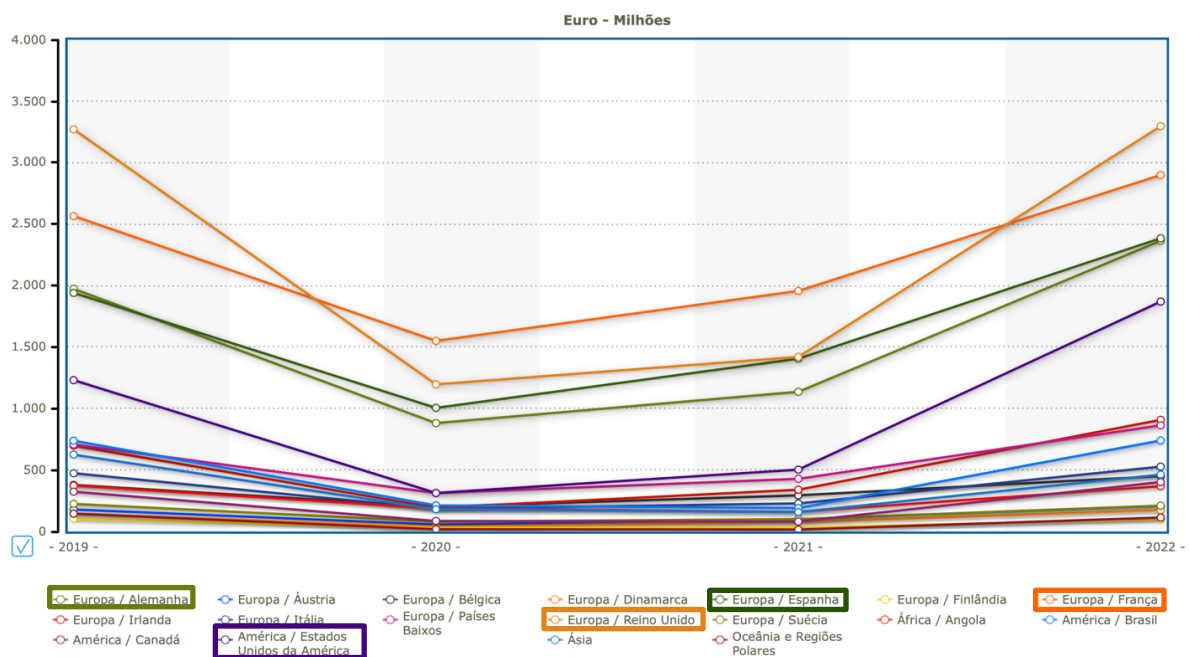
Desta forma, é possível constatar que, apesar de dois anos menos positivos (2020 e 2021), a Balança de Pagamentos, resultante da subtração das despesas totais, inerentes às importações, às receitas totais, provenientes das exportações, recuperou rapidamente, estando atualmente (2023), como mostrado no próximo ponto “A Importância da Hotelaria para o Turismo”, a superar os valores homólogos.

Gráfico 1 - Balança de Pagamentos – rúbrica “Viagens e Turismo”



Para esta evolução, em muito têm contribuído os cinco principais mercados emissores de turistas para Portugal (Reino Unido, França, Espanha, Alemanha e E.U.A.), conforme Gráfico 2.

Gráfico 2 - Balança de Pagamentos – rúbrica “Viagens e Turismo”



1.3. A importância da Hotelaria para o Turismo

Ainda a sentir as consequências da pandemia, por COVID-19, em 2021, a hotelaria registou uma recuperação na procura, ainda que ligeira, permitindo aumentar as dormidas em cerca de 47,7%, face a 2020, o que se traduz em 21,9 milhões de dormidas, e superar em 38,4% os hóspedes (cerca 9,3 milhões de hóspedes) – Tabelas 2 e 3, respetivamente.

Tabela 2 - Dormidas nos Alojamentos Turísticos – Total vs Hotéis

Anos	Dormidas (milhões) em Alojamentos Turísticos	
	Total	Hotéis
2019	70.159	41.824,8
2020	25.798,3	14.832,9
2021	37.332,4	21.920,6
2022	69.694,8	42.215,8

Fonte: PorData

Tabela 3 - Indivíduos nos Alojamentos Turísticos – Total vs Hotéis

Anos	Indivíduos (milhões) Alojamentos Turísticos	
	Total	Hotéis
2019	27.142,4	17.655,7
2020	10.430,6	6.765
2021	14.462	9.359,4
2022	26.519,7	17.496,3

Fonte: PorData

De acordo com os dados do Banco de Portugal e do Turismo de Portugal, relativamente ao setor de atividade económica “Alojamento, Restauração e Similares”, presentes na Figura 2, é possível verificar que em 2022 este setor aproximou-se dos valores recorde de 2019 nos principais indicadores: nº de dormidas (-0,9%); nº de hóspedes (-2,3%).

Foram registados 26,5 milhões de hóspedes, o que representa uma recuperação de 83,3 % em relação ao período homólogo. Contudo, estes valores ainda se encontram a (-2,3%) dos registados em 2019. Portugal conseguiu assinalar um total de 69,6 milhões de dormidas em 2022, o que se traduz em mais 32,3 milhões de dormidas (+86,7%) face a 2020 e menos 464 mil dormidas que em 2019 (-0,66%).

Figura 2 – Caracterização Geral do Turismo em Portugal

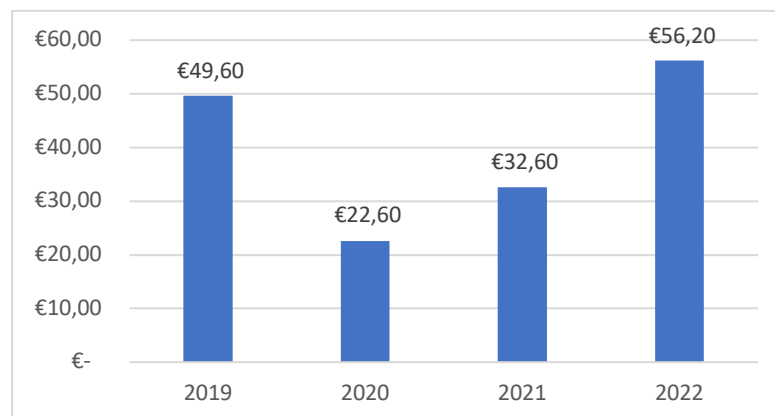
	2019	2020	2021	2022
€ Receitas Totais (milhões)	18.430,7	7.753,0	10.063,0	21.107,2
Nº Pessoas Empregues (milhares)	320,7	292,2	244,4	286,6
Nº Dormidas (milhões)	70.159	25.798,3	37.332,4	69.694,8
Nº Hóspedes (milhões)	27.142,4	10.430,6	14.462	26.519,7
Proveitos Globais (milhões)	4.295,8	1.445,7	2.330,3	5.014,1

Fonte: Elaboração Própria (Adaptado de Turismo de Portugal)

Com base na análise aos restantes indicadores principais, o ano de 2022 superou os valores obtidos em 2019 em 15,4% nas receitas totais e 16,7% nos proveitos globais. Começando pelos proveitos totais dos alojamentos turísticos, o valor acumulado dos 12 meses de 2022, ascendeu aos 5 milhões de euros, ou seja, um aumento de 16,7% face a 2019 e de cerca de 115% face a 2021.

Relativamente ao total das receitas turísticas, e de acordo com dados do Turismo de Portugal, o acumulado ano, em 2022, alcançou os 21,1 mil milhões de euros, valor este nunca antes atingido, sendo este montante 109,7% acima do verificado em 2021 e 15,4% superior ao registado em 2019. Ora, se as receitas totais de 2022 são superiores às de 2019, mas o nº de dormidas e nº de hóspedes, um pouco inferior, quer isto dizer que o RevPAR forçosamente aumentou, conforme representado no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Valor do RevPar



Fonte: Elaboração Própria (Adaptado do Turismo de Portugal)

Como consequência deste aumento, as receitas turísticas passaram de 7,6 mil milhões, em 2010, para 18,3 mil milhões, em 2019, observando-se uma taxa média de variação anual de 10.3%, nos últimos 9 anos – Tabela 4.

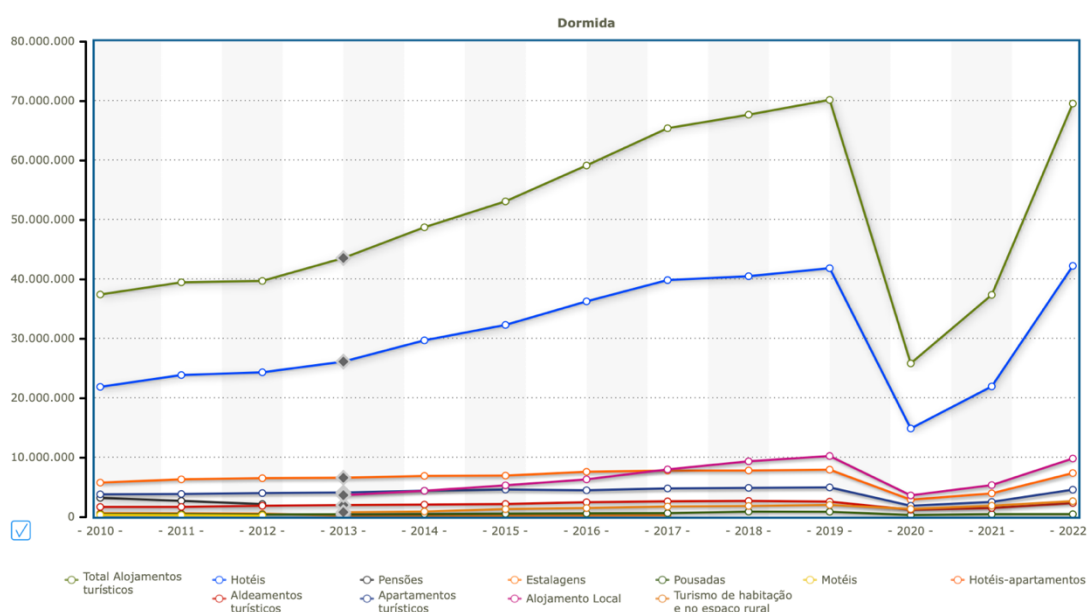
Tabela 4 - Balança de Pagamentos – rúbrica “Viagens e Turismo”

Euro - Milhões			
Anos	Saldo	Exportações	Importações
2010	4.648,45	7.601,27	2.952,82
2011	5.171,99	8.145,56	2.973,57
2012	5.659,57	8.605,54	2.945,97
2013	6.218,29	9.156,98	2.938,69
2014	7.156,89	10.284,20	3.127,32
2015	8.272,63	11.605,21	3.332,58
2016	9.261,18	12.811,41	3.550,23
2017	11.500,36	15.550,37	4.050,01
2018	12.469,11	17.053,55	4.584,44
2019	13.166,98	18.291,00	5.124,02
2020	4.973,21	7.716,43	2.743,22
2021	(R) 6.489,74	(R) 10.063,97	3.574,23
2022	15.573,90	21.107,16	5.533,27

Fonte: PorData

Focando, desta forma, no alojamento, em especial na Hotelaria, Portugal registou, de acordo com o Gráfico 4, nos últimos 9 anos, uma taxa de crescimento média anual de 7,6% nas dormidas, tendo-se traduzido num aumento de 21,8 milhões de dormidas, em 2010, para 41,8 milhões de dormidas, em 2019, o maior valor de que há registo, até à data.

Gráfico 4 - Dormidas nos alojamentos turísticos: total e por tipo de estabelecimento







Fonte: PorData

Fazendo uma análise comparativa do período janeiro a julho de 2023, com os anos transatos (2019 e 2022), como mostrado na Figura 3, podemos constatar o seguinte:

- As receitas totais acumuladas nos primeiros 7 meses do presente ano, superam em 24,2% as alcançadas, no mesmo período em 2022 e em 39,2% as atingidas em 2019; sendo os proveitos globais atingidos de janeiro a julho de 2023, superiores em 26,1% face a 2022 e 38,9%, em relação a 2019, no mesmo período;
- Relativamente ao nº de dormidas e nº de hóspedes, os valores são mais semelhantes aos de 2019. Ainda assim, deu-se um aumento de 9,8% nas dormidas e 11,1% no nº de hóspedes. Já face a 2022, o aumento foi um pouco mais significativo, conseguindo superar o nº de dormidas em 14,8% e 17,6% o nº de hóspedes.

Figura 3 - Caracterização Geral do Turismo em Portugal

	2019	2022	2023
 Receitas Totais (milhões)	8.193,5	10.215	13.476,2
 Proveitos Globais (milhões)	1.976,5	2.390,5	3.234,8
 Nº Dormidas (milhões)	38.589,2	36.450,1	42.781,8
 Nº Hóspedes (milhões)	14.892,3	13.803,4	16.751,7

Fonte: Elaboração Própria (Adaptado do Turismo de Portugal)

2. O Revenue Management como estratégia de gestão

2.1. Conceito de Revenue Management

Atualmente, o conceito de *Revenue Management* é caracterizado como a técnica de gestão comercial e financeira que ajuda a vender o produto certo, no momento certo, ao preço certo ao cliente certo, através do canal de distribuição mais adequado e com a melhor comissão possível (Landman, 2011).

Numa outra perspetiva, Gomes (2004) define o *Revenue Management* como uma ferramenta de gestão, com o objetivo de maximizar as receitas, tendo em consideração o uso de estratégias que possibilitem otimizar a disponibilidade do produto e do preço, para cada um dos segmentos anteriormente definidos.

De acordo com Huefner (2014), o RM é o uso minucioso de preços e outras práticas para manipular a procura por parte do cliente por produtos e/ou serviços de uma empresa, com o objetivo de otimizar a receita total e os lucros gerados. Estas práticas de dinamização da procura podem passar pela aplicação de:

1. Promoções/campanhas/destaque;
2. Ferramentas de *Yield*;
3. Leitura do mercado onde está inserido o hotel;
4. Políticas de cancelamento mais flexíveis;
5. Tarifas ajustadas.

O autor defende, ainda, que inicialmente as técnicas de RM eram percebidas como juízos fundamentais na área do *marketing* para a maximização das vendas e, também, do departamento financeiro, através da focalização no lucro de determinada organização. Desta forma, a implementação de uma comunicação eficiente e eficaz entre os vários departamentos é fulcral para que as tomadas de decisões fossem de acordo os objetivos de cada departamento, sendo o RM um departamento com uma ligação direta aos restantes.

Hayes e Miller (2011) fundamentam o RM na previsão da procura, gestão de preços e de inventário, bem como nos canais de distribuição e desempenho da gestão das receitas.

No fundo, esta ferramenta é representada pela capacidade de decidir não vender um quarto hoje, para vendê-lo amanhã a um preço mais elevado, sendo imprescindível um conhecimento exímio do mercado de forma a conseguir ajustar o preço do produto, tendo em consideração o *compset*. Desta forma, não se trata apenas de maximizar as vendas na época alta, mas sim de disputar a época baixa com os preços adaptados à demanda do mercado (Faria, 2015).

De acordo com os autores Tardieu (2004) e Kimes (2008), o *revenue management* na hotelaria atua em cinco pilares fundamentais para garantir e definir o sucesso:

I. Capacidade Fixa: alterações à capacidade das organizações para aumentar o inventário de acordo com a procura existente, são a capacidade conforme o nível da procura são arrojadas e exigem custos elevados, pelo que as torna impraticáveis (Kimes, 2008).

II. Capacidade de Segmentar o Mercado: necessidade de elaborar um plano de *marketing* adaptado aos diferentes tipos e segmentação de clientes (Tardieu, 2004), uma vez que, cada cliente tem necessidades e expectativas diferentes, pelo que nem sempre procuram o mesmo produto e/ou serviço. Isto significa que: vender um produto/serviço com uma tarifa mais baixa a clientes que poderão dar mais valor por esse serviço, seria um lapso, daí ser imprescindível a segmentação do mercado onde se está inserido (Kimes, 2008).

III. Inventário Perecível: de acordo com Tardieu (2004) todos os quartos que não vendidos representam uma perda para o hotel. Isto acontece porque toda a capacidade possível de ser comercializada e que não é utilizada, não é acumulada para uso posterior, ou seja, se em determinado dia um hotel deixar de vender 5 quartos, não é por isso que no dia seguinte os poderá vender – uma vez que o hotel não irá aumentar a sua capacidade fixa (número de quartos disponíveis) (Kimes, 2008).

IV. Método de reservas antecipadas: existindo a possibilidade de as reservas serem efetuadas com dias, meses e, em casos mais específicos, anos de antecedência, é imperativo conseguir uma coerência entre o preço praticado e os custos fixos, isto é: o RMR tem que ser capaz de adequar e ajustar o preço, por forma a que o preço marginal seja capaz de velar os custos fixos e, assim, obter lucro (Kimes, 2008).

V. Oscilação na procura: o RM pode e deve ser utilizado como auxílio na mitigação de flutuações na procura, que varia consoante o dia da semana, o mês e estação do ano (Tardieu, 2004). O objetivo é conseguir igualar a ocupação em função da procura, ou seja, maximizar a procura no período de temporada baixa e a receitas em períodos de procura alta (Kimes, 2008).

2.2. A História do Revenue Management

No sentido de compreender a génese do *Revenue Management* é necessário recuar vários anos, ao momento em que os agricultores, sem razões académicas e de forma empírica, ao vender os seus produtos agrícolas indagavam sobre o preço a que deveriam vender os mesmos, qual a estratégia de venda mais adequada e como poderiam gerir os preços face à procura (Cardoso, 2022).

A verdade é que estes agricultores ajustavam o preço ao longo do dia, sendo que de manhã os seus produtos hortícolas eram vendidos a um preço considerado justo, uma vez que se encontravam frescos e, com o avançar do dia, iam reduzindo o valor como forma de minimizar os prejuízos e escoar a mercadoria (Cleophas & Frank, 2011).

Passando para o setor do Turismo, no início da década de 70, já o conceito de *overbooking* era utilizado pelas companhias aéreas, onde as mesmas maximizavam as reservas, recorrendo ao histórico de reservas passadas. Ou seja, estas empresas recorriam a uma previsão, com o objetivo de obter uma estimativa do número de passageiros, com bilhete, e que, efetivamente, iria embarcar, da mesma forma para os que tinham bilhete, mas não embarcavam. Desta forma, as companhias aéreas conseguiam duplicar a faturação, vendendo, a outros clientes, os lugares que teoricamente iriam vazios (McGill & van Ryzin, 1999).

De acordo com os autores Cross et al. (2009) o termo *Yield Management* (YM) que, anos mais tarde, deu origem ao *Revenue Management* (RM) surgiu na década de 70, no setor da aviação, mais concretamente à companhia aérea *American Airlines*, onde eram oferecidas tarifas diferenciadoras aos seus clientes.

Por outro lado, Kaswengi (2011), afirma que a desregulamentação das companhias aéreas gerou um ambiente excessivamente competitivo. No entanto, a utilização das técnicas de *Yield Management* e *Revenue Management*, por parte da *American Airlines*, auxiliaram a eliminar os problemas.

Taliani (2015) parte da mesma premissa de Cross et al. (2009) dizendo que o YM veio, no decorrer do tempo, dar origem ao RM, dado que ambos os conceitos estão relacionados ao aumento das receitas, e por consequência, à maximização do lucro.

Como forma de diferenciação num mercado concorrido, algumas companhias aéreas, como a *People Express*, entraram no mesmo com tarifas consideravelmente mais baixas, constituindo uma ameaça competitiva para as companhias aéreas que dominavam o setor aéreo (Huefner, 2014). Todavia, não era possível adotar estratégias demasiado benéficas, com tarifas muito reduzidas, devido à regulamentação das mesmas pelo governo dos EUA.

Sendo que num voo, os custos são maioritariamente fixos, a não venda de um lugar, representa um gasto, sendo, então, mais favorável vendê-lo a baixo custo com, por exemplo, a implementação de um desconto, do que não vendê-lo de todo. Nesse sentido, a *American Airlines* ao ver-se com o desafio de vender os assentos com a maior tarifa, mas também conseguir 100% de ocupação, conseguiu disputar as baixas tarifas projetadas pela sua concorrência, com o desenvolvimento de estratégias de preços bastante seletivos e, sempre que possível vender todos os assentos ou, em último recurso vender os últimos lugares com desconto, de modo a serem vendidos (Huefner, 2014).

Este panorama, passados cerca de 10 anos, sofreu uma reviravolta, com a desregulamentação das tarifas – assinada pelo presidente dos EUA, Jimmy Carter – onde estas passaram a ser encaradas como prática de livre mercado (Faria, 2015).

Em meados da década de 80, os conceitos de *Yield Management* e *Revenue Management* rapidamente se disseminaram para a hotelaria, tendo começado pela cadeia *Marriot* (Cross et al., 2009), e sendo utilizados para a maximização dos resultados e lucros, tendo em consideração a disponibilidade, o controlo das estadias e os descontos aplicados no alojamento (Costa, 2017).

De acordo com Yeoman (2011), a cadeia hoteleira *Marriott International* é uma das maiores do mundo, tendo sofrido os mesmos problemas das várias companhias aéreas, como inventário perecível, clientes com reservas antecipadas e as variações na oferta e procura. Bill Marriott, presidente executivo e presidente da Direção da *Marriott International*, ergueu uma cultura de RM altamente conceituada que, fundamentada pela previsão da procura, permitia antever os padrões de reserva e otimizar a disponibilidade dos quartos, por preço e duração da estadia. Após análise do impacto de todas as técnicas, anteriormente aplicadas no setor da aviação, Bill Marriott decidiu criar um departamento de *Revenue Management* para auxiliar no controlo dos preços, serviços a oferecer, tendo criado os seus próprios canais de distribuição e central de reservas (Ferreira, 2019), tendo este investimento permitido à *Marriott International* estar sempre em vantagem face à sua concorrência.

Este sucesso foi seguido da adoção desta ferramenta, nos anos 90, por várias cadeias norte-americanas como a *Hilton*, *Holiday Inn* e *Sheraton*, havendo um investimento em sistemas informáticos que lhes fornecesse toda a informação necessária para a gestão dos preços e das disponibilidades, bem como dos seus *property management system* (PMS) (Ferreira, 2019). Com a propagação da internet, o RM foi disseminado para todos os setores e todas as tipologias de unidade, permitindo uma democratização da mesma prática.

2.3. Os pilares do Revenue Management

Partindo da premissa de vender o produto certo, no momento certo, ao preço certo, ao cliente certo e através do canal de distribuição mais adequado, os pilares do RM são, como resultado, o produto, a segmentação, a previsão ou *forecast*, o preço ou *pricing* e a distribuição, relacionada com os vários canais de distribuição (Cetin et al., 2016).

Dessa forma, é imperativo perceber e compreender em que base é que toda e qualquer estratégia de RM pode ser aplicada, com vista ao seu perfeito funcionamento. Todavia e apesar de existirem várias perspetivas sobre o tema, as mesmas acabam por convergir e, embora não exista uma definição concreta para abordar os pilares do RM, os mesmos são expressos pelas mais variadas características (Khan et al., 2018).

2.3.1. Produto

O produto é um dos fatores-chave do RM, sendo impreterível pensar como impulsionar as vendas, desse mesmo produto, e que ferramentas são necessárias para estimulá-las. Ele é percebido pelos consumidores como um conjunto de benefícios, que satisfaz as suas necessidades e expectativas (Ferreira, 2019).

Desta forma, a satisfação do cliente provém da proximidade entre as expectativas do consumidor e a qualidade percebida do produto. Assim, se esta qualidade percebida não for de encontro às expectativas do cliente, ele ficará decepcionado; se alcançar as expectativas, o cliente ficará agradado e se, superar as expectativas, o cliente ficará encantado – e são estes sentimentos que definem a possível recompra do produto e qual o feedback que irá passar a outros indivíduos (Kotler, 2000).

2.3.2. Segmentação

No *Revenue Management* o cliente é, sem dúvida, a peça chave para a escolha do preço a aplicar. Todos eles são diferentes: cada um com a sua expectativa, motivação e interesse, relativamente àquilo que os hotéis têm para oferecer. Desta forma, surge a necessidade de segmentar o mercado tendo em conta as variadas características que definem os clientes (Taliani, 2015).

De acordo com Jones e Vierbergen (2017), outrora os hotéis segmentavam a sua carteira de clientes com base, apenas, na finalidade da sua estadia, ou seja, se eram clientes *corporate*, turístico ou *MICE*. Já Taliani (2015) segmenta a hotelaria em dois grandes blocos: os individuais (*coporate, OTA, wholesale, BAR, etc.*) e os grupos (*MICE, tour series, etc.*).

Kotler et al. (1998) defendem que é necessária a utilização de certos critérios, como a mensurabilidade, a relevância, a acessibilidade, a diferenciação e a viabilidade, para a realização de uma segmentação de mercado eficaz:

- A **mensurabilidade** tem em consideração, fundamentalmente, as variáveis demográficas e geográficas, usadas no processo da segmentação.

- A **relevância** está relacionada com o lucro potencial e dimensão do mercado, e com tendência a ser razoavelmente significativa, por forma a justificar, as atividades de marketing.
- A **acessibilidade** prende-se com a forma como o público-alvo terá acesso ao conhecimento dos seus serviços, bem como da utilização dos *websites*. Ou seja, o segmento deve ser acessível e proveitoso para a organização.
- A **diferenciação** é a variação da oferta no mercado, tendo em consideração as características de cada grupo.
- A **viabilidade** expõe a importância da adaptação de uma estratégia de *marketing* para cada mercado, com o intuito de serem o mais lucrativos possível.

2.3.3. Previsão (Forecast)

Relativamente à previsão (ou *forecast*) esta consiste em estimar e analisar a previsão da procura futura, utilizando *inputs* como o histórico de vendas, estimativas de *marketing* e informação promocional, tendo por base os segmentos definidos para um determinado período de tempo, sendo uma ótima ferramenta para definir objetivos internos. Para ser capaz de fazer uma previsão, é necessário saber o histórico dos dados do consumo, referentes a:

1. Consumos semanais;
2. Consumo durante eventos: conferências, festivais, ...;
3. Consumo durante as férias;
4. Clientes – *Business* ou *Leisure*;
5. Mudanças na procura.

Estas previsões são importantes, pois permitem ao *Revenue manager* (RMr) medir a procura e reagir atempadamente, no caso de esta se mostrar baixa, bem como definir as estratégias comerciais mais acertadas, e otimizar a receita. Para Littlewood (2005) o *forecast* consiste em fazer previsões dos KPI (*key performance indicators*) de um hotel (*Room Nights*, *ADR* e *Revenue*) com base nos segmentos definidos para um determinado período e é utilizado para:

- Medir e reagir à procura;
- Definir estratégias comerciais;
- Aplicar tarifas;
- Restringir Vendas;
- Controlar Custos;
- Controlar Comissões;
- Realizar o Planeamento Financeiro e Planeamento de RH.

Desta forma, o objetivo do *forecast* é de pressupor a variabilidade da procura para que, nos períodos de baixa demanda, os RMr diminuam os preços para conseguir aumentar a taxa de ocupação. Por outro lado, quando estas previsões sugerem um aumento da procura, cabe aos gestores aumentar as tarifas e, conseqüentemente, maximizar as suas receitas (Lan et al. 2008).

Os autores Gayar et al. (2014) afirmam que podem ser efetuados dois tipos de *forecast*: um a curto-prazo, que acontece num período de 7, 10 e 14 dias, e outro a longo-prazo, que pode ser executado num período de 30, 60, 90 ou mais dias.

Webb et al. (2020) acrescentam que é no *forecast* a curto-prazo que se deve atuar, pois com o aproximar do dia da estadia, a quantidade de reservas tende a aumentar – uma vez que o *booking pace* tem vindo a decrescer – e, dessa forma, conseguimos antever a procura e proporcionar uma maximização da receita obtida.

2.3.4. Preço

Do ponto de vista empresarial, o preço, como afeta diretamente a rentabilidade do negócio, é considerado a componente mais relevante e um dos pilares mais eficazes que o RMr pode utilizar, com o objetivo de dinamizar a procura e, conseqüentemente, otimizar a receita (Cardoso, 2022).

Soler et al. (2019) afirmam que o RMr tem de ter conhecimento e perspicácia para posicionar o preço perto do máximo que o cliente está disposto a pagar, tendo em

consideração o valor do seu produto e/ou serviço, a procura e valor percebido pelo cliente, o posicionamento face à concorrência e, por último, a porção de inventário disponível.

O preço por ser definido como dinâmico ou estático. O preço dinâmico pode ser representado como a tarifa BAR (*Best Available Rate*), uma vez que é a melhor tarifa disponível, quer no *website* da unidade hoteleira, quer nas OTA (*Online Travel Agency*) e é determinada pelo RMr. Por outro lado, temos o preço estático, como as tarifas FIT (*Fully Independent Traveler*) – que são tarifas passadas aos *Tour Operator* (operadores turísticos), pelos hotéis e que são até 20% mais baixas que as tarifas BAR.

2.3.5. Distribuição

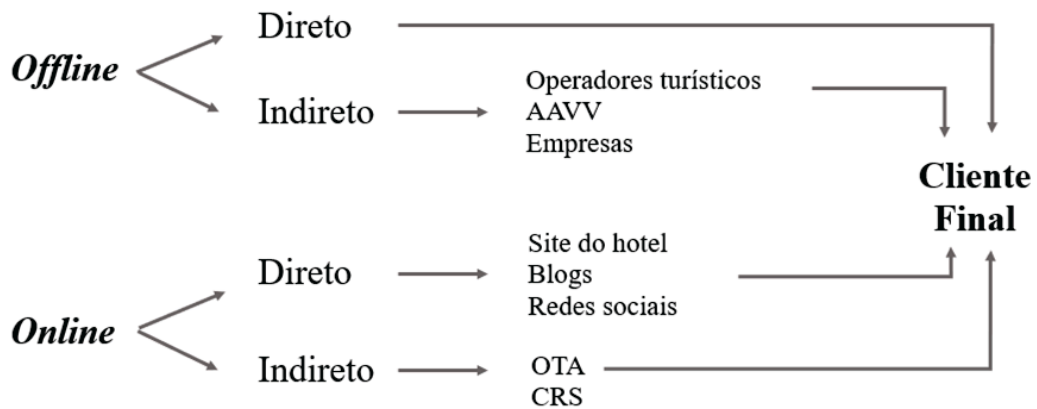
Hayes e Miller (2011) explicam os canais de distribuição como o processo de promoção da venda de quartos, aos clientes, por forma a otimizar as receitas. Buhalis (2000) acrescenta que estes expõem um papel duplo, ou seja, proporcionam informações para possíveis turistas e intermediários, ao mesmo tempo que estabelecem um mecanismo que permite a fácil realização e pagamento de reservas.

Da análise feita ao trabalho de O'Connor e Frew (2002) é possível verificar a informação de que existem dois tipos de canais de distribuição: os tradicionais, como por exemplo a promoção através de outras unidades do mesmo grupo hoteleiro, associação a consórcios de *marketing* ou outros tipos de organizações afiliadas e o recurso a representação por *outsourcing*; e os intermediários, como as agências de viagens e os operadores turísticos.

Com o avançar da tecnologia e aparecimento da internet, os hotéis puderam desvincular-se do modelo tradicional, criando o seu próprio *website* (*Booking Engine*) e ter, dessa forma, um sistema de ligação direto com o cliente. Simultaneamente, estrearam-se as primeiras OTA como a *Expedia* e *Booking.com*, que, no início do século XX, tiveram a força de conquistar os consumidores, algo que ainda se vê nos dias de hoje.

De acordo com Costa (2012), os canais de distribuição podem ser classificados em *offline* e *online*, podendo ambos ser realizados de forma direta ou indireta, como mostra a Figura 3.

Figura 4 - Canais de Distribuição



Fonte: Adaptado de Costa (2012)

No canal de distribuição *offline* direto, como o próprio nome indica, os clientes efetuam as reservas diretamente com o hotel, seja por comunicação direta via email ou telefone, ou *walk-ins*. Por outro lado, no *offline* indireto, as reservas são concretizadas através de operadores turísticos, agências de viagens ou empresas, funcionando estas como os intermediários entre o hotel e o cliente final. Já no canal de distribuição *online* direto, as reservas são feitas diretamente com o hotel, mas utilizando o *website* e as redes sociais. No *online* indireto, as vendas realizam-se através das OTA ou dos CRS (*Central Reservation Systems*) (Costa, 2012).

As OTA são agências de viagens online que recebem inventário e vendem essa disponibilidade online, em troca de uma comissão. Já o CRS é um sistema central de reservas que armazena e mantém atualizadas as informações do hotel, nomeadamente inventários e tarifas, para gerir os processos de reserva (Costa, 2012).

Ao analisar o trabalho de Barbosa (2014), verificamos que o autor defende que os canais de distribuição se dividem em dois grupos, nomeadamente, os diretos - quando não existe intermediação no canal de distribuição -, e os indiretos - no caso de o hotel recorrer a um operador para a distribuição dos seus serviços.

A distribuição, para Jones e Vierbergen (2017), é a forma como os hotéis vendem os seus inventários e os diversos canais que um cliente pode utilizar para efetuar uma reserva. Atualmente, para os mesmos autores, estes canais são canais de distribuição eletrónicos, podendo ser diretos ou indiretos, via GDS (*Global Distribution Systems*) (Vives et al., 2018)

referem que os dois principais sistemas de reservas são as vendas diretas, através do *website* próprio do hotel, *walk-ins*, ou comunicação direta por email ou telefone (B2C – *business to customers*) ou via as OTA (B2B- *business to business*).

Lei et al. (2019) acrescentam a importância para o RM em haver um balanço entre as reservas efetuadas de forma direta e as efetuadas através das *Online Travel Agencies*, uma vez que de forma direta, não há lugar ao pagamento de comissões, que tendem a ser representadas por taxas elevadas.

Todavia, estes sistemas de distribuição, apresentam, na perspectiva de Haley e Valley (2006), várias complexidades:

- **Custos laborais elevados** – dado o tempo consumido pelo RMr na execução de tarefas repetitivas, que poderiam ser automatizadas;
- **Estratégias pouco eficazes de RM** - devido à falta de tempo e consistência, bem como da necessidade de celeridade do processo;
- **Foco no aumento do volume de *room nights* (RN)** - algo que, dependendo do canal onde é celebrada a venda, pode não ser vantajoso financeiramente, devido às altas taxas de comissão;
- **Antagonismos quanto à paridade de preços** – a paridade de tarifas entre os canais não é possível devido à falta de relação entre o fornecedor e o distribuidor;
- **Proliferação dos canais de distribuição e complexidade do mercado.**

Contrariamente, Lei et al. (2019) afirmam que a presença nos vários canais de distribuição traz mais vantagens às unidades hoteleiras, dado isso lhes permitir atingir uma maior quota de mercado, bem como um incremento do seu alcance competitivo. Ainda assim, é sempre pertinente ter em consideração os custos de venda associados e o impacto dos mesmos nas receitas provenientes desses canais.

Em geral, os sistemas de distribuição hoteleiras são muito complexos, não havendo uma regra para os controlar. Dessa forma, cabe ao RMr estar atento para as possíveis disparidades de preços entre os vários canais de distribuição e, mediante as estratégias definidas, realizar *stop sales*, com o objetivo de canalizar as reservas para os canais diretos.

2.4. Sistemas Informáticos de Apoio ao RM

Um dos primeiros desafios do *Revenue Management* passa por adquirir os sistemas informáticos, que indiquem, em tempo real, as oscilações do mercado (tanto em procura como em preços) e que permitam a sua rápida intervenção. Dessa forma, é necessário perceber quais são os sistemas de RM que ajudam e facilitam todo o processo de gestão de preços (Curtis & Zahrn 2014).

Para Yeoman (2011) na era tecnológica que vivemos atualmente, as compras de produtos *online* são cada vez mais frequentes. A facilidade de acesso à comparação de preços dada aos consumidores, estimulou o crescimento de vários agentes de viagens online (Ferreira, 2019)

Posto isto, é importante no Revenue Management eleger corretamente o canal de distribuição em que é desejado inserir um hotel, tendo em consideração que nem sempre o mais conhecido é o mais vantajoso, dado que ao converter uma venda, a taxa de comissão paga, pode não justificar o proveito obtido. Desta forma, é necessário perceber quais os sistemas informáticos que auxiliam e facilitam todo o processo de gestão de preços (Ferreira, 2019).

2.4.1. *Customer Relationship Management (CRM)*

Numa organização, é necessário entender que os clientes habituais desempenham uma posição importante para a empresa, sendo fundamental compreender e antecipar as suas necessidades (Taliani, 2015). Neste sentido, e para proporcionar os melhores preços, é indispensável a realização de uma avaliação à rentabilidade e período de permanência do cliente. É com base nesta premissa que surge o CRM, desenvolvido para identificar, maximizar, reter e fidelizar a relação com os clientes habituais, direcionando as ofertas aos clientes que lhes são fiéis e àqueles que se irão tornar clientes.

De acordo com Wang (2012), o CRM além de visar melhorar este relacionamento para proporcionar mais lucro à empresa, trabalha, também, os segmentos de forma a maximizar a rentabilidade. Este sistema encoraja as organizações a ver esta relação, empresa-cliente, como um “ativo valioso”, uma vez que quanto mais tempo uma empresa mantiver os seus

clientes, mais lucro pode retirar dessa relação, sendo mais caro captar um novo cliente do que reter os que já tem e que são fiéis aos seus produtos/serviços (Oliveira, 2000).

2.4.2. *Property Management System (PMS)*

O sistema determinado como a base do *Revenue Management*, é o PMS definido como *Property Management System* e considerado a infraestrutura base dos dados de um hotel (Pucciani & Murphy, 2011).

Segundo Moyeenudin et al. (2018) o PMS expõe-se como um sistema operacional hoteleiro utilizado na gestão de objetivos e controlo das atividades do hotel, como a gestão das reservas (recebendo de forma automática todas as reservas provenientes dos canais de distribuição *online*, em que esteja integrado), disponibilidade e ocupação, gestão de relatórios, *check-in* e *check-out*, perfis dos hóspedes, inventários. Este *software* é moldado às especificações de cada unidade hoteleira, sendo que pode ser empregue para um hotel independente ou para uma cadeia hoteleira completa, dispondo, para tal, de uma base de dados central (Ivanov, 2014).

2.4.3. *Revenue Management System (RMS)*

De acordo com Yeoman e McMahon-Beattie (2017), o RMS tem como principal objetivo a maximização da receita e a otimização da margem de lucro da empresa, permitindo que os RMr consigam gerir da melhor forma o seu sistema de reservas diárias. Estes autores defendem que este sistema auxilia no cálculo do preço dinâmico a praticar, ao mesmo tempo que fornece alternativas de preços, de acordo com as oscilações do mercado.

Segundo os autores Guadix et al. (2010), os *Revenue Management Systems* baseiam-se em quatro segmentos:

- O *forecast*: a partir do histórico e procura registada no *compset*;
- Otimização da distribuição por quarto e capacidade do hotel;
- Controlo do inventário: tem em consideração a ocupação, acionando alertas para a mudança de preços que podem estar desajustados;
- Fixação de tarifas.

2.4.4. Central Reservation System (CRS)

A investigação de Bemile et al. (2014) transmite que o *Central Reservations Systems* é a ferramenta responsável por armazenar, recuperar e distribuir as informações relativas ao hotel, inventários de quartos e taxas, ao mesmo tempo que oferece assistência, para uma melhor gestão do marketing e vendas *online*. Este *software* permite carregar as tarifas e a disponibilidade, para que sejam encaminhadas para os vários canais de distribuição, nomeadamente o GDS, as OTA, o *website* do Hotel e *websites* de terceiros (Hayes & Miller, 2011).

Seguindo, ainda, o trabalho de Bemile et al. (2014), num sistema CRS podemos encontrar três segmentos, sendo que cada um deles contém funcionalidades diferentes:

- Conteúdo: diz respeito às reservas, grupos e blocos, tarifas e controlo de inventário;
- Armazenamento de informação: tipos, tarifas, condições (garantia, depósito, política de cancelamento, *minimum length of stay* (Mlos), *maximum length of stay* (MaxLOS) e inventários de quarto e informações de reservas;
- Criação de relatórios: relatórios diários, semanais, mensais e anuais que podem ser gerados – como as chegadas, reservas, faturação e *forecast*.

2.4.5. Channel Manager (CM)

Um *Channel Manager* é um sistema informático que garante a gestão e disponibilidade do inventário e das reservas, nos variados canais de distribuição *online*, bem como dos preços praticados, sendo que usualmente está interligado com o PMS utilizado. De acordo com (Hayes & Miller, 2011), a necessidade deste sistema surgiu prendeu-se com a evolução e aparecimento de diversos canais de distribuição *online*, que geraram três necessidades:

1. Controlar o preço de venda ao cliente final;
2. Alterar de forma rápida e simultânea as tarifas nos diversos canais de distribuição;
3. Controlar a disparidade de preços existente.

Desta forma, com a utilização de um *channel manager* é possível atualizar e monitorizar, de forma célere, todos os preços, reservas e disponibilidade nas diferentes

plataformas *online* (OTA), em simultâneo. Esta sistema permite, ainda, controlar o *overbooking*, evitando a duplicação de uma venda, uma vez que, assim que um quarto é vendido, a disponibilidade e venda desse quarto é bloqueada, de forma automática em todos os canais de distribuição que o hotel estiver associado. O recurso a esta ferramenta, segundo Tranter et al., (2014) traz, entre outras, as seguintes vantagens:

- Controlar a paridade das tarifas;
- Gerir os relatórios
- Gerir as confirmações via *online*;
- Aumentar a probabilidade de venda do inventário, devido à presença numa grande diversidade de canais de distribuição.

2.4.6. *Rate Shopper (RS)*

O *Rate Shopper* é uma ferramenta informática que auxilia os hotéis a comparar, controlar e analisar os preços praticados pelos hotéis concorrentes, mostrando o seu posicionamento face aos mesmo (Korz & Onyshchuk, 2017). Este sistema, permite, também, analisar o preço definido pelo compset do hotel, para 3, 6 ou 12 meses, para cada tipo de quarto, permitindo ao RMr uma gestão mais eficaz na tomada de decisões sobre quais os preços a praticar nas diferentes épocas do ano.

Para Faria (2015), o objetivo de um *rate shopper* é o de aumentar o RevPar do hotel e, como consequência, maximizar a receita. Para além disto, é possível controlar a disparidade dos preços nos diferentes canais de distribuição, onde o inventário está a ser comercializado.

A Tabela 6, resume as vantagens dos diferentes sistemas de apoio, que se relacionam todos entre si.

Tabela 5 - Sistemas de Apoio ao Revenue Management

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

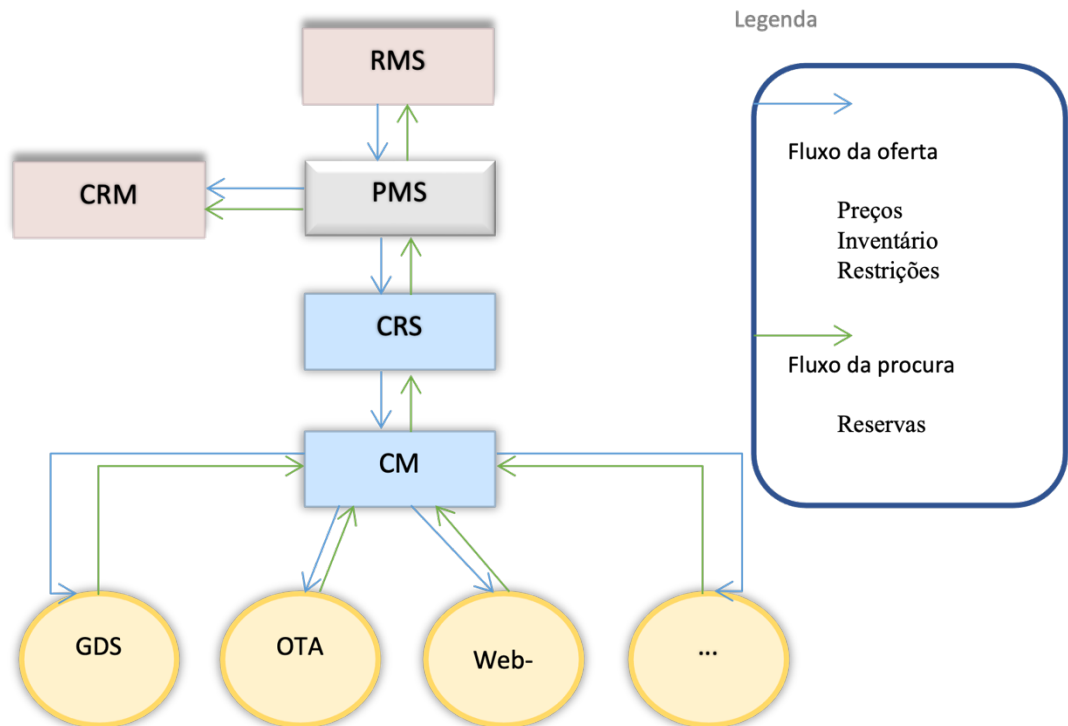
Fonte: Ferreira (2019)

O esquema da Figura 5 mostra-nos o circuito de fluxo de informação entre os diferentes sistemas informáticos de apoio ao RM, anteriormente mencionados. Como se pode verificar, o PMS encontra-se no núcleo do fluxo da oferta e da procura, sendo que a transmissão do fluxo da comunicação da oferta pode estar integrada no PMS ou RMS, dependendo do sistema utilizado em cada hotel, sendo que estes dois sistemas estão interligados para proporcionar uma melhor gestão de *revenue* ao mesmo tempo que recomenda os preços a praticar.

Este fluxo de informação tem início no pedido de reserva, pelo que o PMS deve comunicar ao CM quais os preços a praticar, a disponibilidade e possíveis restrições. No fluxo da procura, temos o CM que recebe as reservas e, como tal, deve comunicá-las ao PMS, através do CRS.

O papel do CRM é trabalhar a relação ou os dados com os clientes, para antever as suas necessidades. O principal agente é o *front-office manager* que possui com acesso ilimitado ao PMS de modo a neutralizar todas as informações do cliente, e servir-se dessa informação para dar uma melhor experiência a um cliente.

Figura 5 - Circuito de fluxo de informação entre os diferentes sistemas informáticos de apoio ao RM



Fonte: Adaptado de Ferreira (2019)

Pricing e otimização das Tarifas

Hayes e Miller (2011) consideram que o preço é o componente mais perentório na compra de um bem ou serviço, sendo que este deve estar de acordo com as expectativas do cliente e do que estes estão dispostos a pagar. Anderson e Xie (2016), acrescentam que, para saber e obter o preço certo para determinado cliente, é imperativa a utilização de técnicas de pricing que determinam o preço correto para determinado segmento, sendo que este vai depender de vários fatores, tais como:

- Custo de produção;
- Mercado;

- Concorrência;
- Procura pelo serviço/produto;
- Posição do serviço/produto.

As técnicas para a determinação dos preços são desenvolvidas no núcleo de cada empresa, sendo que pode variar dependendo da estratégia da própria organização, e incluem, entre outros elementos, os preços dinâmicos e a discriminação dos mesmos, a BAR e a percepção do consumidor em relação ao preço praticado, havendo dois fatores cruciais para esta determinação: a segmentação e o *forecast* (Ivanov & Zhechev, 2012).

A discriminação dos preços foi possível através da contínua melhoria dos sistemas de *reservas online*, pois antigamente, quando as pessoas recorriam às agências de viagens, e pagavam o valor total apresentado, sem ter conhecimento detalhado do preço dos extras, que poderia nem fazer sentido adquirir. Mais recentemente, os preços apresentados nos canais de distribuição estão discriminados, podendo o cliente optar por adquirir ou não os extras, para além do alojamento (Garbarino & Lee, 2003).

Uma aplicação eficaz e eficiente das técnicas de *pricing*, através de políticas de discriminação dos preços, podem ser um meio para conseguir converter mais receitas por parte dos clientes, a partir da compra de extras (Anderson & Xie, 2010). Por outro lado, Cross et al. (2009) consideram que os preços dinâmicos oferecem, também, uma vantagem competitiva, uma vez que permitem aos hotéis cobrar diferentes preços a várias reservas com condições e características idênticas.

No seguimento do parágrafo anterior, o preço dinâmico pode ser, então, definido como o exercício de alterar o preço de um bem e/ou serviço, tendo sempre em consideração as conjunturas do mercado em que atua. Isto significa que: para poder aplicar um preço dinâmico, é necessária a inclusão do produto/serviço num mercado cujas características permitem o ajuste do preço a cada transação, em consonância com o segmento do cliente. (Garbarino & Lee, 2003).

Estudos mais antigos sobre técnicas e ferramentas de RM, como o de Talluri e van Ryzin, citados por Cardoso (2022) focavam-se, fundamentalmente, no controlo do inventário como forma de definir a otimização das tarifas. Já estudos mais recentes, como o de Koushik

et al. (2012), fazem a sua análise da otimização de preço, com recurso à ocupação do hotel, à elasticidade do preço e às tarifas dos *compset*. Por outro lado, Vives et al. (2018), visam o preço dinâmico e a segmentação da procura, como fator essencial do desenvolvimento da otimização, definindo para tal duas abordagens: a interna e a externa. A vertente externa atenta aos fatores de curto prazo que não são controláveis pelo RMr, enquanto que a interna evidencia os que são controláveis, como, as *fenced rates* e a sazonalidade.

Um outro método para a otimização de tarifas é a aplicação de *fenced rates*, ou seja, a aplicação de tarifas com determinadas restrições, sendo por isso, tarifas geralmente mais baixas. Tendo por base a investigação dos autores Liu et al. (2014), estas restrições podem ser:

- *Booking Pace* (exigência na antecedência das reservas: 7, 14, 21 ou 30 dias de antecedência);
- Reservas não reembolsáveis;
- Reservas para determinado dia ou período da semana.

A verdade é que existem segmentos – como tarifas negociadas e/ou *corporate*, grupos, *wholesalers* ou *Last Room Available* (LRA) – que, para muitos hotéis representam uma grande parte da sua faturação e, por isso, não podem, nem devem ser ignorados. Desta forma, estes blocos de mercado ainda são alvo da contratação “tradicional” tendo, por isso, que ser considerados de acordo com as práticas “tradicional” de RM, o que limita, por exemplo, a maximização do preço médio (Henriques, 2014).

Por outro lado, Pimentel et al. (2019) desenvolveram um método de otimização de tarifas, tendo por base o *forecast* no âmbito da procura de um segmento de mercado específico, aumentando a disponibilidade e alocação das reservas.

CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

1. Metodologia utilizada

Os autores Peat et al. (2002) afirmam que o propósito desta secção é o de demonstrar como se obtiveram os resultados que respondem ao objeto de investigação. Para tal, são fornecidos detalhes rigorosos sobre o modelo de estudo, os métodos utilizados e de como foi feita a análise de dados. Por outras palavras, refere a informação que permite ao leitor concluir sobre a validade dos resultados e das conclusões descritas.

Para Vilelas (2017), a metodologia consiste em estudar e avaliar as diversas opções de entre as quais podemos decidir, assim como as suas utilizações, correspondendo a um conjunto de processos que contribuem para a aquisição de conhecimento.

Com o intuito de desenvolver o enquadramento teórico já feito, o presente estudo utilizou o método de pesquisa qualitativa, como forma de analisar o impacto do *Revenue Management* na otimização da receita e dinamização da procura. Tal foi possível, com recurso a dissertações, artigos académicos e livros que abordassem temas relacionados com *Revenue Management*, hotelaria, gestão de preços e receita em hotelaria, com o propósito de responder e sustentar os objetivos estipulados que serão expostos no ponto 2.2. do presente trabalho.

A metodologia qualitativa, para Denzin (2017) é caracterizada por processos de interpretação, dos quais resultam perceções sobre o significado de comportamentos específicos que ocorrem em contextos sociais específicos, através da perspetiva de cada um dos participantes.

Na mesma linha de pensamento, Grossoehme (2014) afirma que é possível compreender, através da entrevista qualitativa, os acontecimentos que decorreram, com o intuito de obter informação útil, oferecendo, em simultâneo, diferentes perspetivas.

Segundo os autores Lanka et al. (2021), nesta metodologia, a dimensão da amostra tende a ser mais reduzida e com descrições mais detalhadas, adotando uma abordagem instigadora, onde a construção do conhecimento é feita a partir do zero. Todavia, como se baseia na experiência pessoal de cada entrevistado, requiere de conhecimento empírico.

2. Problemática e Objetivos da Investigação

A literatura exposta no capítulo primeiro estabelece o enquadramento para o estudo empírico do presente trabalho, e tem como intenção dar resposta à seguinte questão de investigação: “Qual o impacto do *Revenue Management* na otimização da receita e dinamização da procura?” (Grossoehme, 2014).

Com a intenção dar resposta à problemática apresentada, foi necessário definir um objetivo geral, o qual se subdivide em seis objetivos específicos, conforme demonstrado na Tabela 7.

Tabela 6 - Objetivos Gerais e Objetivos Específicos

Objetivo Geral	- Conhecer e analisar o impacto do <i>Revenue Management</i> na otimização da receita e dinamização da procura.
Objetivos Específicos	- Identificar quais os indicadores que influenciam o <i>Revenue Management</i> na otimização dos preços e, conseqüentemente da receita; - Perceber se o <i>Revenue Management</i> ajuda a aumentar as receitas, quando implementado; - Perceber se a implementação do <i>Revenue Management</i> afeta a perceção por parte dos consumidores; - Aferir de que forma o <i>Revenue Management</i> influencia no aumento da procura; - Definir estratégias de atuação em <i>Revenue Management</i> para a otimização da receita;

Fonte: Elaboração Própria

3. População, Amostra e Técnica de Amostragem

De acordo com Creswell e Poth (2016), a recolha de dados envolve várias etapas, nomeadamente, a definição do instrumento de recolha de dados e a caracterização dos participantes da investigação, bem como a descrição do procedimento adotado.

O alvo deste trabalho de investigação corresponde aos diversos indivíduos, de unidades hoteleiras de quatro ou cinco estrelas, que possuem, dentro da organização onde trabalham, a maior capacidade e conhecimento para responder aos objetivos pretendidos, traduzindo-se estes em *revenue managers* e diretores das várias unidades hoteleiras.

Desta forma, os participantes foram escolhidos através de amostragem não probabilística por julgamento, isto é, foram escolhidos pelo investigador, permitindo estudar o com clareza o objetivo da investigação. Segundo Etikan e Bala, (2017) este tipo de amostragem baseia-se no julgamento do pesquisador, quanto a quem facultará o melhor conhecimento para o sucesso da investigação.

Lopez e Whitehead (2012) consideram que a escolha e caracterização dos participantes representam uma parte relevante no processo de qualquer pesquisa qualitativa, uma vez que a decisão apropriada dos participantes influencia positivamente a recolha de dados.

Após definido, então, o alvo da amostra, foi estabelecido um primeiro contacto, onde foram explicados o objetivo e finalidade da investigação, sendo, também, solicitados o agendamento da entrevista e envio do consentimento informado (Anexo A).

O presente trabalho de investigação tem como instrumento de recolha de dados a entrevista, conforme supramencionado, sendo uma ferramenta intimamente associada aos estudos de natureza qualitativa. As entrevistas são de cariz semiestruturado, ou seja, as questões são pré-formuladas, contudo há a possibilidade de acrescentar novas questões durante a entrevista, se assim fizer sentido. Para Vilelas (2017) este tipo de entrevistas caracteriza-se pelo investigador fazer diretamente questões às pessoas, sendo estas capazes de fornecer informação de interesse, conseguindo estabelecer um diálogo próprio, onde uma das partes procura recolher essas informações, e a outra parte ser fonte dessas mesmas informações.

Para as entrevistas, foi elaborado um Guião da Entrevista (Anexo B), composto por 3 grupos, sendo cada grupo subdividido em questões de resposta aberta e fechada:

- I. Dados do Empreendimento Turístico
- II. Percepção do Revenue Management
- III. Perfil Sociodemográfico

As questões de resposta aberta foram pensadas tendo em consideração a literatura sobre o tema, como mostrado na Tabela 8.

Tabela 7 - Temas, Questões e Referências

Tema	Questão	Referência
Otimização da Receita	Quando são aplicadas práticas de <i>Revenue Management</i> sente que há um aumento das receitas? Em que aspeto/medidas?	Gomes (2004); Huefner (2014).
Dinamização da Procura	Quando implementam práticas de <i>Revenue Management</i> sente que estas afetam a percepção dos consumidores? Em que aspeto/medidas?	Huefner (2014); Soler et al. (2019).
Dinamização da Procura	De que forma o <i>Revenue Management</i> influencia no aumento da procura? Enumere 3 exemplos.	Huefner (2014); Soler et al. (2019).
Otimização da Receita	Qual o top 3 de estratégias de <i>Revenue Management</i> para otimização da receita?	Liu et al. (2014); Vives et al. (2018);
Otimização das Tarifas	Como otimiza as tarifas na unidade hoteleira onde trabalha?	Liu et al. (2014); Vives et al. (2018); Pimentel et al (2019).
Revenue Management	Quais as funções que considera mais importantes no RM?	Elaboração Própria

Revenue Management	Qual a importância da aplicação do RM no setor hoteleiro?	Elaboração Própria
---------------------------	---	--------------------

Fonte: Elaboração Própria

As entrevistas decorreram ao longo dos meses de Julho e Agosto do corrente ano, tendo sido realizadas a 6 indivíduos, em formato *online*, através da plataforma *Zoom* tendo sido estas gravadas, com o devido consentimento prévio, por parte dos entrevistados, para posterior análise.

Por sua vez e após recolhidas todas as informações, o tratamento e análise de dados foi dividido em duas fases:

- 1ª Fase: transcrição das entrevistas para um documento *word*, onde foram identificadas as informações mais relevantes para o presente estudo.
- 2ª Fase: agrupação dos dados, tendo em consideração as suas semelhanças e características comuns, para que fosse mais acessível compreender os temas comuns a cada entrevistado.

CAPÍTULO 3 – INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão analisadas as respostas dos entrevistados a cada questão colocada durante a entrevista. Dessa forma, e uma vez que as entrevistas em consideração respeitam a confidencialidade e anonimato dos intervenientes, estes encontram-se identificados com a letra “E” (Entrevistado), seguida de um número (entre 1 e 6).

1. Entrevistados

Começando por uma análise ao perfil sociodemográfico, foi possível a elaboração de três gráficos e duas tabelas para melhor conhecer o perfil dos entrevistados, representado as seguintes relações:

- Gráfico 5 – Entrevistados por Género;
- Gráfico 6 – Entrevistados por Departamento/Função;
- Gráfico 7 – Entrevistado por Remuneração Média Mensal Líquida por Departamento;
- Tabela 9 – Entrevistados por Faixa Etária;
- Tabela 10 – Entrevistados por Habilitações Académicas.

Primeiramente, é apresentada a Tabela 9 que nos mostra os inquiridos por faixa etária, estando o maior número (7) compreendido entre os 26 e 35 anos, valor esse que corresponde a 78% do total de entrevistados. Este resultado pode ser explicado por só recentemente esta função ser vista como algo imperativo numa unidade hoteleira, despertando, por isso, curiosidade de aprendizagem, sobre o público mais jovem, e como consequência a sua transposição para o mundo real do trabalho e no decorrer das suas funções.

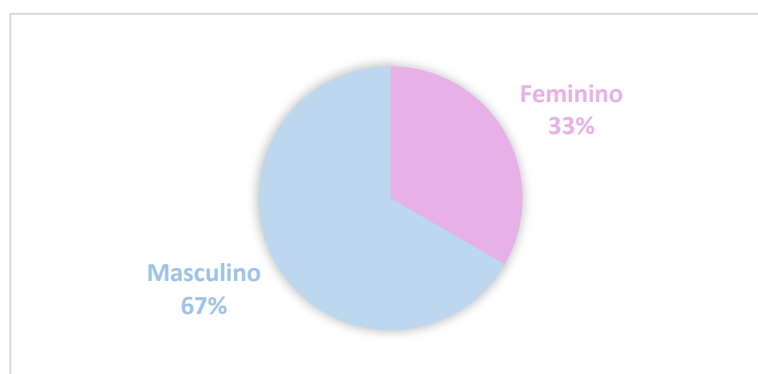
Tabela 8 - Faixa Etária dos Entrevistados

Intervalo	Número	Percentagem
Entre 26 e 35 anos	4	67%
Entre 36 e 45 anos	2	33%
Totalidade	6	100%

Fonte: Elaboração Própria

Por outro lado, o Gráfico 5 relaciona o número de respondentes por gênero, tendo-se apurado que existe um maior número (6) de indivíduos do sexo masculino a desenvolver funções inerentes a *Revenue Management*, sendo este valor representativo de 67% do total de inquiridos. Este resultado pode ser interpretado por haver mais suscetibilidade em contratar indivíduos de gênero masculino para cargos com mais impacto e, por isso, importantes nas empresas.

Gráfico 5 - Gênero dos Respondentes



Fonte: Elaboração Própria

De seguida, é apresentada a Tabela 10 que mostra a relação do número de respondentes por grau académico. As habilitações académicas são, na sua predominância o mestrado (6), logo seguido da licenciatura (3). Este resultado é refletor do valor e importância das funções inerentes a este trabalho, assim como a devida formação na área, pois sendo um cargo com elevado impacto na rentabilidade das empresas, é comum que as mesmas optem por indivíduos com mais formação, para terem mais confiança de que estes consigam bons resultados.

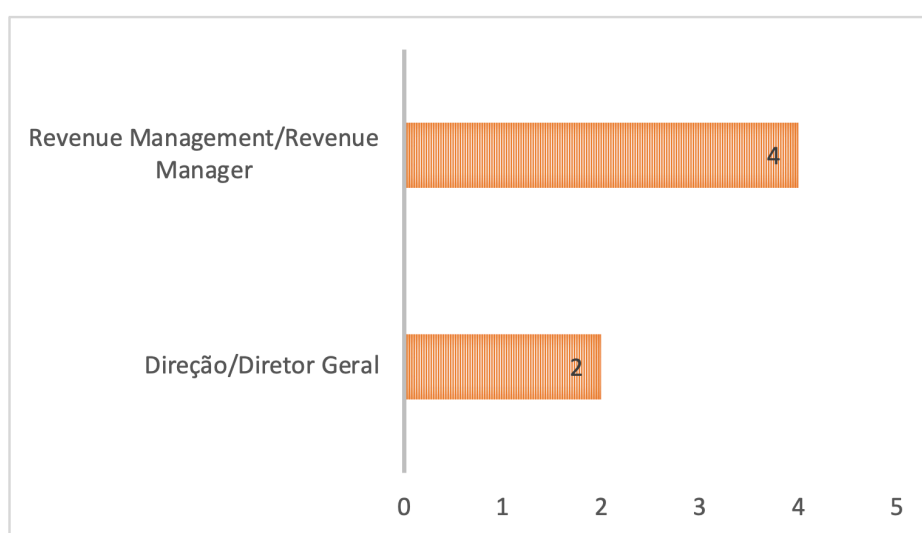
Tabela 9 - Habilitações Académicas dos Inquiridos

Grau Académico	Número	Percentagem
Licenciatura	2	33%
Mestrado	4	67%
Totalidade	9	100%

Fonte: Elaboração Própria

Foi igualmente desenvolvido o Gráfico 6 que mostra a distribuição dos entrevistados por departamento/função, sendo o de *Revenue Management* o setor com maior número (7) de indivíduos, valor este que representa 78% do total de inquiridos. Este resultado espelha a atualidade, na medida em que a função de *Revenue Manager* tem vindo a ganhar a merecida notoriedade e a ser reconhecida pela sua importância dentro das organizações, não sendo, por isso, atribuída a alguém que não tenha formação na área ou já com outras funções a desempenhar dentro da unidade hoteleira – significando isto que, estas funções devem estar concentradas numa só pessoa e que esta trabalhe, apenas e só, com *revenue management*.

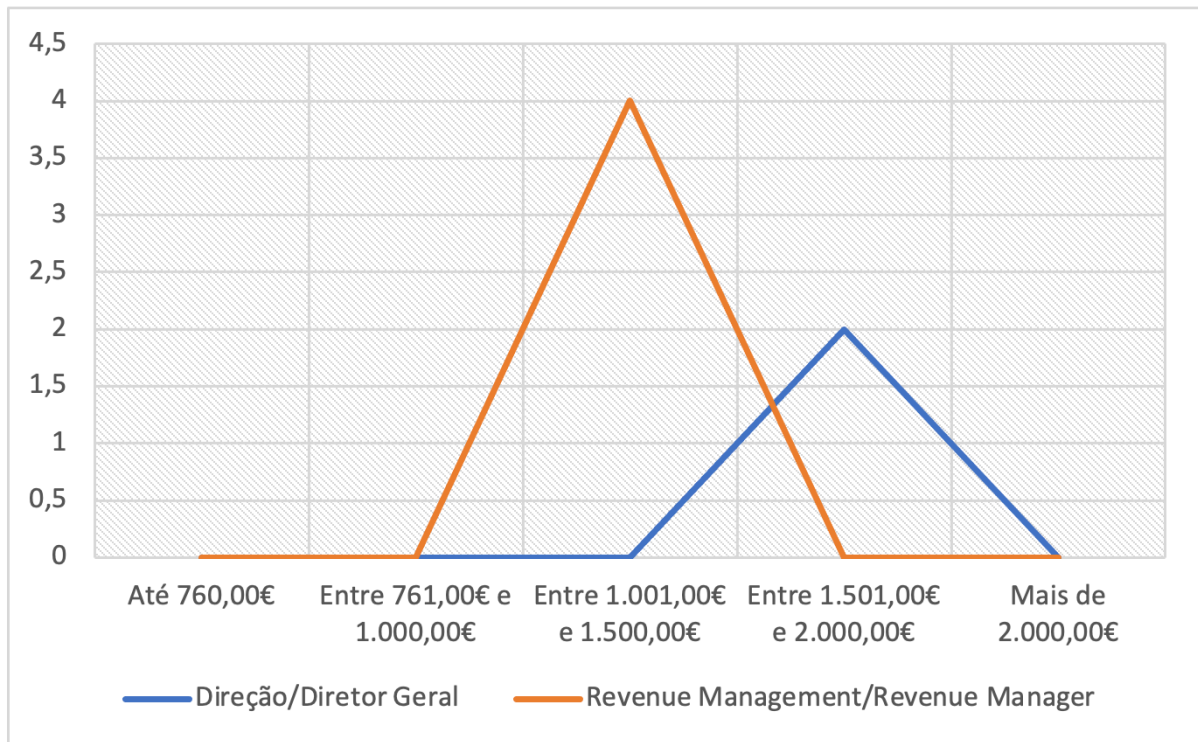
Gráfico 6 - Representação dos Departamentos/Funções dos Entrevistados



Fonte: Elaboração Própria

Por último, é apresentado o Gráfico 7 que mostra o rendimento médio mensal líquido dos entrevistados, por departamento. Analisando o gráfico em questão, é possível afirmar que a função de Diretor Geral é a que apresenta o maior rendimento mensal líquido (entre 1.501,00€ e 2.000,00€), sendo este o cargo mais elevado da hierarquia e, daí, ser este o mais bem remunerado. Contudo, e dada a elevada importância da função de *revenue manager*, este cargo deveria ser igualmente bem remunerado.

Gráfico 7 - Rendimento Mensal Líquido dos Inquiridos por Departamento



Fonte: Elaboração Própria

2. Entrevistas

As entrevistas foram realizadas a indivíduos de dois departamentos, sendo eles o de Direção e *Revenue Management*, estando todos eles a desenvolver atividade na empresa há mais de um ano.

2.1. Apresentação dos Resultados

Para uma melhor compreensão e assimilação dos resultados obtidos através da realização das entrevistas, estes serão apresentados abaixo, tendo em consideração a sequência das questões colocadas, sendo estas duas de resposta fechada (afirmações 1 e 2) e sete de resposta aberta.

Numa primeira instância procurou-se perceber se na unidade hoteleira em que cada indivíduo trabalha são aplicadas práticas de RM. Em caso de resposta afirmativa, a entrevista seguia o seu percurso normal; por outro lado, se a resposta à questão fosse negativa, a

entrevista acabava nesse instante. Como consequência, conseguiu-se apurar 6 entrevistas válidas.

Primeiramente, foi pedido aos inquiridos para, numa escala de 1 a 5, em que 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”, avaliar duas afirmações, tendo-se obtido os seguintes resultados (Tabelas 11 e 12):

Afirmação 1: O Revenue Management, quando aplicado de forma correta e contínua no tempo, ajuda na otimização da receita.

Tabela 10 - Respostas dos Inquiridos à afirmação 1

Escala	Número	Percentagem
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	6	100%
Totalidade	6	100%

Fonte: Elaboração Própria

Afirmação 2: O Revenue Management, quando aplicado de forma correta e contínua no tempo, ajuda na dinamização da procura.

Tabela 11 - Respostas dos Inquiridos à afirmação 2

Escala	Número	Percentagem
1	1	16,66%
2	1	16,66%
3	1	16,66%
4	0	0%
5	3	50%
Totalidade	6	100%

Fonte: Elaboração Própria

Questão 1: Quando são aplicadas práticas de Revenue Management sente que há um aumento das receitas?

Esta questão prende-se com dois pontos: o do peso que o *Revenue Management* tem no aumento das receitas e a preponderância que estas práticas têm sobre a unidade hoteleira. Dessa forma, foi pedido aos entrevistados o máximo detalhe na resposta.

De acordo com as respostas dadas pelos entrevistados, é unânime que o *Revenue Management* influencia positivamente o aumento das receitas, estando associado à evolução dos principais KPI, bem como da conversão do cliente. Estes resultados vão de encontro ao que é a literatura sobre o tema, convergindo com a filosofia de Huefner (2014) que refere que com o uso desta poderosa ferramenta, é possível manipular a procura e conversão do cliente, conseguindo, dessa forma, otimizar a receita total e os lucros gerados.

“Sim, sem dúvida que o Revenue Management influencia positivamente o aumento das receitas, na medida em que há a evolução dos principais KPI (Ocupação, ADR e Receita) otimizados de acordo com os objetivos definidos pela empresa (Orçamento), bem como melhoria do posicionamento do hotel no mercado e, também, otimização da fidelização do cliente à unidade hoteleiro, através da venda de serviços ao preço correto”. (E.4)

“Sim. De modo sucinto, facilmente conseguimos expor e perceber que com o Revenue Management conseguimos captar mais leads e conversões com políticas de preços variáveis”. (E.5)

“Sim, com o aumento dos principais KPI, no alcance/superação de budget e aumento de conversão” (E.3)

“(…) Portanto, tudo aquilo que foi feito ao longo destes dois anos tem sempre impacto no cliente e naquilo que é a conversão do cliente e depois estamos a falar de um trabalho de definição de estratégia acima de tudo”. (E.1)

Questão 2: Quando são aplicadas práticas de Revenue Management sente que estas afetam a percepção dos consumidores?

O objetivo desta questão era o de perceber se, efetivamente, o *Revenue Management*, afeta a percepção dos consumidores, seja ela positiva (de conversão) ou negativa (de não conversão), no sentido de estes estarem dispostos a pagar o preço e qual o limite da elasticidade de preço vs. sensibilidade do cliente face ao preço praticado.

Uma vez mais, as respostas foram ao encontro umas das outras, ou seja, os entrevistados acreditam que o *Revenue Management* tem um papel preponderante na percepção dos clientes, quer seja ele positivo ou negativo. De certa forma, esta percepção é afetada, contudo é importante entender qual o tipo de cliente com que estão a lidar “*sejam eles diretos, corporativos, grupos, etc*” (E.4).

Ao analisar as entrevistadas percebemos que o *revenue manager* tem que ter o *know-how* e a perspicácia para posicionar o preço de forma a converter e captar o cliente, tendo sempre em consideração aquilo que o cliente está disposto a pagar e o valor percebido pelo mesmo e sabendo até onde podem esticar o preço e, ainda assim, converter o cliente (Soler et al. 2019).

“Sim, tanto de forma positiva, quando os preços são “apetecíveis” – e acham o preço barato ou de acordo com a relação comodidade / qualidade. Como de forma negativa quando não entendem (ou não querem entender) o efeito demanda vs. ocupação vs. oferta da cidade.”. (E.5)

“Maioritariamente sim. Cada vez mais as pessoas são mais informadas, têm uma noção diferente do negócio, mas maioritariamente esta percepção é negativa principalmente se for o chamado “repeat business” (aqueles clientes que estão lá numa base semanal, ou numa base mensal), por não entender esta dinâmica”. (E.2)

“Sim, são afetadas na medida em que o cliente entende na maioria das vezes o motivo de estar a pagar mais/menos por um bem/serviço. Uma correta prática de RM leva a que existam diferentes tipos de tarifas aplicadas a diferentes tipos de clientes, seja pelo tipo de cliente em si, seja pela época do ano, seja pela procura existente na cidade para um determinado período, etc.” (E.4)

“Em termos de reação do cliente sim, aquilo que nos fazemos quando estamos a testar a estratégia de preços e quando estamos a acompanhar as tendências e os segmentos que estão a produzir, aquilo que existe no mercado e o que está a converter na cidade, qual é a elasticidade da procura, qual a elasticidade de preço e sensibilidade de preços que o cliente tem, o nosso objetivo é tentar converter o máximo de negócio para nós”.
(E.1)

Questão 3: De que forma o Revenue Management influencia no aumento da procura?

Enumere 3 exemplos.

O *Revenue Management* desempenha um papel perentório no crescimento e desenvolvimento das unidades hoteleiras, pois auxilia na antevisão das necessidades do cliente, proporcionando uma estratégia de preços mais eficaz, conseguindo dessa forma captar a sua atenção e, muito provavelmente, converter a sua reserva (Costa, 2017).

Para Cardoso (2022), o preço ajustado é a estratégia mais relevante e eficaz que o *revenue manager* pode utilizar, pois ela afeta diretamente a perceção do cliente face ao preço pratica, dinamizando a procura e, conseqüentemente, otimizando a receita.

Seguindo a mesma linha de pensamento, dos dois autores supramencionados, Huefner (2014), diz-nos que o uso rigoroso de preços ajuda a manipular a procura por parte do cliente.

Esta questão levantou alguma discordância, uma vez que, por um lado temos inquiridos a referir que, para eles, “o RM não influencia o aumento da procura” (E.6), mas sim que “ajuda a perceber e antecipar a procura e a identificar as tendências e analisar comportamento” (E.1), pelo outro temos respostas que, efetivamente, convergem naquilo que os entrevistados acreditam que sejam exemplos de influência do *Revenue Management* no aumento da procura e que vão ao encontro da literatura, num único aspeto: preços ajustados:

“Adaptar o preço de venda ao mercado, consoante a época do ano, a procura e a ocupação; desenvolver em conjunto com outros departamentos (E-Commerce/Marketing) a melhor forma de promover o hotel mediante campanhas/promoções/ações de marketing; otimizar restantes fontes de receita do

hotel juntamente com as Operações (SPA, F&B, Golf) fazendo uso dos pontos fortes de cada um e empacotando-os com o alojamento, de forma a dar não só mais visibilidade ao hotel, mas também a atrair mais clientes, que apenas pela dormida não ficariam conosco mas que devido aos restantes serviços, optam por pernoitar.” (E.4)

“Destaque (que campanhas utilizar e que canais atacar para poder otimizar os mercados); posicionamento face à concorrência; ferramentas de yield.” (E.2)

“Tarifas de acordo com ocupação (e não sazonalidade), políticas de cancelamento flexíveis, promoções/campanhas” (E.3)

“Leitura de mercado; Preço certo e ajustado converte a reserva.” (E.5)

Questão 4: Quais as três estratégias de Revenue Management mais relevantes para a otimização da receita?

Esta questão tinha como objetivo entender quais as estratégias que os entrevistados mais utilizam para otimizar a receita nas unidades hoteleiras onde trabalham, tendo sido unânime que praticar uma boa estratégia de *pricing* ajustada com tarifas dinâmicas é o critério mais eficaz para aumentar as receitas das unidades hoteleiras, tendo ficado para segundo lugar o plano de correta segmentação e análise do mercado.

A literatura sobre este tema é vasta, sendo responsabilidade do *revenue manager* a de ser preciso no processo de estimar, prever e calcular condições futuras, ou seja, aplicar o *forecast* (Boyd & Bilegan, 2003). É imperativo adotar estratégias de *Yield*, entre as quais, se podem destacar o aumento do ADR, em noites de elevada demanda; aplicar o Mlos/MaxLOS, de forma a preservar uma data com muita procura, para assim conseguir rentabilizar as reservas com mais noites; e aplicação de *fenced rates* e outras restrições (Liu et al., 2014).

“Preços dinâmicos, definição de restrições e controlar a distribuição”. (E.6)

“Conhecer muito bem os segmentos de mercado; dispor de uma estratégia de pricing ajustada (no tempo e na capacidade de resposta, se a minha estratégia de pricing falhar); Cultura de Revenue implementada na empresa” (E.3)

“Boa definição de pricing; Posicionamento; Trabalhar para PM vs Ocupação.” (E.2)

Foram ainda mencionadas como sendo potenciais estratégias para otimizar a receita as *“Tarifas dinâmicas, o upselling e o MaxLOS (dependendo da demanda da unidade)”* (E.5).

Questão 5: Como otimiza as tarifas na unidade hoteleira onde trabalha?

O principal objetivo desta questão era o de entender como é que os inquiridos conseguem perceber quando devem ou não aumentar as suas tarifas, e com base nessa premissa como trabalham quando entendem que não devem aumentar os preços, mas sabem que têm que rentabilizar o hotel, de alguma forma. Nesse sentido, entre as várias respostas obtidas são destacadas as seguintes:

“Trabalhamos um bocadinho com base no histórico (que sabemos que não é uma ciência exata, mas quase). Dessa forma conseguimos antever quais são os dias mais fortes, quais são épocas mais fortes e depois o preço acompanha por aí, fazendo uma campanha direcionada para os dias em que sabemos que a ocupação é mais fraca, ou fazer um “minimum length of stay (Mlos)””. (E.2)

“Aqui no hotel usamos muito o forecast para a otimização das tarifas, pois com ele conseguimos obter uma previsão real da demanda da cidade e perceber quais os dias chave, em que há bastante procura (como quando há eventos, por exemplo) e quais os dias mais fracos e dessa forma ajustar a nossa estratégia, tentando colocar tarifas mais atrativas, tendo sempre em consideração o nosso posicionamento no mercado. Um outro aspeto que temos em consideração é a ocupação à data, pois se já estivermos com uma ocupação considerável, significa que está a haver procura que justifique o aumento dos preços.” (E.5)

“As tarifas são atualizadas de acordo com vários critérios: ocupação atual; previsão de ocupação futura com base no histórico (forecast); eventos especiais que afetem essa mesma procura; época do ano (sazonalidade); categoria do hotel (posicionamento desejado perante o consumidor); objetivos do hotel (orçamento).” (E.4)

“Para a otimização das tarifas temos em conta o nosso compset, a estratégia interna definida pela empresa e fazemos sempre um acompanhamento constante e minucioso do mercado em que estamos inseridos.” (E.3)

Na análise às entrevistas, é possível constatar que as respostas dos entrevistados vão ao encontro da literatura sendo o método de Pimentel et al. (2019) o mais utilizado pelos inquiridos. Este método refere que a otimização das tarifas deve ser feita, tendo como base, o *forecast*, ou seja, analisando o histórico e prevendo qual a demanda por parte dos clientes para, dessa forma, ajustar os preços à previsão de ocupação futura.

Por outro lado, Koushik et al. (2012) referem que a otimização de tarifas deve ser feita com recurso à ocupação do hotel e às tarifas dos *compset*, sendo estes dois indicadores utilizados, também, pelos nossos entrevistados.

Questão 6: Qual a importância da aplicação do RM no setor hoteleiro?

Dada a notória evolução e integração do *Revenue Management* no sector da hotelaria, o propósito desta questão é o de perceber qual o impacto que este tem vindo a causar nesta indústria e, por conseguinte, a importância que representa para as empresas que colocam em prática esta estratégia tão “recente” na hotelaria.

Esta questão foi, talvez, a que mais consenso gerou, tendo sido geral o impacto que esta estratégia e gestão de preços tem nas empresas. Dessa forma, foi apurado que o RM quando aplicado, impacta positivamente qualquer unidade hoteleira, uma vez que auxilia na geração de receita.

“Aumentar a receita com menos room nights.” (E.6)

“Está mais do que comprovado (por meio de diversos estudos nacionais/internacionais) que um hotel que aplique práticas de RM no seu quotidiano, apresenta crescimentos de receita muito acima dos demais. O principal objetivo de qualquer empresa é apenas 1: fazer dinheiro! Creio que isto responde à pergunta...” (E.4)

“Departamento indispensável para a otimização de recursos.” (E.3)

“Acho que é cada vez mais fundamental (...) por mais que ainda não seja usado da melhor forma em muitos sítios (...) mas a importância do cargo, da estratégia, da análise dos dados e da rentabilização (otimização da receita) do hotel (...) acho que é cada vez mais importante que esse cargo seja valorizado pelo que efetivamente consegue fazer: se lhe for dada a liberdade de analisar os dados e tomar as decisões em termos de preços e campanhas e em que tipo de mercado deve investir e procurar, acho que é capaz de otimizar ainda mais, do que hoje em dia muitos conseguem.” (E.2)

Questão 7: Quais as funções que considera mais importantes no RM?

Tendo em consideração o impacto que o *Revenue Management* tem mostrado conseguir causar nas unidades hoteleiras, esta última questão pretende perceber, então, quais são as funções mais perentórias neste processo de gestão e que levam, eficaz e eficientemente as empresas a gerar maior receita.

As opiniões sobre as funções mais importantes no RM encontram-se divididas. Por um lado, temos dois entrevistados que mencionam a análise do pick-up como sendo a função mais importante:

“Análise de pick-up e pricing.” (E.2)

“Análise do pick-up, acesso rápido à informação e business-mix”. (E.1)

Do outro lado, temos mais dois inquiridos que referem que a função mais relevante no *Revenue Management* é a capacidade analítica:

“Capacidade de análise, aliada a uma forte capacidade de comunicação/persuasão (por meio analítico). RM não, é infelizmente, uma área entendida a 100% por todos, inclusive por cargos de direção, pelo que é muito importante aliada a toda a capacidade analítica, ter uma forte capacidade de fazer passar a mensagem, sendo que em uma área que se mede exclusivamente através de números, é importante que os números demonstrem a mensagem que se está a tentar passar.” (E.4)

“Capacidade analítica e de antecipação.” (E.3)

CAPÍTULO 4 - CONCLUSÃO

A presente dissertação de mestrado teve como objetivo conhecer e consolidar o impacto que o *Revenue Management* tem na otimização da receita e dinamização da procura.

Ao longo desta jornada de finalização do mestrado e no âmbito da presente dissertação, foram analisados vários livros, publicações e artigos que serviram para a compilação de toda a informação necessária e imprescindível para a elaboração da revisão de literatura que serviu como base a este estudo.

O Turismo é um setor e fenómeno em constante maturação e desenvolvimento, e com o passar dos anos surge a necessidade de implementar novas práticas para otimizar os negócios. Havendo uma forte relação entre a hotelaria e o Turismo, é evidente o ambiente competitivo sentido na indústria hoteleira (Costa, 2017).

Desta forma e dada a elevada concorrência de mercado, existe a necessidade de os hotéis colocarem em práticas estratégias de gestão de preços que lhes permita ganhar notoriedade no mercado e, ao mesmo tempo, acompanhar o crescimento do Turismo (Costa et al., 2013)

O *Revenue Management* posiciona-se, assim, como a ferramenta estratégica e fundamental para a competitividade, notoriedade e crescimento do negócio, nos hotéis (Altin et al. 2017). É com a aplicação de práticas de gestão de preços e tarifas ajustadas que os hotéis verão as suas receitas otimizadas e uma maior procura por parte dos clientes (Cardoso, 2022).

Com o propósito de entender se os RMr estão, de facto, conscientes da importância do *Revenue Management* e de como este impacta, de forma positiva, as receitas geradas e a perceção por parte dos consumidores, foi criada uma entrevista, posteriormente aplicada a seis indivíduos (quatro *revenue managers* e dois diretores gerais) que ajudou a identificar os indicadores chave que influenciam no aumento dos preços e da procura, a reconhecer estratégias para otimizar a receita e nomear formas de dinamizar a procura.

Finalizadas as entrevistas foi possível auferir que os inquiridos têm perceção e reconhecem a importância da aplicação de estratégias de *Revenue Management*, uma vez que todos eles mencionam que quando aplicam práticas de RM sentem um aumento na geração

de receita na medida que conseguem aumentar os KPI (anteriormente definidos) e, se os preços estiverem ajustados à realidade do mercado onde estão inseridos conseguem converter mais reservas, ou seja, estes resultados culminam numa resposta positiva ao objetivo geral “Conhecer e analisar o impacto do *Revenue Management* na otimização da receita e dinamização da procura” e aos objetivos específicos 2º - “Perceber se o *Revenue Management* ajuda a aumentar as receitas, quando implementado” – e 4º – “Aferir de que forma o *Revenue Management* influencia no aumento da procura”.

Como resposta ao 1º e 5º objetivos específicos “Identificar quais os indicadores que influenciam o *Revenue Management* na otimização dos preços e, conseqüentemente, da receita” e “Definir estratégias de atuação em *Revenue Management* para otimização da receita”, respetivamente, os inquiridos, utilizando ferramentas de *forecast*, dizem conseguir otimizar mais facilmente as suas tarifas, uma vez que têm ao seu dispor informações passadas (histórico) e que com elas antevêm a procura futura e percebem as datas com maior demanda, podendo, dessa forma, aplicar tarifas mais altas em datas que sabem que a procura vai ser alta ou, no cenário reverso, quando sabem que não vão captar muita procura, aplicar tarifas mais baixas, ou algum tipo de restrição (Mlos/MaxLOS) e *fenced rates* (reservas não reembolsáveis, entre outras). Acrescentam, também, que a aplicação de uma estratégia de *pricing* ajustada e tarifas dinâmicas, são pontos chave para uma boa otimização das receitas.

Por outro lado, referem que a perceção dos consumidores é afetada, tanto de forma positiva como de forma negativa, na medida em que nem todos reconhecem que a hotelaria tem que apresentar preços dinâmicos, sendo estes influenciados pelas mais diversas situações – sazonalidade, ocupação, procura, etc. Para uma resposta mais concreta ao 3º objetivo específico “Perceber se a implementação do *Revenue Management* afeta a perceção por parte dos consumidores” é sugerido, mais à frente, para investigações futuras, inquirir também os consumidores para perceber, de facto, qual o seu posicionamento relativamente a estas tarifas dinâmicas.

Os inquiridos viram-se, ainda, questionados sobre quais as funções que, para eles, são mais importantes no RM, tendo as respostas divergido em dois sentidos, mas que no fundo se completam: análise de pick-up e capacidade analítica.

Após a realização deste estudo foi possível concluir que existe concordância naquilo que é o impacto do *Revenue Management* nas unidades hoteleiras, tanto a nível de otimização da receita como de dinamização da procura, sendo esta ferramenta imprescindível para o sucesso da organização.

Contudo, esta investigação apresenta, também, limitações, nomeadamente que para uma análise completa, o ideal seria terem sido feitas entrevistas a *revenue managers* de cidades mais sazonais e de outro tipo de estabelecimento hoteleiro (por exemplo *resorts*, hotéis rurais, pousadas, etc), no sentido de perceber se esta realidade era sentida de igual forma entre as várias unidades, sendo possível fazer a comparação entre os demais.

De igual forma, seria interessante fazer um estudo mais alargado para entender não só aquilo que os RMr entendem que seja a perceção por parte dos consumidores, mas também perceber junto dos clientes qual é efetivamente esta perceção quando são aplicadas práticas de RM.

Portanto, a recomendação para investigações futuras será a de entrevistar, também, os consumidores para aferir qual o entendimento dos mesmo quanto à oscilação de preços sentida na hotelaria, assim como a consolidação das opiniões dos mesmos.

Conclui-se que este estudo foi bastante enriquecedor a nível profissional, pois foi possível conjugar a perceção e conhecimento que a autora tem, por lidar com o *Revenue Management*, ainda que de forma básica, com aquilo que é realmente posto em prática e consensual perante todos os entrevistados. Dessa forma, foi adquirido um amplo conhecimento sobre este tema, que será, certamente, colocado em prática de futuro pela autora. Ainda, a elaboração da presente dissertação de mestrado contribuiu, também a nível pessoal através do crescimento como ser humano e do desenvolvimento das *soft skills*, no sentido que ajudou a autora na resolução de problemas, a gerir melhor o tempo, na produtividade e desempenho e, acima de tudo, no bom relacionamento interpessoal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Altin, M., Schwartz, Z., & Uysal, M. (2017). "Where you do it" matters: The impact of hotels' revenue-management implementation strategies on performance. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 46–52. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.08.001>

Anderson, C. K., & Xie, X. K. (2010). Improving hospitality industry sales: Twenty-five years of revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1), 53-67. <https://doi.org/10.1177/1938965509354697>

Anderson, C. K., & Xie, X. K. (2016). Dynamic pricing in hospitality: overview and opportunities. *International Journal Revenue Management*, 9(2-3), 165–174. <https://doi.org/10.1504/IJRM.2016.077029>

Arrillaga, J. I. (1976). *Introdução ao Estudo do Turismo*.

Barbosa, F. S. (2014). Distribuição eletrônica na hotelaria: Um estudo de caso do Hotel Casa de Praia, Fortaleza (CE). *Revista Brasileira de EcoTurismo (RBEcotur)*, 7(3), Article 3. <https://doi.org/10.34024/rbecotur.2014.v7.6402>

Barretto, M. (2008). *Manual de iniciação ao estudo do Turismo*. Papirus Editora (17ª ed.). ISBN 85-308-0343-4.

Bemile, R., Achampong, A., & Danquah, E. (2014). Online Hotel Reservation System. *ISIJET - International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*, 1(9), 7.

Boyd, E., & Bilegan, I. (2003). Revenue Management and E-Commerce. *Management Science*, 49, 1363–1386. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.10.1363.17316>

Buhalis, D. (2000). Relationships in the Distribution Channel of Tourism: Conflicts Between Hoteliers and Tour Operators in the Mediterranean Region. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1(1), 113–139. https://doi.org/10.1300/J149v01n01_07

Cardoso, R. F. G. (2022). *Os Canais de Distribuição e a Otimização de Tarifas: o caso do Hotel Crowne Plaza Porto*. Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Hotelaria e Turismo.

- Cetin, G., Demirciftci, T., & Bilgihan, A. (2016). Meeting revenue management challenges: Knowledge, skills and abilities. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 132–142. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.06.008>
- Cleophas, C. & Frank, M. (2011). Ten myths of revenue management – A practitioner's view. *J Revenue Pricing Manag* 10, 26–31. <https://doi.org/10.1057/rpm.2010.40>
- Costa, R. (2012). *Introdução à Gestão Hoteleira* (4ª ed.). Lidel.
- Costa, V., Monte, A. P., & Fernandes, P. O. (2013). Tourism revenue for the North Region of Portugal: an econometric analysis. In III Congresso Internacional de Turismo da ESG/IPCA. ESG/IPCA. <http://hdl.handle.net/10198/10719>
- Costa, C. A. F. (2015). *Turismo na Serra da Estrela: Impactos, transformações recentes e caminhos para o futuro*. Universidade de Coimbra
- Costa, M. J. L. F. (2017). *Total hotel Revenue Management em Portugal*.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
- Cross, R., Higbie, J. and Cross, D. (2009). Revenue Management's renaissance: a rebirth of the art and science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81. <https://doi.org/10.1177/1938965508328716>
- Cruz, A. C. Q. C. (2021). *As práticas de revenue management por parte dos empreendimentos turísticos: Análise de casos em São Miguel*. Universidade dos Açores.
- Cunha, L. (2010). *A Definição e o Âmbito do Turismo: um aprofundamento necessário*. <http://hdl.handle.net/10437/665>
- Cunha, L. & Abrantes, A. (2013) *Introdução ao Turismo*, Lisboa, Lidel.
- Curtis, S. M., & Zahrn, F. C. (2014). Forecasting for Revenue Management: An introduction. *The International Journal of Applied Forecasting*, (34), 32-38.

Denzin, N. K. (2017). Critical Qualitative Inquiry. *Qualitative Inquiry*, 23(1), 8–16. <https://doi.org/10.1177/1077800416681864>

Etikan, I., & Bala, K. (2017). Sampling and Sampling Methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 5(6). <https://doi.org/10.15406/bbij.2017.05.00149>

Faria, A. G. A. (2015). O Departamento de Revenue Management de um grupo hoteleiro: Análise dos Tivoli Hotels & Resorts.

Ferreira, M. (2019). O Impacto do Revenue Management no Crescimento da Hotelaria em Portugal. Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Hotelaria e Turismo.

Garbarino, E., & Lee, O. F. (2003). Dynamic Pricing in Internet Retail: Effects on Consumer. *Psychology & Marketing*, 20(6), 495–513. <https://doi.org/10.1002/mar.10084>

Gayar, N., Zakahry, A., & Atiya, A. F. (2014). Forecasting for Revenue Management: An Introduction, 8.

Gomes, J. (2004). Como aumentar as receitas de um negócio: o conceito de gestão de receitas. *Revista Hotéis de Portugal*.

Grossoehme, D. H. (2014). Overview of Qualitative Research. *Journal of Health Care Chaplaincy*, 20(3), 109–122. <https://doi.org/10.1080/08854726.2014.925660>

Guadix, J., Cortés, P., Onieva, L., & Muñuzuri, J. (2010). Technology revenue management system for customer groups in hotels. *Journal of Business Research*, 63(5), 519–527. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.013>

Haley, M., & Valley, J. (2006, Março 1). The Evolution of Revenue Management - Demand Management: The next step optimizing inventory. *Hospitality Upgrade*. Acedido em 03 de Fevereiro de 2022. https://www.hospitalityupgrade.com/_magazine/magazine_Detail.asp/?ID=61

Hayes, D. K., & Miller, A. A. (2011). Revenue management for the Hospitality Industry. John Wiley & Sons, Inc.

Henriques, H. J. G. (2014). Implementação de um programa de Revenue Management: Hotel Arribas. Instituto Politécnico de Leiria - Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar. <https://doi.org/10.18359/rfce.1623>

Huefner, R. J. (2014). An introduction to revenue management: Exploring common techniques and the CPA's role. The CPA Journal.

INE. (2023). Instituto Nacional de Estatística: Estatísticas do Turismo – 2023. <https://www.ine.pt>

Ivanov, S. (2014). Hotel Revenue Management: From Theory to Practice. Zangador. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2714.8960>

Ivanov, S., & Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management – a critical literature review. SSRN Electronic Journal, 60(2), 175–197. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1977467>

Jones, P. A., & Vierbergen, L. (2017). Revenue Management — An Introduction (2^a ed.). HOSPA.

Kaswengi, J. (2011). Revenue management: fermeture d'allotements et coût d'opportunité dans le tourisme B to B. Revue Management et Avenir, (43), 57–76. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0057>

Khan, Y. H., Hakeem, S. M. A., & Naumov, N. (2018). The use of Branding and Market Segmentation in Hotel Marketing: A Conceptual Review. Journal of Tourism Intelligence and Smartness, 1(2), 12–23.

Kimes, S. E. (2008). Hotel Revenue Management: Today and Tomorrow. Vol.8, nº14, Cornell University School of Hotel.

Korzh, N., & Onyshchuk, N. (2017). Selection of the optimal set of revenue management tools in hotels. Technology audit and production reserves. 1. 16-21. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.124414>.

Kotler, P., Armstrong, G., Brown, L. & Chandler, S. A. (1998). Marketing, (4^a ed.), Prentice Hall.

Kotler, Philip (2000). Marketing Management, Millenium, (10^a ed.). Prentice Hall.

- Koushik, D., Higbie, J. A., & Eister, C. (2012). Retail Price Optimization at InterContinental Hotels Group. *Interfaces*, 42(1), 45–57. <https://doi.org/10.1287/inte.1110.0620>
- Lan, Y., Gao, H., Ball, M. O., & Karaesmen, I. (2008). Revenue management with Limited Demand Information. *Management Science*, 54(9), 1594–1609. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1080.0859>
- Landman, Patrick (2011). Leadership in Revenue Management. Disponível em: <https://docplayer.net/15399550-Leadership-in-revenue-management.html>.
- Lanka, E., Lanka, S., Ali Rostron, & Singh, P. (2021). Why We Need Qualitative Research in Management Studies. *Revista de Administração Contemporânea*, 25. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200297.en>
- Lei, S. S. I., Nicolau, J. L., & Wang, D. (2019). The impact of distribution channels on budget hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 141–149. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.005>
- Leitão, N. C. (2011). Tourism and Economic Growth: A Panel Data Approach. Instituto Politécnico de Santarém. *Actual Problems of Economics*, 9, 343-349.
- Littlewood, K. (2005). Special Issue Papers: Forecasting and control of passenger bookings. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4(2), 111–123. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170134>
- Liu, W., Guillet, B. D., Xiao, Q., & Law, R. (2014). Globalization or localization of consumer preferences: The case of hotel room booking. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2013.09.004>
- Lopez, V., & Whitehead, D. (2012). Sampling data and data collection in qualitative research. *In Nursing and Midwifery Research*.
- Lundberg, D. E. (1974). *The Tourist Business*

Luz, N. R. (2013). O contributo do Turismo para o desenvolvimento sustentável na ilha da Boavista. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias FCSEA – Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração

Maia, P. A. da C. (2022). O Revenue Management e a sua aplicabilidade ao departamento de Food & Beverage. Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Hotelaria e Turismo.

McGill, J. I., & van Ryzin, G. J. (1999). Revenue Management: Research Overview and Prospects. *Transportation Science*, 33(2), 233–256. <https://doi.org/10.1287/trsc.33.2.233>

Mill, R.C. & Morrison, A.M. (2002). *The Tourism System* (7ª ed.). Kendall Hunt.

Moesch, M. (2000). A produção do saber turístico. Contexto.

Moyeenudin, H. M., Shaik, J., R, A., & Narayanan, K. (2018). Data management with PMS in hotel industry. *International Journal of Engineering & Technology*, 7, 327. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.21.12396>

O'Connor, P., & Frew, A. J. (2002). The Future of Hotel Electronic Distribution: Expert and Industry Perspectives. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), 33–45. <https://doi.org/10.1177/0010880402433003>

Oliveira, W. (2000). CRM e e-business. Centro Atlântico.

OMT. (1998). *Introducción al Turismo*.

Peat, J., Elliott, E., Baur, L., & Keena, V. (2002). *Scientific Writing Easy when you know how*.

Pimentel, V., Aizezikali, A., & Baker, T. (2019). Hotel Revenue Management: Benefits of Simultaneous Overbooking and Allocation Problem Formulation in Price Optimization. *Computers & Industrial Engineering*, 137, 106073. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.106073>

PorData (2023). Estatísticas sobre Portugal e Europa. <https://www.pordata.pt>

Pucciani, K., K. & Murphy, H. (2011). An Investigation of Data Management and Property Management Systems in Hotels. *Tourism & Hospitality Management*, Vol. 17, No. 1, p. 101, 2011, <https://ssrn.com/abstract=2062383>

Santos, N. & Marques, J., H., S. (2011). Turismo de Negócios: Convention & Visitors Bureau na Região Centro. Imprensa da Universidade de Coimbra

Soler, I. P., Gemar, G., Correia, M. B., & Serra, F. (2019). Algarve hotel price determinants: A hedonic pricing model. *Tourism Management*, 70, 311–321. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.08.028>

Taliani, E. C. (2015). Impacto del revenue management en los sistemas de control de gestión. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1). <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1623>

Tardieu, J. M. (2004). Marketing et gestion des services. Edição Chiron.

Tranter, K. A., Stuart-Hill, T., & Parker, J. (2014). An Introduction to Revenue management for the Hospitality Industry: Principales and Pratices for the Real World. Pearson.

Turismo de Portugal (2023). Dados turísticos preliminares dez 2022. Acedido a 18 de agosto de 2023 em: https://business.Turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Apresentacao/Desempenho_Turistico/Paginas/default.aspx

Vilelas, J. (2017). Investigação: O processo de construção do conhecimento (2ª ed.). Sílabo.

Vives, A., Jacob, M., & Payeras, M. (2018). Revenue management and price optimization techniques in the hotel sector: A critical literature review. *Tourism Economics*, 24(6), 720–752. <https://doi.org/10.1177/1354816618777590>

Wang, X. L. (2012). Relationship or revenue: Potential management conflicts between customer relationship management and hotel revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 864–874. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.005>

Webb, T., Schwartz, Z., Xiang, Z., & Singal, M. (2020). Revenue management forecasting: The resiliency of advanced booking methods given dynamic booking windows. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102590. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102590>

Yeoman, I. (2011). Ten years of revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), 1–7. <https://doi.org/10.1057/rpm.2010.53>

Yeoman, I. S., & McMahon-Beattie, U. (2017). The turning points of revenue management: a brief history of future evolution. *Journal of Tourism Futures*, 3(1), 66–72. <https://doi.org/10.1108/JTF-11-2016-0040>

ANEXOS

Anexo A – Consentimento Informado

Anexo B – Guião de Entrevista

CONSENTIMENTO INFORMADO

Investigação no âmbito do Mestrado em Direção Hoteleira da Escola
Superior de Hotelaria e Turismo

2022-2023

A presente investigação decorre no âmbito do Mestrado em Direção Hoteleira, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo, do Porto, e tem como principal objetivo clarificar o impacto do Revenue Management na otimização da receita e dinamização da procura.

Com esta entrevista pretende-se saber qual a visão e atuação dos Revenue Managers relativamente à temática de pricing e como este pode influenciar o aumento da procura e receita e perspetivar formas de evitar possíveis perdas de rentabilidade.

As informações serão obtidas através de uma entrevista, com uma duração máxima prevista de 40 minutos, sendo somente utilizadas apenas para fins académicos (dissertação de Mestrado) e de investigação, em que as respostas dos inquiridos representam, apenas, a sua opinião individual e não a da unidade hoteleira a que pertencem, respeitando a confidencialidade e anonimato, não sendo revelada a terceiros, nem publicada.

A sua participação neste estudo é voluntária e pode retirar-se a qualquer momento, ou recusar participar, sem que tal facto tenha consequências para si.

O participante permite que seja efetuada uma gravação da sua entrevista na totalidade, para que esta seja analisada posteriormente, de forma mais pormenorizada.

Eu, _____, depois de compreendidas as explicações acima referidas, declaro que tomei conhecimento dos objetivos e características do estudo, que a recolha de dados irá decorrer durante 1 mês, findo esse período as respostas serão transferidas de forma pseudonimizada para uma ferramenta de análise de dados estatísticos e as gravações serão eliminadas (de acordo com o RGPD). O tratamento da informação será da responsabilidade da equipa de investigadores do EIPP. Esclarecimentos adicionais podem ser obtidos através do e-mail 41210252@esht.ipp.pt.

Declaro ser participante da investigação e dou consentimento para a recolha e análise de informação.

Assinatura: _____ Data: _____

Anexo B – Guião de Entrevista

Guião Entrevista – O impacto do RM na otimização da receita e dinamização da procura

I. Dados do Empreendimento Turístico – para aferir como são sentidas as práticas de RM em cada tipo de empreendimento turístico

1. Nº Colaboradores da unidade hoteleira
 - Menos de 10
 - Entre 11 e 20
 - Entre 21 e 30
 - Mais de 31
2. Tipo de estabelecimento
 - Hotel
 - Alojamento Local
 - Pousada
 - Hotel Rural
 - Outro _____
3. Classificação do Empreendimento Turístico
 - 5 estrelas
 - 4 estrelas
 - 3 estrelas
 - 2 estrelas
 - 1 estrela
 - não aplicável
4. Em que região se localiza o Empreendimento Turístico onde trabalha?
 - Porto e Norte
 - Centro
 - Área Metropolitana de Lisboa
 - Alentejo
 - Algarve
 - Região Autónoma da Madeira
 - Região Autónoma dos Açores

II. Perceção e Implementação do RM

1. Na organização em que trabalha são aplicadas práticas de RM?
 - Sim
 - Não – **acaba a entrevista**
- 1.1. Se respondeu sim, quando são aplicadas práticas de RM sente que há um aumento das receitas? Em que medida/aspetos?
 - Sim
 - Não

- 1.2. Se respondeu sim, quando implementam práticas de RM, sente que estas afetam a perceção dos consumidores? Em que medida/aspetos?
- () Sim
() Não
2. Há quantos trabalha na área: em RM e hotelaria (quantos anos em cada)?

3. Tem formação específica na área de RM?
() Sim
() Não
Se sim, qual a formação que tem?
4. Que importância atribuí à função de RMr?
() Nada importante
() Pouco importante
() Indiferente
() Importante
() Muito importante
5. No seu ponto de vista, quais as principais características que um RMr deve ter?
 Capacidade de liderança
 Capacidade de persuasão
 Capacidade de comunicação
 Capacidade de análise
 Conhecimento total da área
 Formação em *Revenue management*
 Outro: _____
6. Numa escala de 1 a 5, em que 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”, avalie as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
6.1. O RM, quando aplicado de forma correta e contínua no tempo, ajuda na otimização da receita.					
6.2. O RM, quando aplicado de forma correta e contínua no tempo, ajuda na dinamização da procura.					

7. Para si, de que forma o RM influencia no aumento da procura? Enumere 3 exemplos.
8. Quais as 3 estratégias de RM mais relevantes para otimização da receita?
9. Como otimiza as tarifas na unidade hoteleira onde trabalha?

10. Quais as funções que considera mais importantes no RM?

11. Qual a importância da aplicação do RM no setor hoteleiro?

III. Perfil Sociodemográfico – só para dados estatísticos

1. Idade

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 35 anos
- Entre 36 e 45 anos
- Entre 46 e 55 anos
- Mais de 56 anos

2. Género

- Feminino
- Masculino
- Outro

3. Habilitações Académicas

- Sem escolaridade
- 1º ciclo do ensino básico
- 2º ciclo do ensino básico
- 3º ciclo do ensino básico
- Ensino Secundário
- Curso Profissional/Técnico
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

4. Em que departamento está inserido na sua organização?

- Revenue Management
- Direção
- Reservas/Vendas
- Comercial
- Recepção

5. Que função desempenha na sua organização?

- Diretor Geral
- Revenue Manager
- Assistente de Direção
- Rececionista
- Comercial
- Outro: _____

6. Indique qual dos seguintes intervalos corresponde ao seu rendimento médio mensal líquido:

- <760€
- 761€ - 1000€
- 1001€ - 1500€
- 1501 – 2000€
- >2000€