



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

Dissertação de Mestrado

O futuro do *Hotel Revenue Management* em Portugal

Autor: Francisco Rodrigues Ramos Machado Albuquerque

Orientador: Professor Doutor Nuno Gustavo

Estoril, setembro de 2022



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

O futuro do *Hotel Revenue Management* em Portugal

Autor: Francisco Rodrigues Ramos Machado Albuquerque

Orientador: Professor Doutor Nuno Gustavo

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Hoteleira, sob a orientação científica do Professor Doutor Nuno Gustavo

Estoril, setembro de 2022

Agradecimentos

A elaboração desta dissertação não seria possível sem o contributo das pessoas às quais gostaria de agradecer, quer pelo seu contributo para o meu desenvolvimento pessoal, académico ou ambos.

Antes de mais, queria dedicar esta dissertação à minha falecida avó Teresa, que nunca duvidou de mim e da minha capacidade em contribuir de forma positiva para o mundo. Posto isto, agradeço à minha família mais próxima pelo seu apoio incondicional e por sempre me incentivarem a perseguir os meus objetivos com a ambição e o discernimento necessário.

A ti, mãe, pelo teu esforço incansável para que nunca desista dos meus sonhos, independentemente das circunstâncias ou adversidades que possa enfrentar pelo caminho.

A ti, pai, pela determinação e espírito empreendedor que incutiste em mim desde o dia em que nasci.

A vocês, João e Teresa, por me acompanharem com entusiasmo e otimismo em todos os meus projetos pessoais, profissionais e académicos. São também uma enorme fonte de inspiração para mim.

A ti, Inês, pela tua confiança inabalável em mim, nas minhas capacidades e por me acompanhares de perto ao longo de toda esta jornada.

Agradeço também ao meu grande amigo de longa data, Edgar Freitas, por todo o apoio, aconselhamento e motivação durante todo o Mestrado, desde o primeiro dia.

Agradeço também ao meu orientador, Professor Doutor Nuno Gustavo, pelo apoio, disponibilidade e contributo ao longo de todo o processo de elaboração da dissertação.

Por fim, quero agradecer a todos os que contribuíram, de uma forma ou de outra, para a elaboração desta dissertação.

Muito obrigado!

Índice

Agradecimentos	i
Índice de Figuras	iv
Índice de Tabelas	v
Índice de Gráficos	vi
Lista de Siglas e Abreviaturas	vii
Resumo	viii
Abstract	ix
Introdução	1
Capítulo I – Metodologia	5
1.1. Âmbito e pertinência do tema	5
1.2. Problemática da Investigação	6
1.3. Objetivo geral e objetivos específicos da investigação	9
1.4. Síntese e reflexão dos trabalhos já realizados no tema	13
1.5. Hipóteses a estudar	17
1.6. Modelo e ferramentas de investigação.....	24
1.6.1. Estrutura e Matriz do Inquérito por Questionário	26
1.6.2. Universo de Estudo e Amostra	32
1.6.3. Recolha, Tratamento e Análise dos Dados	33
Capítulo II - Revisão da Literatura	36
2. Hotel Revenue Management: Origem, Paradigma Atual e Tendências Futuras .	36
2.1. Origem e História do <i>Revenue Management</i>	36
2.2. Conceito e Definição do <i>Revenue Management</i>	39
2.3. Total Hotel Revenue Management	41
2.4. Pricing	44
2.5. Distribuição	46
2.6. Análise de Performance	49
2.7. Integração Departamental	52
2.8. Revenue Manager	55
2.9. <i>Drivers</i> de Mudança.....	59

2.10.	Tecnologia.....	62
2.11.	O futuro do Hotel Revenue Management	65
Capítulo III – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados.....		68
3.	Apresentação e Análise dos Resultados	68
3.1.	Perfil dos Respondentes.....	68
3.1.1.	Setor de Atividade dos Inquiridos	68
3.1.2.	Cargo Atual dos Inquiridos	69
3.1.3.	Regiões Abrangidas pelas funções dos Inquiridos	70
3.1.4.	Experiência Profissional dos Inquiridos	71
3.1.5.	Tipo de Organização Hoteleira dos Inquiridos.....	72
3.1.6.	Integração Departamental dos Inquiridos.....	73
3.1.7.	Categoria das Unidades Hoteleiras representadas	74
3.1.8.	Motivo de Escolha pelo <i>HRM</i> como atividade profissional	75
3.1.9.	Habilitações académicas dos inquiridos (relacionadas com o <i>HRM</i>).....	76
3.1.10.	Continuação dos inquiridos na área do <i>HRM</i>	77
3.2.	O futuro do <i>HRM</i> em Portugal.....	79
3.2.1.	Total Hotel Revenue Management & Non-Rooms Revenue	80
3.2.2.	Pricing.....	81
3.2.3.	Distribuição	82
3.2.4.	Análise de Performance.....	82
3.2.5.	Integração Departamental.....	83
3.2.6.	Revenue Manager	84
3.2.7.	Drivers de Mudança.....	85
3.2.8.	Tecnologia	86
3.3.	Validação e Discussão das Hipóteses	89
Capítulo IV - Considerações Finais		96
4.1.	Conclusões	96
4.2.	Limitações da Investigação.....	100
4.3.	Recomendações para Investigações Futuras.....	101
Referências Bibliográficas		103

Índice de Figuras

Figura 1 - Problemática da Investigação: Abordagem Conceptual	9
Figura 2 - Objetivos Gerais e Específicos da Dissertação	10
Figura 3 – Perfil dos Respondentes: Quadro Resumo dos Resultados.....	79
Figura 4 – O futuro do HRM em Portugal: Quadro Resumo dos Resultados	88

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Trabalhos já realizados no tema em estudo.....	13
Tabela 2 - Quadro referente à Validação e Teste de Hipóteses.....	23
Tabela 3 - Matriz Detalhada do Inquérito por Questionário	26
Tabela 4 - Recolha, Tratamento e Análise de Dados	34
Tabela 5 - Validação de Hipóteses: Quadro Resumo	95

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Perfil dos Respondentes: Setor de Atividade	69
Gráfico 2 - Perfil dos Respondentes: Cargo Atual	70
Gráfico 3 – Perfil dos Respondentes: Regiões Abrangidas pelas funções de HRM	71
Gráfico 4 - Perfil dos Respondentes: Experiência Profissional em HRM.....	72
Gráfico 5 - Perfil dos Respondentes: Tipo de Organização Hoteleira	73
Gráfico 6 - Perfil dos Respondentes: Integração Departamental	74
Gráfico 7 - Perfil dos Respondentes: Categoria das Unidades Hoteleiras	75
Gráfico 8 - Perfil dos Respondentes: Motivo de Escolha pelo HRM.....	76
Gráfico 9 - Perfil dos Respondentes: Habilitações Acadêmicas	77
Gráfico 10 - Perfil dos Respondentes: Continuação em HRM.....	78
Gráfico 11 - Resultados: THRM & Non-Rooms Revenue.....	80
Gráfico 12 - Resultados: Pricing	81
Gráfico 13 - Resultados: Distribuição	82
Gráfico 14 - Resultados: Análise de Performance.....	83
Gráfico 15 - Resultados: Integração Departamental.....	84
Gráfico 16 - Resultados: Perfil do Revenue Manager	85
Gráfico 17 - Resultados: Drivers de Mudança do HRM	86
Gráfico 18 - Resultados: Tecnologia	87

Lista de Siglas e Abreviaturas

ADR – *Average Daily Rate*

ARI – *Average Rate Index*

BI – *Business Intelligence*

CRM – *Customer Relationship Management*

F&B – *Food & Beverage*

GDS – *Global Distribution System*

GOPPAR – *Gross Operating Profit per Available Room*

GRI – *Global Review Index*

HRM – *Hotel Revenue Management*

IHG – *Intercontinental Hotel Group*

INE – *Instituto Nacional de Estatística*

MPI – *Market Penetration Index*

OTA – *Online Travel Agency*

PMS – *Property Management System*

RGI – *Revenue Generator Index*

RMS – *Revenue Management System*

RevPAR – *Revenue per Available Room*

SEM – *Search Engine Marketing*

SEO – *Search Engine Optimization*

THRM – *Total Hotel Revenue Management*

TRevPAR – *Total Revenue per Available Room*

UNWTO – *United Nations World Tourism Organization*

Resumo

O efeito disruptor da pandemia COVID-19 no setor hoteleiro, o crescente custo de aquisição de clientes, a elevada intensidade competitiva e as reduzidas margens operacionais que caracterizam o setor tornam a aplicação adequada do *Hotel Revenue Management (HRM)* mais relevante do que nunca. Baseado em Kimes (2011, 2017), o presente estudo pretende identificar e compreender quais as tendências futuras de *Hotel Revenue Management* em Portugal para os próximos cinco anos (2022-2027).

Para tal, foram inquiridos *Revenue Managers* (N=30) a exercer funções no setor hoteleiro português. Objetivando a obtenção de um quadro conceptual compreensivo relativo às tendências futuras de *HRM* em Portugal, foram avaliadas oito distintas dimensões do *Hotel Revenue Management* de forma isolada, sendo posteriormente interligadas e confrontadas com o corpo de literatura existente.

Com base nos resultados obtidos, verifica-se que a tecnologia terá um papel cada vez mais preponderante no futuro do *Hotel Revenue Management* em Portugal. A tecnologia terá impactos cada vez mais significativos na distribuição do produto hoteleiro, irá atuar como *driver* de mudança na área e será uma das competências chave para o sucesso dos *Revenue Managers* em Portugal (em sinergia direta com as competências analíticas). Os resultados indicam também que o *HRM* se encontra numa transição de paradigma bastante significativa, passando de uma disciplina com ênfase quase exclusivo no alojamento para a sua aplicação a outros centros de receita da unidade hoteleira, nomeadamente a nível dos *outlets* de *F&B* e das Salas e Espaços para Eventos. Ainda neste âmbito, identificou-se a adoção progressiva do *GOPPAR* como principal *KPI* de *benchmarking* competitivo no setor, em detrimento do *RevPAR*.

Adicionalmente, verifica-se que cada vez mais unidades e cadeias hoteleiras possuem um departamento próprio de *Hotel Revenue Management*, tendência esta que continuará em crescimento nos próximos cinco anos. Por fim, a nível tecnológico, as ferramentas criadas especificamente para a prática do *HRM* – os *Revenue Management Systems (RMS)* – terão um impacto significativamente superior a qualquer outra ferramenta tecnológica utilizada para a aplicação do *HRM*.

Palavras-chave: *Hotel Revenue Management*; Hotelaria; Turismo; Gestão Hoteleira

Abstract

The disruptive effect of the COVID-19 pandemic on the hotel industry, the increasing customer acquisition costs, the intense competition & the low operating margins that frequently characterize the hotel industry make the proper application of Hotel Revenue Management more relevant than ever. Based on Kimes (2011, 2017), the present study aims to identify and understand the future trends of Hotel Revenue Management in Portugal for the next five years (2022-2027).

For this purpose, Revenue Managers (N=30) who currently work in the Portuguese hotel industry were surveyed. In order to obtain a comprehensive conceptual framework regarding the future of *HRM* in Portugal, eight distinct dimensions of Hotel Revenue Management were taken into account separately, being subsequently interconnected & confronted with the existing body of literature.

The results of the study indicate that technology will play an increasingly important role in the future of Hotel Revenue Management in Portugal. Technology will have an increasingly important role on the distribution of the hotel product, it will play a crucial role as a driver of change in the field and will be one of the most important skills to have as a Revenue Managers in Portugal (in direct synergy with analytical skills).

In addition, the results also indicate that HRM is transitioning from a discipline with a very big emphasis on the rooms department to a more holistic approach - taking into account other revenue centres of the hotel, mainly when it comes to F&B outlets & Function Spaces. Also in this regard, the results show that GOPPAR is becoming the main KPI for competitive *benchmarking* in the hotel industry, to the detriment of RevPAR.

Additionally, it appears that more and more hotel units and hotel chains have their own Hotel Revenue Management department, a trend that will likely continue to grow over the next five years. Finally, in the technological dimension, the tools created specifically for the practice of HRM – the Revenue Management Systems (RMS) – will have a significantly greater impact than any other technological tool used in the scope of HRM for the near future.

Key Words: Hotel Revenue Management; Hospitality; Tourism; Hotel Management

Introdução

O *Hotel Revenue Management* consiste, fundamentalmente, num conjunto de ferramentas e ações que visam a otimização das receitas líquidas e do lucro operacional bruto das unidades hoteleiras (Ivanov, 2014). Com base no corpo de literatura existente, é consensual que a prática do *Revenue Management* contribui, de forma significativa, para o aumento da rentabilidade das unidades hoteleiras a nível global (Anderson & Xie, 2010; Ferguson & Smith, 2014; Kimes, 2016; Binesh, Belarmino & Raab, 2021a), embora seja difícil quantificar o seu contributo (Rannou & Melli, 2003; Jain & Bowman, 2005)

Todavia, a pandemia COVID-19 teve um efeito disruptor no setor hoteleiro a nível global, obrigando à revisão, inovação e transformação de muitos processos empresariais (Le & Phi, 2021; Kenny & Dutt, 2022), onde o *HRM* não foi exceção. Aliando este facto à crescente intensidade competitiva no setor (Meira, dos Anjos & Falaster, 2019; Zhang *et al.*, 2020), ao crescente custo de aquisição de clientes (Noone, Enz & Jessie, 2017; Cullen, 2019) e às reduzidas margens operacionais que caracterizam o setor na atualidade (Dimitrios *et al.*, 2020), considera-se que o *Hotel Revenue Management*, mais do que nunca, possui um papel indispensável na obtenção da rentabilidade desejada por parte das unidades e cadeias hoteleiras.

Com base nos fatores supramencionados, o presente estudo pretende identificar e compreender algumas das tendências futuras de *HRM* no setor hoteleiro português para os próximos cinco anos (2022-2027), criando um quadro conceptual que contribua para a prática adequada do *HRM* nas suas diversas dimensões, tendo em conta a conjuntura atual para o setor hoteleiro português. Posto isto, este capítulo irá providenciar uma introdução ao estudo, começando pela sua contextualização, seguido do problema de pesquisa, os seus objetivos gerais e específicos, a relevância do estudo e, por último, as suas limitações.

No que diz respeito à literatura existente neste tema, o estudo de Kimes (2011, 2017), intitulado de “*The future of hotel revenue management*”, consiste na principal referência literária relativamente às tendências futuras de *HRM*. Deste modo, o modelo de investigação utilizado para o presente estudo baseou-se no modelo de investigação utilizado por Kimes (2011, 2017), diferindo do mesmo em alguns aspetos, como por

exemplo nas dimensões do *HRM* estudadas e na escala de resposta escolhida para o inquérito por questionário.

Todavia, apesar de Kimes (2011, 2017) consistir na principal investigação acerca das tendências futuras de *HRM*, denota-se a existência de um corpo de literatura relativamente sólido neste âmbito. A tendência mencionada com maior frequência na literatura consiste no futuro do *HRM* através do desenvolvimento tecnológico, relacionada sobretudo com a ascensão dos dispositivos móveis e da Inteligência Artificial (Cross, Higbie & Cross, 2009; Kimes, 2011, 2017; Josephi, Stierand & van Mourik, 2016; Webb, 2016; Antonio, Almeida & Nunes, 2019; Viglia & Abrate, 2020). A transição do *HRM* para uma disciplina *customer-centric* é também um dos tópicos mais discutidos na última década (Cross, Higbie & Cross, 2009; Talón-Ballesteros & González-Serrano, 2013; Kimes, 2016). Verifica-se também que o maior foco no *lifetime value* do cliente, a personalização do *pricing* e a segmentação individual são tendências futuras de *HRM* mencionadas na literatura mais recente (Viglia & Abrate, 2020). A transição de *HRM* para *THRM*, bem como a alteração de paradigma em relação ao propósito nuclear do *HRM* – passando da maximização das receitas para a maximização e otimização das receitas e do lucro operacional - são também tendências consensuais detetadas na literatura da última década (Kimes, 2011, 2017; Talón-Ballesteros & González-Serrano, 2013; Noone, Enz & Jessie, 2017; Zheng & Forgacs, 2017). Por último, denota-se a existência de alguma literatura no âmbito das características, competências e obstáculos ao futuro sucesso dos *Hotel Revenue Managers* (Kimes, 2011, 2017; Ferguson & Smith, 2014; Josephi, Stierand & van Mourik, 2016; Zheng & Forgacs, 2017; Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2021).

Todavia, embora o corpo de literatura existente denote a existência de algumas tendências futuras de *HRM*, considera-se que as tendências apresentadas carecem de maior especificidade, sendo relativamente vagas no tempo e no espaço. Desta forma, o presente estudo pretende colmatar esse *gap* identificado na literatura, denotando tendências de *HRM* delimitadas no espaço (setor hoteleiro português) e no tempo (2022-2027) em oito distintas dimensões de *HRM*: *THRM*, *pricing*, distribuição, análise de performance, integração departamental, perfil do *Revenue Manager*, *drivers* de mudança e tecnologia.

O presente estudo pretende dar resposta à seguinte pergunta de partida: “Quais são as tendências futuras de *Hotel Revenue Management* em Portugal para os próximos cinco

anos (2022-2027)?”. Todavia, este problema de pesquisa pode ser decomposto em diversos níveis de granularidade, levando a questões de pesquisa como “Quais as tendências de *pricing* no setor hoteleiro português para os próximos cinco anos?” ou “Quais os principais *drivers de* mudança do *HRM* no setor hoteleiro português para os próximos cinco anos?”.

Desta forma, o principal objetivo da dissertação prende-se com a identificação das tendências futuras de *HRM* com maior relevância para o setor hoteleiro português. No que diz respeito aos objetivos específicos, estes estão relacionados com a identificação das tendências específicas de *HRM* em oito dimensões, tal como mencionado anteriormente.

Considera-se que a presente investigação terá um contributo bastante significativo, tanto para a literatura na área do *Revenue Management* e gestão hoteleira, como para os profissionais de *HRM* em Portugal. No meio académico, esta investigação irá contribuir para a compreensão do estado da arte do *Hotel Revenue Management* num contexto pós-pandémico, bem como para o corpo de literatura já existente acerca das tendências futuras de *HRM*. A nível académico, também pretende contribuir para o escasso corpo de literatura na área da gestão hoteleira em Portugal. Relativamente ao contributo para os profissionais de *HRM*, considera-se que esta investigação irá providenciar diretrizes concretas, específicas e com aplicabilidade imediata aos *Revenue Managers* nas suas funções diárias, contribuindo para o seu conhecimento teórico-prático da área e, consequentemente, para uma melhor tomada de decisão e performance no geral. Genericamente, considera-se que esta investigação tem o potencial de acrescentar valor, de um ponto de vista prático, aos profissionais de *HRM* em Portugal.

No entanto, apesar do valor acrescentado e dos contributos desta investigação, esta possui algumas potenciais limitações. A nível de amostragem, verificou-se que a dimensão da amostra, composta por 30 *Revenue Managers*, não garante a representatividade objetivada de 326 unidades hoteleiras. A nível do inquérito por questionário, este é composto apenas por questões de escolha múltipla ou de resposta fechada, não apresentando todas as opções de resposta possíveis aos inquiridos. Ademais, a sugestividade das opções apresentadas, com base na ordem em que são apresentadas no questionário, poderá resultar no enviesamento da resposta por parte do inquirido. Por fim,

a simplicidade da análise de dados efetuada, que teve como critério único a média aritmética simples para classificar e hierarquizar as respostas dos inquiridos, poderá ser considerada uma limitação do estudo, visto que poderia ser possível a obtenção de maior informação acerca dos resultados obtidos através da utilização de métodos estatísticos mais sofisticados e assente em diversos indicadores.

Neste capítulo introdutório, foi apresentado o enquadramento conceptual da dissertação. A pergunta de partida e os objetivos do estudo foram também apresentados, bem como a sua significância e as suas potenciais limitações.

No segundo capítulo, referente à metodologia, será elaborado o design da pesquisa, desde a formulação de hipóteses à recolha, seleção e tratamento de dados. No capítulo referente à metodologia será também apresentado o âmbito e a pertinência do tema, os objetivos do estudo e a reflexão acerca dos trabalhos já realizados na área.

O terceiro capítulo concerne a revisão de literatura, onde serão revistos todos os conceitos e teorias relevantes para o estudo. Serão revistas todas as dimensões, conceitos e teorias na esfera do *HRM* que se considerem pertinentes à investigação, atribuindo maior ênfase à literatura mais recente e relevante nessa mesma área.

No capítulo quatro não só serão apresentados e analisados os resultados do estudo, como também será efetuada a validação e a discussão das hipóteses, confrontado as mesmas com os resultados obtidos.

Por fim, no quinto e último capítulo serão apresentadas as considerações finais acerca do estudo, incluindo as principais descobertas da investigação e o seu contributo, tanto para a academia como para o setor hoteleiro. Posteriormente, ainda no mesmo capítulo, serão apresentadas as limitações do estudo e recomendações para investigações futuras.

Capítulo I – Metodologia

1.1. Âmbito e pertinência do tema

A presente investigação tem como tema de estudo o *Hotel Revenue Management*, que consiste essencialmente num conjunto de ferramentas e ações com vista à maximização e otimização das receitas e do lucro operacional das unidades hoteleiras, através da oferta dos produtos adequados aos clientes adequados pelo canal de distribuição adequado no timing adequado com a comunicação adequada (Kimes, 1989; Kimes & Wirtz, 2003; Ivanov, 2014).

A pertinência do tema em estudo deve-se, sobretudo, à crescente importância do *HRM* para a obtenção da rentabilidade desejada por parte das organizações hoteleiras (Kimes, 2016; Binesh, Belarmino & Raab, 2021), bem como o papel central que esta filosofia de gestão ocupa, atualmente, na vasta maioria das unidades e cadeias hoteleiras a nível internacional.

Como tal, torna-se fundamental a identificação e a compreensão das tendências futuras de *HRM* numa conjuntura socioeconómica cada vez mais complexa, onde impera a elevada intensidade competitiva (Zhang et al., 2020), elevados custos de aquisição de clientes (Noone, Enz & Jessie, 2017) e margens de lucro operacionais reduzidas (Dimitrios et al., 2020). Considera-se que as organizações hoteleiras que melhor se adaptarem ao paradigma futuro de *HRM* irão obter fontes de vantagens competitivas de natureza variada face à sua concorrência, maximizando a sua probabilidade de suceder, a longo prazo, no competitivo setor hoteleiro.

Posto isto, o presente estudo encontra-se delimitado no espaço ao setor hoteleiro português, bem como ao período entre 2022 e 2027, no que toca ao horizonte temporal estabelecido como um dos parâmetros da investigação. Relativamente à delimitação conceptual ao nível do *Hotel Revenue Management*, serão consideradas oito dimensões distintas do *HRM* – *THRM & Non-Rooms Revenue, Pricing, Distribuição, Análise de Performance, Integração Departamental, o perfil do Revenue Manager, Drivers de mudança e Tecnologia*.

As contribuições da investigação prendem-se essencialmente com a criação de diretrizes concretas e acionáveis de *Hotel Revenue Management*, pretendendo auxiliar os *Revenue*

Managers na criação e na implementação de uma estratégia adequada de *RM* para os próximos cinco anos em Portugal. A nível académico, o maior contributo diz respeito ao preenchimento de um *gap* identificado na literatura científica – a escassez de literatura relativa à prática do *HRM* em Portugal. O presente estudo pretende também contribuir para o corpo de literatura existente ao nível do *HRM* numa fase pós-pandémica, que, tendo em conta a recência dos acontecimentos, é ainda naturalmente escasso.

1.2. Problemática da Investigação

Após dez anos de consecutivo crescimento da procura hoteleira a nível global, o cataclismo verificado no início de 2020 - a crise pandémica COVID-19 - resultou na supressão quase completa da procura pelos produtos hoteleiros, levando a um decréscimo de 54% no *RevPAR* Global – a maior quebra alguma vez registada no setor (IHG, 2021; Ozdemir et al, 2021). Os efeitos da pandemia COVID-19 foram também devastadores para o setor hoteleiro português, registando-se, em 2020, um decréscimo homólogo de 63,9% nas dormidas, 67,3% nos proveitos totais, 13,8% no Preço Médio por Quarto e 56,3% no *RevPAR* (INE, 2021).

Embora o setor se encontre atualmente em recuperação, verificando-se, em 2021, um aumento de 45% no *RevPAR* Global (IHG, 2022), este deve-se sobretudo à recuperação dos mercados domésticos, sendo que o turismo internacional só deverá retornar a níveis pré-pandémicos em 2023 ou 2024 (McKinsey, 2020; UNTWO, 2022). Portugal não constitui exceção, sendo que a sua recuperação, no ano de 2021, também se deve maioritariamente à preponderância do seu mercado interno para esse mesmo ano (INE, 2022).

No que toca ao setor hoteleiro português, este caracteriza-se, de entre muitos aspetos, pelas suas margens de lucro reduzidas. Segundo o Banco de Portugal (2022), o resultado líquido do setor hoteleiro português, entre 2015 e 2019, apresentou um valor médio de 6,02%. Já em 2020, a pandemia COVID-19, esse mesmo indicador apresentou um valor negativo de 51,6%.

Posto isto, verifica-se historicamente que o *Hotel Revenue Management* assume um papel fundamental na maximização das receitas e rentabilidade da grande maioria das organizações hoteleiras, independentemente da conjuntura económico-social existente

(Ferguson & Smith, 2014; Josephi et al, 2015; Erdem & Jiang, 2016). Todavia, a sua importância é enaltecida perante situações de crise, caracterizadas sobretudo por uma supressão significativa da procura, tal como no caso da crise financeira global de 2008 (Kimes, 2009; Gehrels & Blantar, 2013) ou a mais recente crise pandémica (Guillet & Chi Chu, 2020; Ozdemir et al, 2021).

Em períodos de crise, a correta implementação e execução do *HRM* é fundamental a vários níveis - na identificação de novos segmentos de mercado, na identificação de novos canais de distribuição, na prevenção de *price wars* e manutenção da integridade tarifária (Kimes, 2009), bem como na precisão dos *forecasts* e na elaboração do planeamento estratégico (Gehrels & Blantar, 2013). Todos estes processos, quando devidamente executados, contribuem para a maximização das receitas líquidas e do lucro operacional bruto das organizações hoteleiras (Anderson & Xie, 2010; Ivanov, 2014; Noone et al, 2017).

Segundo Cullen (2019: 5), a aplicação do *HRM* resulta num incremento médio de 3% a 7% nas receitas totais das unidades hoteleiras (sem incorrer em despesas de capital significativas), contribuindo para o aumento do lucro num intervalo aproximado de entre os 50% e os 100%. Sanket & Bownman (2005) corroboram a autora supramencionada, constatando que a receita incremental média atribuída à prática do *HRM* varia entre entre os 2% e os 5%, atingindo por vezes valores superiores a 6%.

Posto isto, e tendo em conta a importância do *HRM* para a obtenção de lucros por parte das organizações hoteleiras, bem como as margens de lucro negativas apresentadas para o setor no ano de 2020, torna-se pertinente identificar e compreender as tendências futuras de *Hotel Revenue Management* em Portugal para um futuro de curto prazo, de forma a maximizar a contribuição do *HRM* para a rentabilidade e consequente sustentabilidade financeira do setor.

Embora se denote a existência de literatura científica no âmbito das tendências futuras de *HRM* a nível geral (Cross et al, 2009; Kimes, 2008, 2011, 2016 2017; Talón-Ballesterro & González-Serrano, 2013; Josephi et al, 2015), em nenhum dos casos o objeto de estudo é delimitado ao setor hoteleiro português, tal como é o caso nesta investigação. Ademais, o corpo de literatura supramencionado pode ser considerado relativamente antigo, tendo

em conta a sensibilidade ao fator “tempo” do tópico em questão, sendo fundamental a identificação de novas tendências de HRM numa conjuntura “pós-pandémica”.

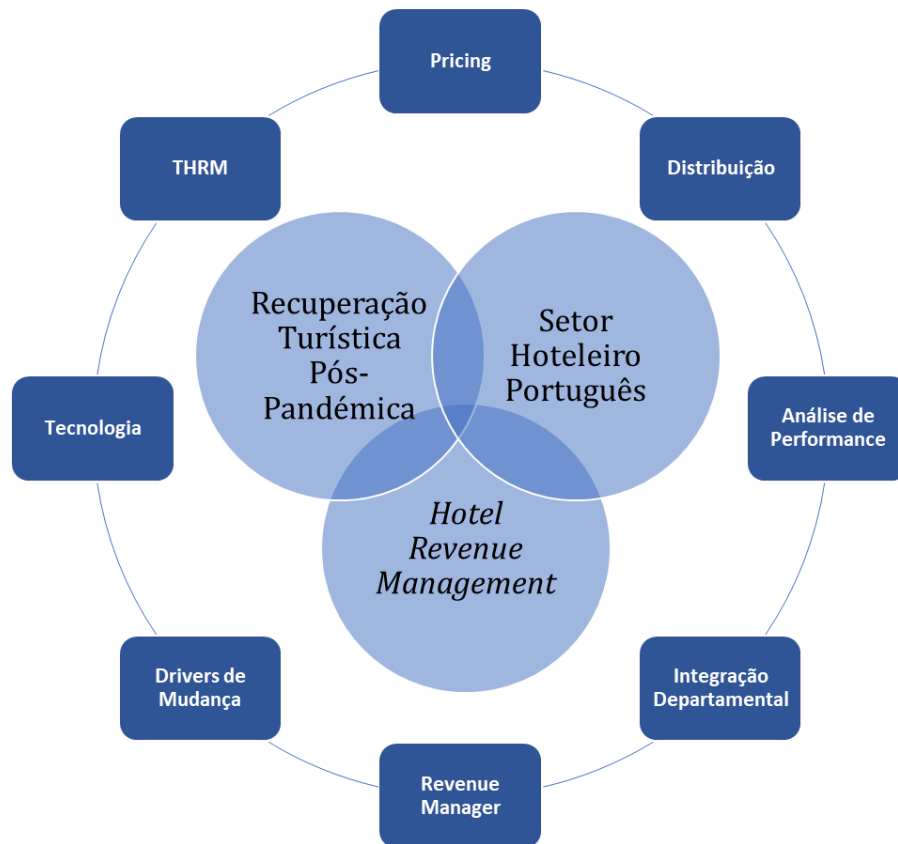
Assim sendo, a problemática da investigação culmina com a pergunta de partida:

“Quais são as tendências futuras de *Hotel Revenue Management* em Portugal para os próximos cinco anos (2022-2027)?”.

De forma a evitar uma abordagem excessivamente generalista ao tópico, optou-se por um modelo de investigação semelhante ao de Kimes (2011, 2017), onde são investigadas as tendências futuras para diferentes dimensões do HRM (ex: pricing, distribuição, tecnologia, etc.) e, posteriormente, são efetuadas as devidas inferências acerca da direção futura do *Hotel Revenue Management* enquanto área de estudo e prática profissional. Optou-se pela investigação de oito das dimensões com maior relevância na esfera do HRM – *THRM & Non-Rooms Revenue*, pricing, distribuição, análise de performance, integração departamental, o perfil do Revenue Manager, *drivers* de mudança e tecnologia.

De forma resumida, é possível afirmar que a abordagem conceptual definida para a investigação consiste em duas distintas fases. Em primeiro lugar, objetiva-se a identificação de tendências futuras de HRM em oito das suas dimensões, objetivando inferir tendências “macro” a partir desses mesmos resultados. Em segundo, pretende-se contextualizar essas tendências e o seu potencial contributo para o setor hoteleiro português nos próximos cinco anos, tendo em conta que este se encontra numa retoma total da atividade turística após os dois anos atípicos causados pela pandemia COVID-19.

Figura 1 - Problemática da Investigação: Abordagem Conceptual



Fonte: Elaboração Própria

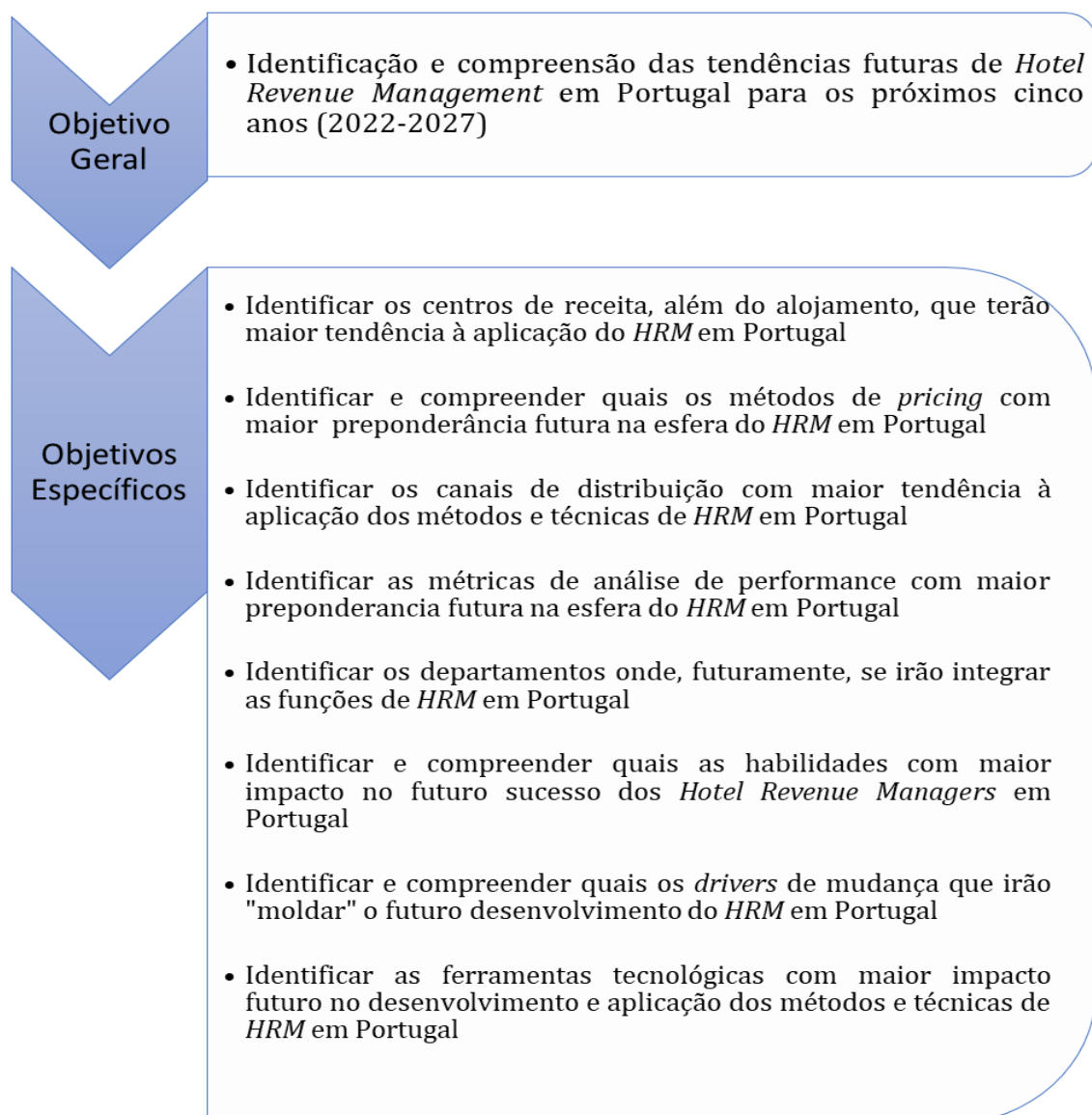
1.3. Objetivo geral e objetivos específicos da investigação

Segundo Sancho Pérez et al. (2001), os objetivos do estudo consistem na fase mais importante da investigação, pois o seu sucesso ou fracasso depende da adequação dos objetivos ao problema e à realidade a ser estudada. Segundo os mesmos autores, para garantir a adequação dos objetivos estabelecidos para a investigação, estes devem ser estabelecidos segundo quatro critérios fundamentais. Em primeiro lugar, os objetivos devem ser claros e precisos, evitando ao máximo a existência de dubiedade. Em segundo, os objetivos devem estar articulados com o propósito da investigação, indo ao encontro do problema central da investigação assente na pergunta de partida. Em terceiro, os objetivos devem deixar claro o campo de ação do estudo, tanto no espaço como no tempo. Por último, os objetivos devem ser definidos de forma simples, utilizando verbos no

infinitivo, de forma a dar uma visão clara e concisa dos objetivos da finalidade da investigação.

Posto isto, o presente estudo, visando a identificação e a compreensão das tendências futuras do *Hotel Revenue Management* em Portugal, é orientado por um objetivo geral que se divide posteriormente em oito objetivos específicos.

Figura 2 - Objetivos Gerais e Específicos da Dissertação



Fonte: Elaboração Própria

O objetivo geral da dissertação consiste na identificação e na compreensão das tendências futuras do *Hotel Revenue Management* em Portugal para os próximos cinco anos (2022-2027). Por outras palavras, o objetivo geral prende-se com a obtenção de um quadro conceptual compreensivo e holístico relativo à prática do *Hotel Revenue Management* no setor hoteleiro português para os próximos cinco anos.

Dada a complexidade e multidimensionalidade do *HRM*, considera-se fundamental a fragmentação do objetivo geral em diversos objetivos específicos, estudando cada uma das suas dimensões de forma isolada, para que, numa fase posterior, seja possibilitada a compreensão holística do futuro do *Hotel Revenue Management* em Portugal.

Dessa forma, um dos objetivos específicos da dissertação prende-se com a identificação dos centros de receita, além do alojamento, que terão maior tendência à aplicação dos métodos e técnicas de *HRM*. Tendo em conta que o *THRM* é considerada como uma das tendências futuras de *HRM* mais preponderantes na literatura, considera-se indispensável investigar o seu papel no futuro do *Hotel Revenue Management*.

De forma a compreender a direção futura do *HRM* em Portugal, importa também identificar as tendências emergentes em algumas das dimensões nucleares do *Hotel Revenue Management* – o *pricing*, a gestão dos canais de distribuição e a análise de performance. No caso do *pricing* e da distribuição, importa identificar os métodos e técnicas com maior preponderância futura na área do *HRM*.

Já no caso da análise de performance, a crescente popularidade de métricas de carácter holístico e com ênfase no lucro operacional em detrimento das receitas geradas (ex: *GOPPAR*), torna o estudo das métricas de análise de performance uma dimensão altamente relevante no que toca à compreensão do futuro do *HRM* em Portugal.

Outro dos objetivos específicos prende-se com a identificação dos departamentos onde, futuramente, se irão integrar as funções de *HRM* nas unidades e cadeias hoteleiras portuguesas. Tendo em conta a evolução e o contexto histórico do *Hotel Revenue Management* desde a sua conceção, verifica-se que o nível de autoridade e independência do *HRM* face aos restantes departamentos influencia o seu nível de integração departamental nas respetivas organizações hoteleiras. Como tal, considera-se fundamental investigar o futuro desta dimensão, objetivando a aferição do nível de

autoridade e independência do *HRM* face aos restantes departamentos nas organizações hoteleiras a operar em território português.

O perfil e as competências do *Hotel Revenue Manager* consistem também num dos objetivos específicos da investigação. A crescente sofisticação do *HRM* verificada nos últimos anos, assente cada vez mais em modelos analíticos complexos e ferramentas tecnológicas específicas à sua prática, resultam também numa maior exigência a nível das competências e habilidades do *Revenue Manager*. Desta forma, considera-se que as habilidades e as competências dos *Revenue Managers* em Portugal é um dos aspetos com maior capacidade em “moldar” o paradigma futuro de *HRM* em Portugal, sendo fundamental identificar as habilidades e competências com maior preponderância neste sentido.

Considera-se também fundamental a identificação e compreensão das variáveis que, por si só ou aliadas a outros fatores, têm a capacidade de “moldar” o paradigma existente de *HRM*. Tendo em consideração que determinados eventos possuem a capacidade de alterar significativamente o *modus operandi* de certos setores (ex: pandemia ou crise financeira global), verifica-se indispensável identificar quais as variáveis ou os acontecimentos com esse potencial para o setor hoteleiro português paros próximos cinco anos.

O último objetivo específico, mas não menos relevante que os restantes, consiste no papel da tecnologia no futuro do *HRM* em Portugal. Mais especificamente, pretende-se identificar as ferramentas tecnológicas com maior relevância a curto prazo no setor hoteleiro português. Como referido anteriormente, a tecnologia desempenha um papel cada vez mais relevante na prática do *Hotel Revenue Management*, sendo já considerada por muitos autores como um fator indispensável na sua prática. Posto isto, crê-se que a identificação e a compreensão das ferramentas tecnológicas com maior relevância futura na área é indispensável para a obtenção de um quadro conceptual holístico acerca do futuro do *HRM* em Portugal.

1.4. Síntese e reflexão dos trabalhos já realizados no tema

Ao mesmo tempo que se assiste à crescente implementação e popularidade do *Hotel Revenue Management* nas organizações hoteleiras (Cetin, Demirciftci & Bilgihan, 2016; Webb, 2016), verifica-se também um crescimento exponencial na produção de literatura científica nesta área de estudo (Mulyani, 2021)

Um dos temas mencionados com relativa frequência na literatura consiste nas tendências futuras do *Hotel Revenue Management*, tanto de um ponto de vista holístico como em cada uma das suas dimensões. Através da Tabela 1, é possível observar as tendências futuras de HRM denotadas com maior frequência e expressividade na literatura produzida nos últimos quinze anos, bem como os seus respetivos autores.

Tabela 1 - Trabalhos já realizados no tema em estudo

Tópico	Referências Bibliográficas
Tendências futuras no âmbito do <i>HRM</i> (geral)	Cross et al (2008)
	Kimes (2008; 2011; 2016; 2017)
	Talón-Ballester & González-Serrano (2013)
	Joseph et al (2015)
Tópico	Referências Bibliográficas
Futuro do <i>HRM</i> como disciplina “customer-centric”	Cross et al (2008)
	Kimes (2011; 2016; 2017)
	Talón-Ballester & González-Serrano (2013)
Tópico	Referências Bibliográficas
Futuro do <i>HRM</i> como disciplina orientada para a maximização e otimização do lucro	Kimes (2011; 2017)
	Talón-Ballester & González-Serrano (2013)
	Noone et al (2017)
Tópico	Referências Bibliográficas
Personalização do <i>pricing</i> e segmentação individual como o futuro do <i>HRM</i>	Viglia & Abrate (2019)

Tópico	Referências Bibliográficas
Futuro do <i>HRM</i> através do desenvolvimento tecnológico - ascensão dos dispositivos móveis e da Inteligência Artificial	Cross et al (2008)
	Kimes (2011; 2017)
	Webb (2016)
	Josephi et al (2016)
	Almeida et al (2019)
	Viglia & Abrate (2019)
Tópico	Referências Bibliográficas
O <i>Hotel Revenue Manager</i> do futuro - perfil e competências	Kimes (2011; 2017)
	Josephi et al (2015)

Fonte: Elaboração Própria

A principal autora no âmbito das tendências futuras do *HRM* consiste na investigadora e professora universitária Sherri Kimes. Sherri Kimes é a autora dos artigos “*HRM: Today & Tomorrow*” (2008), “*The future of hotel revenue management*” (2011, 2017) e “*The evolution of HRM*” (2016), sendo que todos estes artigos abordam, de forma direta ou indireta, a futura direção do *Hotel Revenue Management*. Todavia, os artigos “*The future of hotel revenue management*” (2011, 2017) são os únicos artigos, a par do conhecimento do autor, que investigam o futuro do *HRM* de uma forma holística e específica em simultâneo, possibilitando a criação de um *framework* com diretrizes concretas e específicas relativamente ao futuro do *HRM*. Como tal, o presente estudo tem como principais referências os artigos supramencionados no que toca à elaboração do seu modelo de investigação.

Verifica-se a existência de outros artigos que abordam diretamente o futuro do *Hotel Revenue Management*, tal como o artigo “*Revenue Management’s Reinassance*” (Cross, Higbie & Cross, 2009), “*Future trends in Revenue Management*” (Talón-Ballesteros & González-Serrano, 2013) e “*Hotel Revenue Management: Then, now & tomorrow*” (Josephi, Stierand & van Mourik, 2016). No entanto, e ao contrário dos artigos da autoria de Kimes (2011, 2017), todos os artigos supramencionados possuem uma determinada

unidimensionalidade na sua abordagem ao futuro do *HRM*, dando um ênfase significativo a determinadas dimensões em detrimento de outras.

A título de exemplo, Josephi, Stierand & van Mourik (2016) enfatizam as tendências futuras a nível do perfil do *Revenue Manager* e a nível da estrutura organizacional necessária ao futuro sucesso do *HRM*, enquanto que Cross, Higbie & Cross (2009) se focam sobretudo na abordagem geral ao futuro do *HRM*, tal como na sua futura transição para uma disciplina “*customer-centric*”. Já Talón-Ballesteros & González-Serrano, (2013), apesar de proporcionarem algumas diretrizes para o futuro do *HRM* em algumas dimensões, estas carecem de maior especificidade. Ademais, considera-se que a metodologia utilizada na investigação apresenta-se incompleta e insuficiente para a sua total compreensão.

Posto isto, apesar de escassez de artigos que abordem o futuro do *Hotel Revenue Management* de forma específica e concreta, denota-se a existência de um corpo de literatura que aborda as tendências futuras de algumas dimensões do *HRM*, tal como a nível do *pricing*, distribuição e tecnologia.

No âmbito da transição do *Hotel Revenue Management* de uma disciplina tática, com foco no controlo de inventário, para uma disciplina de natureza estratégica com foco no *lifetime value* do cliente, Cross, Higbie & Cross (2009), (Kimes, 2011, 2016, 2017) e (Talón-Ballesteros & González-Serrano (2013) surgem como os principais artigos.

Vários autores denotam uma mudança de paradigma geral na abordagem ao *HRM*, transitando de uma área com principal foco na maximização de receitas para um paradigma onde a maximização e otimização dos lucros consiste no principal critério de sucesso (Kimes, 2011, 2017; Talón-Ballesteros & González-Serrano, 2013; Noone, Enz & Jessie, 2017). Autores como Cullen (2019) denominam este futuro paradigma do *HRM* de *Total Hotel Revenue Optimization*, enquanto que Noone, Enz & Jessie (2017) o apelidam de *Strategic Profit Management*. Kimes (2011, 2017) afirma que, como consequência da alteração no paradigma do *HRM*, o *GOPPAR* se tornará o indicador de performance *standard* no setor hoteleiro, em detrimento do *RevPAR*.

Relativamente ao maior grau de personalização nas dimensões do *pricing* e da segmentação, Viglia & Abrate (2020) consistem na principal fonte, afirmando que o

personalized pricing é a principal tendência futura de *pricing* na área do *HRM*, evoluindo em direta proporção com os avanços tecnológicos no setor.

Na dimensão da tecnologia, diversos autores afirmam que o desenvolvimento tecnológico irá moldar o futuro do *HRM* nas dimensões do *pricing*, segmentação, distribuição e perfil do *Revenue Manager* (Kimes, 2011, 2017; Webb, 2016; Viglia & Abrate, 2020). A ascensão dos dispositivos móveis como canal de distribuição é também uma das tendências futuras denotadas na área da tecnologia (Cross, Higbie & Cross, 2009; Kimes, 2011, 2017; Webb, 2016). A progressiva implementação da Inteligência Artificial na área do *HRM* é, segundo vários autores, uma das tendências tecnológicas futuras com maior grau de importância, auxiliando os *Revenue Managers* não só na tomada de decisão, mas também na automatização de processos manuais de baixo valor acrescentado (Cross, Higbie & Cross, 2009; Josephi, Stierand & van Mourik, 2016; Kimes, 2017; Antonio, Almeida & Nunes, 2019).

Relativamente ao perfil e às competências necessárias ao futuro sucesso dos *Revenue Managers* no setor, os principais autores consistem em Kimes (2011, 2017) e (Josephi, Stierand & van Mourik, 2016). Os autores afirmam que os *Revenue Managers* “do futuro” irão necessitar, sobretudo, de um maior domínio ao nível das competências tecnológicas e analíticas. Ao nível das *soft skills*, afirmam os autores, as capacidades de liderança e comunicação são tidas como indispensáveis para o futuro sucesso dos mesmos.

1.5. Hipóteses a estudar

Segundo Quivy & Campenhoudt (1995), a organização do estudo em torno de hipóteses de trabalho consiste na melhor forma de conduzir a investigação. As hipóteses consistem não só no “fio condutor” da investigação, mas também no critério para a seleção dos dados pertinentes, dados esses que serão posteriormente confrontados com as hipóteses formuladas. Lu & Shin (2017) constatarem que, para uma hipótese ser considerada válida, esta tem de obedecer a quatro critérios, sendo estes: a declaração de uma relação expetável entre variáveis, a sua falsificabilidade e testabilidade, a sua consistência com o corpo de literatura existente, bem como a sua simplicidade e brevidade.

Posto isto, e tendo por base a pergunta de partida para a investigação, bem como o corpo de literatura existente na área, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

H1: “Os Outlets de *F&B* e as Salas para Espaços e Eventos serão os centros de receita (além do alojamento) com maior tendência à aplicação dos métodos e técnicas de *HRM*.”

Desde a sua conceção até recentemente, a aplicação do *Hotel Revenue Management* foi quase sempre direcionada a um único centro de receita – o alojamento (Kimes, 2016). O *Total Hotel Revenue Management*, considerada a fase seguinte ou a “evolução natural” do *Hotel Revenue Management*, consiste fundamentalmente numa mudança de paradigma onde é dado o devido ênfase aos restantes centros de receita da unidade hoteleira para além do alojamento (Joseph, Stierand & van Mourik, 2016; Zheng & Forgacs, 2017).

Posto isto, verifica-se que os *outlets* de *F&B* e as Salas para Espaços e Eventos consistem em dois centros de receita que, na grande maioria dos casos, detêm um elevado peso percentual nas receitas totais das unidades hoteleiras (Ivanov, 2014) e possuem características propícias à prática do *Revenue Management* (Noone, Enz & Jessie, 2017). Tendo em conta todos os fatores supramencionados, tais como as oportunidades que estes centros de receita apresentam a nível de maximização de receitas e lucro para as unidades, considera-se que os *outlets* de *F&B*, bem como as Salas para Espaços e Eventos, serão os centros de receita, além do alojamento, com maior preponderância futura no âmbito do *HRM* em Portugal.

H2: “O *demand based pricing* e o *personalized pricing* serão os métodos de *pricing* com maior preponderância futura no âmbito do *HRM* em Portugal.”

O *pricing* consiste num dos pilares estratégicos do *HRM*, sendo um dos principais fatores responsáveis pelo posicionamento da unidade/cadeia hoteleira, pela obtenção de vantagens competitivas sobre a concorrência e pela geração de lucro (Kimes, 2010; Nair, 2018; Talón-Ballester, Nieto-García & González-Serrano, 2022). Existem diversas estratégias e abordagens ao *pricing* no setor hoteleiro, sendo que a grande maioria das estratégias consistem em diferentes formas de *dynamic pricing* (Aziz *et al.*, 2011; Bandalouski *et al.*, 2018).

Tendo em conta que as estratégias de *dynamic pricing* são geralmente consideradas superiores às estratégias de *fixed pricing* (Şen, 2013) e que o *demand based pricing* consiste na estratégia de *pricing* mencionada com maior frequência na literatura como a “base” das diferentes formas de *dynamic pricing* (Kimes, 2010; Ivanov, 2014; Nair, 2018), coloca-se a hipótese de que o *demand based pricing* continuará a ser um dos métodos de *pricing* com maior preponderância futura no âmbito do *HRM* em Portugal.

Posto isto, o crescente foco do *HRM* no *lifetime value* do cliente (Viglia & Abrate, 2020), aliado ao rápido desenvolvimento tecnológico no setor (Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2021), serão fatores que terão, potencialmente, um impacto significativo ao nível do *pricing*. Estes fatores possibilitam uma maior personalização do *pricing*, sobretudo devido à crescente sofisticação dos algoritmos de *pricing* e à crescente utilização dos dispositivos móveis como dispositivos de compra (Richards, Liaukonyte & Streletskaya, 2016).

Desta forma, dadas as previsões otimistas relativamente à evolução tecnológica no setor e à crescente tendência para a personalização da oferta, prevê-se que o *personalized pricing* será também um dos dois métodos com maior preponderância futura no âmbito do *HRM* em Portugal.

H3: “O Hotel Website e as Online Travel Agencies (OTAs) serão os canais de distribuição com maior tendência à aplicação dos métodos e técnicas de *HRM*.”

Nos últimos anos, tem-se assistido à digitalização da distribuição do produto hoteleiro, passando dos canais tradicionais - como as agências de viagens *offline* - para os canais de distribuição online (Tom Dieck, Fountoulaki & Jung, 2018). Atualmente, os canais de distribuição *online* são considerados indispensáveis e uma parte intrínseca da estratégia de distribuição da grande maioria das organizações hoteleiras (Martin-Fuentes &

Mellinas, 2018). A título de exemplo, as *OTAs* consistem atualmente no maior *player* relativamente à distribuição do produto hoteleiro a nível global (Abrate, Nicolau & Viglia, 2019).

Todavia, os crescentes custos associados à utilização das *OTAs* resultam numa rentabilidade diminuída para as organizações hoteleiras (Kimes, 2016; Cullen, 2019), podendo resultar num crescente investimento na distribuição direta por parte das mesmas, sobretudo através do seu próprio *website*.

Posto isto, coloca-se a hipótese de que as *OTAs* e o *website* das unidades/cadeias hoteleiras, duas formas distintas de distribuição online, serão os canais de distribuição com maior preponderância futura no âmbito do *HRM* em Portugal.

H4: “O *GOPPAR* terá maior preponderância que o *RevPAR* como métrica de análise de performance.”

A transição do *Hotel Revenue Management* de uma disciplina que objetiva a maximização das receitas para uma disciplina onde a maximização do lucro é igualmente importante (Cross, Higbie & Cross, 2009; Anderson & Xie, 2010; Ivanov, 2014) apresenta também implicações a nível das métricas a serem utilizadas no que diz respeito à análise de performance.

Embora o *RevPAR* tenha sido considerado, até o momento atual, como a métrica *standard* a nível de *benchmarking* competitivo no setor hoteleiro (Noone, Enz & Jessie, 2017; Schwartz, Altin & Singal, 2017), assiste-se à crescente popularidade de métricas mais compreensivas e que equacionam o lucro obtido no seu cálculo, tal como é o caso do *GOPPAR* (Lee, Pan & Park, 2019). Ao contrário do *RevPAR*, que apenas equaciona receitas de alojamento no seu cálculo, o *Gross Operating Profit Per Available Room (GOPPAR)* consiste numa métrica de rentabilidade que considera todos os centros de receita e custos operacionais no seu cálculo (Schwartz, Altin & Singal, 2017).

Desta forma, dado o crescente ênfase do *HRM* em métricas de análise de performance de carácter holístico, com ênfase simultâneo nas receitas, custos e lucro operacional, coloca-se a hipótese de que o *GOPPAR* irá substituir o *RevPAR* como métrica *standard* de *benchmarking* no setor hoteleiro em Portugal.

H5: “A existência de um departamento próprio de *Revenue Management* nas organizações hoteleiras portuguesas será a tendência futura predominante a nível de integração departamental.”

Dado o seu aparecimento tardio no setor hoteleiro (Anderson & Xie, 2010; Kimes, 2016) e à sua natureza multidisciplinar, o *Hotel Revenue Management* é frequentemente integrado em departamentos onde se considera que existe maior sinergia e sobreposição de funções, nomeadamente no departamento de Marketing & Vendas ou no departamento de Reservas (Kimes, 2016; Zheng & Forgacs, 2017).

Todavia, derivado da sua crescente importância e impacto na performance das unidades hoteleiras, o *HRM* encontra-se num período de transição a nível de integração departamental, verificando-se cada vez mais a existência de um departamento próprio de *Revenue Management* nas unidades hoteleiras (Ivanov & Zhechev, 2011).

A existência de um departamento próprio de *Revenue Management* nas organizações hoteleiras permite solucionar alguns dos problemas mais recorrentes entre os diversos departamentos das unidades hoteleiras: o escasso e ineficiente fluxo interdepartamental de dados, a atribuição de tarefas fora do âmbito do *HRM* aos *Revenue Managers* e a discordância entre as métricas de sucesso a serem utilizadas (Cross, Higbie & Cross, 2009; Cetin, Demirciftci & Bilgihan, 2016; Zheng & Forgacs, 2017).

Desta forma, e tendo em conta as vantagens supramencionadas, coloca-se a hipótese de que a existência de um departamento próprio de *Revenue Management* nas organizações hoteleiras, em detrimento da sua inclusão em departamentos como o Marketing & Vendas ou Reservas, será a tendência futura predominante ao nível da integração departamental do *HRM* no setor hoteleiro português.

H6: “As competências tecnológicas, bem como as competências analíticas, serão as habilidades com maior impacto no sucesso dos *Hotel Revenue Managers* em Portugal.”

Resultante da rápida evolução do *Hotel Revenue Management* como área de estudo e prática profissional nos últimos trinta anos (Ferguson & Smith, 2014), o perfil e as competências necessárias ao sucesso dos *Revenue Managers* encontram-se em constante mutação. Com base no corpo de literatura existente, verifica-se atualmente a existência de uma combinação crucial de *hard-skills* e *soft-skills* para o sucesso dos mesmos.

Todavia, dada a crescente relevância da tecnologia na área do *HRM*, prevê-se que as competências tecnológicas se tornem uma das competências de maior importância para o futuro sucesso dos *Hotel Revenue Managers* (Joseph, Stierand & van Mourik, 2016; Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2021).

Posto isto, é possível afirmar que as competências tecnológicas na área do *HRM* são de pouca utilidade quando verificada a inexistência de competências analíticas (Beck *et al.*, 2011; Ebiendele & Ebiendele, 2018). As competências analíticas consistem na capacidade de compreender e se adaptar ao mercado (Kimes, 2008), detetar novas tendências e compreender relações de causa-efeito e correlação entre acontecimentos (Beck *et al.*, 2011).

Posto isto, coloca-se a hipótese de que as competências analíticas, aliadas às competências tecnológicas, serão as competências de maior relevância para o futuro sucesso dos *Revenue Managers* no setor hoteleiro português.

H7: “As alterações na conjuntura económica, bem como a evolução tecnológica no setor, serão os principais *drivers* de mudança do *HRM* em Portugal.”

As alterações no paradigma do *Hotel Revenue Management* derivam de determinados fatores, ou *drivers* (Kimes, 2011, 2017), que podem agir e exercer a sua influência de forma isolada, mas que frequentemente agem em conjunto com outros *drivers*.

Atualmente, verifica-se que os principais disruptores do paradigma em vigor de *HRM* consistem em cataclismos que supressem a procura para os produtos hoteleiros de forma significativa (tal como uma crise financeira global ou uma pandemia), obrigando a uma mudança na abordagem geral e nos processos específicos de *HRM* (Kimes & Anderson, 2009; Gehrels & Blunar, 2013).

O desenvolvimento tecnológico tem atuado também como um dos principais *drivers* de mudança na área do *HRM* (Antonio, Almeida & Nunes, 2019; Millauer & Vellekoop, 2019). Desde a constante mutação nos modelos de distribuição no setor ao aparecimento de ferramentas tecnológicas inovadoras (tal como os *Revenue Management Systems* e as ferramentas de *Business Intelligence*), o desenvolvimento tecnológico é tido com um dos principais responsáveis pelas mais recentes alterações ao paradigma de *HRM* (Kimes, 2011, 2017).

Posto isto, prevê-se que as alterações na conjuntura económica, bem como a evolução tecnológica no setor hoteleiro, consistam nos dois principais *drivers* de mudança do *HRM* em Portugal para os próximos cinco anos.

H8: “O *Revenue Management System (RMS)* será a ferramentas tecnológica com maior impacto na aplicação dos métodos e técnicas de *HRM* em Portugal.”

Atualmente, as ferramentas tecnológicas desempenham um papel fulcral na prática do *HRM*, desde o suporte à tomada de decisão (Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2021), à centralização de processos (Millauer & Vellekoop, 2019) e à melhor compreensão das tendências e comportamento dos consumidores (Webb, 2016).

Algumas das práticas consideradas indispensáveis no paradigma atual de *HRM* (tal como a implementação e a prática das diversas formas de *dynamic pricing* em tempo real) são apenas possibilitadas pela existência de determinadas ferramentas tecnológicas (Ivanov, 2014).

O *Revenue Management System (RMS)* consiste, atualmente, na ferramenta tecnológica mencionada com maior frequência na literatura, devido essencialmente à sua natureza específica para a prática do *Hotel Revenue Management* e ao seu enorme impacto nos resultados das organizações hoteleiras, assistindo os *Revenue Managers* em diversas funções indispensáveis tais como a realização de *forecasts*, a gestão de canais de distribuição e a otimização do *pricing* (Ivanov & Zhechev, 2011; Millauer & Vellekoop, 2019).

Posto isto, coloca-se a hipótese de que o *Revenue Management System (RMS)*, será a ferramenta tecnológica com maior preponderância futura no âmbito do *HRM* em Portugal para os próximos cinco anos

Tabela 2 - Quadro referente à Validação e Teste de Hipóteses

Hipótese	Teste (via Inquérito por Questionário)	Métrica	Meta
H1: “Os Outlets de F&B e as Salas para Espaços e Eventos serão os centros de receita (além do alojamento) com maior preponderância futura no âmbito do HRM em Portugal.”	Na sua perspectiva, quais os centros de receita (além do alojamento) onde o Revenue Management terá maior preponderância futura?	Média Aritmética Simples	Média mais elevada perante as restantes opções de resposta
H2: “O demand based pricing e o personalized pricing serão os métodos de pricing com maior preponderância futura no âmbito do HRM em Portugal.”	Na sua perspectiva, quais os métodos e técnicas de pricing que considera que terão maior relevância futura no setor hoteleiro português?	Média Aritmética Simples	Média mais elevada perante as restantes opções de resposta
H3: “O Hotel Website e as Online Travel Agencies (OTAs) serão os canais de distribuição com maior preponderância futura no âmbito do HRM em Portugal.”	Na sua perspectiva, quais os canais de distribuição que terão maior relevância futura no setor hoteleiro português?	Média Aritmética Simples	Média mais elevada perante as restantes opções de resposta
H4: “O GOPPAR será a métrica de análise de performance com maior preponderância futura no âmbito do HRM em Portugal.”	Na sua perspectiva, quais as métricas de análise de performance (Key Performance Indicators ou KPIs, em inglês) que terão maior relevância futura no âmbito do Hotel Revenue Management em Portugal?	Média Aritmética Simples	Média mais elevada perante as restantes opções de resposta
H5: “A existência de um departamento próprio de Revenue Management nas organizações hoteleiras portuguesas, será a tendência futura predominante a nível de integração departamental.”	Na sua perspectiva, em que departamento será integrado o Revenue Management nas unidades hoteleiras portuguesas?	Média Aritmética Simples	Média mais elevada perante as restantes opções de resposta
H6: “As competências tecnológicas, bem como as competências analíticas, serão as habilidades com maior preponderância futura para o sucesso dos Revenue Managers no setor hoteleiro português.”	Na sua perspectiva, quais as características e competências com maior relevância para o futuro sucesso dos Revenue Managers em Portugal?	Média Aritmética Simples	Média mais elevada perante as restantes opções de resposta
H7: “As alterações na conjuntura económica, bem como a evolução tecnológica no setor, serão os principais drivers de mudança no âmbito do HRM em Portugal.”	Na sua perspectiva, quais os "drivers" de mudança que terão maior impacto no futuro paradigma do Hotel Revenue Management em Portugal?	Média Aritmética Simples	Média mais elevada perante as restantes opções de resposta
H8: “O Revenue Management System (RMS) será a ferramentas tecnológicas com maior preponderância futura no âmbito do HRM em Portugal.”	Na sua perspectiva, quais as ferramentas tecnológicas que, futuramente, terão maior impacto na prática do Revenue Management em Portugal?	Média Aritmética Simples	Média mais elevada perante as restantes opções de resposta

Fonte: Elaboração Própria

Observando a Tabela 3, verifica-se que a organização do estudo está assente em oito hipóteses, tendo em conta que cada hipótese formulada corresponde a uma dimensão distinta da área multidisciplinar e multifacetada que é o Hotel Revenue Management. As hipóteses formuladas correspondem às seguintes dimensões do HRM, por esta ordem - *THRM & Non-Rooms Revenue*, *pricing*, distribuição, análise de performance, integração departamental, o perfil do Revenue Manager, *drivers* de mudança e tecnologia.

No entanto, embora cada hipótese represente uma dimensão diferente do HRM, definiu-se uma métrica e um critério único para a validação das respetivas hipóteses. A média aritmética simples foi a métrica escolhida para a validação de hipóteses, sendo que a opção de resposta que apresentar a média mais elevada, de entre todas as opções de resposta apresentadas, é considerada a tendência futura para os próximos cinco anos nessa respetiva dimensão. A título de exemplo, se o *TRevPAR* consistir na opção de resposta com a média mais elevada, de entre todas as alternativas apresentadas na dimensão da análise de performance, determina-se que o *TRevPAR* será o indicador de análise de performance com maior preponderância futura no setor hoteleiro português para os próximos cinco anos.

1.6. Modelo e ferramentas de investigação

O modelo de investigação utilizado para a presente investigação tem como base o artigo de Kimes (2011), intitulado de “*The future of hotel revenue management*”, artigo esse que viria a ser atualizado pela autora no ano de 2017.

Todavia, o presente modelo de investigação difere do modelo proposto por Kimes (2011, 2017) em dois aspetos fundamentais: nas dimensões do *HRM* a ser estudadas, bem como na estrutura e no conteúdo do inquérito. Posto isto, as diferenças entre ambos os modelos de investigação devem-se essencialmente a dois fatores: à revisão de literatura efetuada e aos aspetos idiossincráticos da investigação a ser elaborada.

Sendo que a última atualização ao estudo de Kimes remonta a 2017, verifica-se a existência de literatura mais recente que tem em conta a evolução e o estado do *HRM* nos últimos cinco anos. Posto isto, considera-se fundamental ter este fator em conta no que diz respeito ao conteúdo presente no inquérito. Em segundo lugar, apesar do modelo de investigação proposto por Kimes (2011, 2017) servir com *framework* inicial, este foi

pensado com o seu objeto de estudo em mente - as tendências futuras de *HRM* a nível global. Neste caso, o objeto de estudo consiste nas tendências futuras do *Hotel Revenue Management* em Portugal, sendo crucial ter em conta os aspectos idiossincráticos do setor hoteleiro português na elaboração do inquérito.

Relativamente ao tipo observação, a presente investigação adota a abordagem da observação indireta ou não participante. No que diz respeito à recolha de dados, e tal como nos artigos de (Kimes, 2011, 2017), o inquérito por questionário foi o método de recolha de dados utilizado. A escolha do inquérito por questionário deve-se ao facto de ser o método mais adequado para compreender determinados fenómenos a partir de informação recolhida a indivíduos da população em questão, tendo como uma das suas principais vantagens a quantificação de uma multiplicidade de dados e posterior análise dos mesmos (Quivy & Champenhoudt, 1995).

Relativamente ao tipo de resposta, o questionário é composto por questões de tipo fechado e de escolha múltipla, dando apenas a opção de resposta aberta aos respondentes que considerem todas as possibilidades de resposta providenciadas como inadequadas. Segundo (O’Cathain & Thomas, 2004), a possibilidade de resposta aberta no final de um conjunto de respostas fechadas tem o potencial de aumentar as taxas de resposta e identificar novos problemas e questões não capturados nas respostas do tipo fechado.

A escolha pelo tipo de resposta fechada e de escolha múltipla deve-se ao facto da metodologia de pesquisa da investigação ser puramente quantitativa, sendo o tipo de resposta mais adequado para tal (Vitale, Armenakis & Feild, 2008). Ao contrário do modelo utilizado por (Kimes, 2011, 2017), o presente modelo de investigação não conta com respostas de tipo aberto, sendo uma das principais diferenças entre ambos os modelos. Ademais, o inquérito por questionário do tipo fechado obtém tendencialmente uma maior taxa de resposta, menor quantidade de dados em falta e menor variabilidade na resposta, quando comparado ao questionário do tipo aberto (Manfreda et al., 2003).

No que diz respeito à escala a ser utilizada, optou-se pela utilização da escala de Likert de 7 pontos. Kimes (2011, 2017), no seu modelo de investigação, utiliza a escala de Likert de 5 pontos nas suas questões de resposta fechada, sendo outra das principais diferenças entre o modelo de investigação utilizado por (Kimes, 2011, 2017) e o modelo utilizado na presente investigação. Tendo em conta o impacto significativo da escala utilizada nas

respostas dos inquiridos (Cai, Lin & Zhang, 2016), a escala de Likert de 7 pontos é considerada mais intuitiva e precisa do que a escala de Likert de 5 pontos, tendo assim maior probabilidade de refletir a verdadeira avaliação subjetiva dos inquiridos nas suas respostas.

1.6.1. Estrutura e Matriz do Inquérito por Questionário

O inquérito por questionário é constituído por quatro distintos capítulos. O primeiro e último capítulo consistem no consentimento dos respondentes e no agradecimento aos mesmos pela sua participação no questionário, respetivamente.

Já o segundo e o terceiro capítulo correspondem aos capítulos onde são efetivamente recolhidos os dados pertinentes à investigação, sendo que o terceiro diz respeito às questões efetuadas no âmbito das oito dimensões de HRM a serem estudadas. No terceiro capítulo, são efetuadas dez questões relativas ao perfil profissional dos respondentes, desde a região geográfica onde exercem as suas funções de Revenue Manager às motivações inerentes à escolha da profissão.

Na Tabela 2, é possível observar de forma detalhada o conteúdo de cada capítulo, contendo as questões efetuadas, a dimensão à qual pertencem, as referências bibliográficas que sustentam as respetivas perguntas e as implicações de cada questão para a investigação.

Tabela 3 - Matriz Detalhada do Inquérito por Questionário

Parte 1 - Introdução ao questionário e consentimento dos respondentes	
Âmbito	Questão
Consentimento dos Respondentes	Pretende participar no questionário?
Opções de Resposta	Implicações
Sim	O respondente pretende participar no questionário, respondendo a todas as questões solicitadas.
Não	O respondente não pretende participar no questionário, não respondendo a nenhuma das questões solicitadas.
Parte 2 - Questões técnicas no âmbito das tendências futuras do <i>HRM em Portugal</i>	
Dimensão nº1	Questão
TOTAL HOTEL REVENUE MANAGEMENT	Na sua perspetiva, quais os centros de receita (além do alojamento) onde o Revenue Management terá maior preponderância futura?
Opções de Resposta	Referências Bibliográficas
Outlets de F&B	(Cross et al, 2009); (Kimes, 2011); (Kimes,2017); (Noone et al, 2017); (Zheng & Forgacs, 2017); (Guillet, 2020)

SPA	(Cross et al, 2009); (Kimes, 2011); (Kimes,2017); (Noone et al, 2017); (Zheng & Forgacs, 2017); (Guillet, 2020)
Salas e espaços para eventos	(Cross et al, 2009); (Kimes, 2011); (Kimes,2017); (Noone et al, 2017); (Zheng & Forgacs, 2017); (Guillet, 2020)
Golfe	(Cross et al, 2009); (Kimes, 2011); (Kimes,2017); (Noone et al, 2017); (Zheng & Forgacs, 2017)
Parking	(Kimes, 2011); (Kimes,2017); (Noone et al, 2017); (Zheng & Forgacs, 2017)
Lobby Market/Supermercado	(Kimes, 2011); (Kimes,2017); (Noone et al, 2017); (Zheng & Forgacs, 2017)
Outro	-
Dimensão nº2	Questão
PRICING	Na sua perspectiva, quais os métodos e técnicas de pricing que considera que terão maior relevância futura no setor hoteleiro português?
Opções de Resposta	Referências Bibliográficas
Demand based pricing	(Kimes, 2010); (Ivanov, 2014); (Nair, 2018)
Competitive based pricing	(Kimes, 2010); (Kimes,2017); (Hung et al, 2010); (Vives et al, 2018)
Cost based pricing	(Hung et al, 2010); (Ivanov, 2014)
Product bundle pricing	(Ivanov, 2014); (Guillet & Chi Chu, 2020)
Psychological pricing	(Ivanov, 2014); (Nair, 2018)
Open pricing	(Talón-Ballesteros et al, 2022)
Promotional pricing	(Ivanov 2014); (Nair, 2018)
Personalized Pricing	(Richards et al, 2016)
Outro	-
Dimensão nº3	Questão
DISTRIBUIÇÃO	Na sua perspectiva, quais os canais de distribuição que terão maior relevância futura no setor hoteleiro português?
Opções de Resposta	Referências Bibliográficas
Hotel Website	(Anderson, 2009); (Kimes, 2011); (Kimes,2017); (Ivanov & Ayas, 2017); (Dieck et al, 2018)
Redes Sociais	(Anderson, 2009); (Noone et al, 2011); (Kimes, 2011); (Kimes,2017); (Dieck et al, 2018); (Ampountolas et al, 2019)
Online Travel Agencies (OTAs)	(Ivanov, 2014); (Ivanov & Ayas, 2017); (Martin-Fuentes & Mellinas, 2018); (Dieck et al, 2018)
Google (ex: Google Hotel Ads)	(Paraskevass et al, 2011); (Kimes, 2011); (Kimes,2017)
Plataformas Metasearch (ex: Trivago, Tripadvisor)	(Kimes, 2011); (Kimes,2017)
Tour Operators	(Ivanov & Ayas, 2017); (Dieck et al, 2018)
Global Distribution Center (GDS)	(Kimes, 2011); (Ivanov, 2014); (Kimes,2017)
Outro	-
Dimensão nº4	Questão
ANÁLISE DE PERFORMANCE	Na sua perspectiva, quais as métricas de análise de performance (Key Performance Indicators ou KPIs, em inglês) que terão maior relevância futura no âmbito do Hotel Revenue Management em Portugal?
Opções de Resposta	Referências Bibliográficas
GOPPAR	(Kimes, 2011); (Ivanov & Zhechev, 2012); (Ivanov, 2014); (Kimes,2017); (Lee et al, 2019)
TRevPAR	(Kimes, 2011); (Ivanov, 2014); (Kimes,2017); (Santos et al, 2020)

RevPAR	(Kimes, 2011); (Ivanov & Zhechev, 2012); (Kimes,2017); (Noone et al, 2017); (Lee et al, 2019); (Santos et al, 2020)
RGI	(Schwartz et al, 2017); (Guillet & Chi Chu, 2020)
ADR	(Ivanov & Zhechev, 2012); (Ivanov, 2014); (Chattopadhyay & Mittra, 2019)
Occupancy-Rate (%)	(Ivanov & Zhechev, 2012); (Ivanov, 2014); (Santos et al, 2020)
GRI	(Anderson, 2012)
Outro	-
Dimensão nº5	Questão
INTEGRAÇÃO DEPARTAMENTAL	Na sua perspetiva, em que departamento será integrado o Revenue Management nas unidades hoteleiras portuguesas?
Opções de Resposta	Referências Bibliográficas
Departamento de Alojamento	(Kimes, 2011); (Kimes,2017)
Departamento de Marketing	(Kimes, 2011); (Ivanov & Zhechev, 2012); (Kimes,2017); (Zheng & Forgacs, 2017)
Departamento Comercial	(Kimes, 2011); (Kimes,2017); (Zheng & Forgacs, 2017)
Departamento de Revenue Management (Departamento Próprio)	(Kimes, 2011); (Ivanov & Chechev, 2012); (Kimes,2017)
Departamento Financeiro	(Kimes, 2011); (Kimes,2017)
Outro	-
Dimensão nº6	Questão
REVENUE MANAGER	Na sua perspetiva, quais as características e competências com maior relevância para o futuro sucesso dos Revenue Managers em Portugal?
Opções de Resposta	Referências Bibliográficas
Liderança	(Kimes, 2011); (Josephi et al,2016); (Cetin et al, 2016); (Kimes,2017)
Comunicação	(Kimes, 2011); (Josephi et al,2016); (Cetin et al, 2016); (Kimes,2017); (Zheng & Forgacs, 2017)
Competências analíticas	(Kimes, 2011); (Cetin et al, 2016); (Kimes,2017)
Competências em TI (ex: RMS, PMS, Excel)	(Josephi et al,2016); (Ebiendele & Ebiendele, 2018)
Experiência profissional prévia no setor hoteleiro	(Kimes, 2011); (Josephi et al,2016); (Kimes,2017)
Outro	-
Dimensão nº7	Questão
DRIVERS DE MUDANÇA	Na sua perspetiva, quais os "drivers" de mudança que terão maior impacto no futuro paradigma do Hotel Revenue Management em Portugal?
Opções de Resposta	Referências Bibliográficas
Alterações na conjuntura económica	(Kimes, 2011); (Gehrels & Blantar, 2013); (Ortega, 2016); (Kimes,2017)
Evolução tecnológica no setor	(Kimes, 2011); (Kimes,2017)
Maior qualificação e profissionalização dos Revenue Managers	(Cetin et al, 2016); (Josephi et al, 2016); (Zheng & Forgacs, 2017)
Novos canais de distribuição	(Ivanov, 2014); (Dieck et al, 2018)
Redes Sociais	(Kimes, 2011); (Kimes,2017)
Alteração nas necessidades, desejos e preferências do consumidor	(Kimes, 2011); (Kimes,2017)
Outro	-
Dimensão nº8	Questão

TECNOLOGIA	Na sua perspectiva, quais as ferramentas tecnológicas que, futuramente, terão maior impacto na prática do Revenue Management em Portugal?
Opções de Resposta	Referências Bibliográficas
RMS - Revenue Management Systems (ex: IDeaS)	(Ivanov, 2014); (Ortega, 2016); (Almeida et al, 2019); (Domingo-Carrilo et al, 2020); (Murimi & Wadongo, 2021)
PMS - Property Management Systems (ex: OPERA)	(Ivanov, 2014); (Almeida et al, 2019)
CRM - Customer Relationship Management (ex: Salesforce)	(Mariani et al, 2018); (Guillet & Shi, 2019); (Peco-Torres et al, 2021)
Channel Manager (ex: SiteMinder)	(Alrawadieh et al, 2020)
Rate Shopper & Market Intelligence Tools (ex: OTA Insight)	(Alrawadieh et al, 2020)
Spreadsheet Programs (ex: Microsoft Excel)	(Ivanov, 2014)
Business Intelligence tools (ex: Hotellistat)	(Mariani et al, 2018)
Outro	-

Parte 3 - Questões acerca dos respondentes

Questão nº1	Questão
Setor Profissional	Atualmente, em que setor exerce profissionalmente?
Opções de Resposta	Implicações
Hotelaria	Atualmente, o respondente exerce a sua atividade profissional no setor da hotelaria.
Consultoria	Atualmente, o respondente exerce a sua atividade profissional no setor da consultoria.
Tecnologia	Atualmente, o respondente exerce a sua atividade profissional no setor da tecnologia.
Distribuição	Atualmente, o respondente exerce a sua atividade profissional no setor da distribuição.
Academia	Atualmente, o respondente exerce a sua atividade profissional na academia.
Outro	-
Questão nº2	Questão
Cargo	Atualmente, que cargo desempenha no âmbito do Revenue Management?
Opções de Resposta	Implicações
Revenue Manager	Atualmente, o respondente desempenha o cargo de Revenue Manager na sua organização hoteleira.
Revenue Analyst	Atualmente, o respondente desempenha o cargo de Revenue Analyst na sua organização hoteleira.
Revenue Director	Atualmente, o respondente desempenha o cargo de Revenue Director na sua organização hoteleira.
Regional/Area Revenue Manager	Atualmente, o respondente desempenha o cargo de Regional/Area Revenue Manager na sua organização hoteleira.
Diretor Comercial	Atualmente, o respondente desempenha o cargo de Diretor Comercial na sua organização hoteleira.
Diretor Geral	Atualmente, o respondente desempenha o cargo de Diretor Geral na sua organização hoteleira.
Outro	-
Questão nº3	Questão
Região	Atualmente, em que região de Portugal exerce as suas funções de Revenue Manager?
Opções de Resposta	Implicações
Norte	O respondente desempenha as suas funções de Revenue Manager no Norte de Portugal.
Centro	O respondente desempenha as suas funções de Revenue Manager no Centro de Portugal.

Área Metropolitana de Lisboa	O respondente desempenha as suas funções de Revenue Manager na Área Metropolitana de Lisboa.
Alentejo	O respondente desempenha as suas funções de Revenue Manager no Alentejo.
Algarve	O respondente desempenha as suas funções de Revenue Manager no Algarve.
Região Autónoma dos Açores	O respondente desempenha as suas funções de Revenue Manager na Região Autónoma dos Açores.
Região Autónoma da Madeira	O respondente desempenha as suas funções de Revenue Manager na Região Autónoma da Madeira.
A nível nacional (todas as regiões)	O respondente desempenha as suas funções de Revenue Manager a nível nacional.
d	-
Questão nº4	Questão
Experiência Profissional	Quantos anos de experiência profissional possui como Revenue Manager ou como responsável pelo Revenue Management da sua unidade/cadeia hoteleira em Portugal?
Opções de Resposta	Implicações
0 - 1,99 Anos	O respondente possui menos de 2 anos de experiência profissional como Revenue Manager da sua unidade/cadeia hoteleira.
2 - 4,99 Anos	O respondente possui entre 2 a 5 anos de experiência profissional como Revenue Manager da sua unidade/cadeia hoteleira.
5 - 9,99 Anos	O respondente possui entre 5 a 10 anos de experiência profissional como Revenue Manager da sua unidade/cadeia hoteleira.
10 - 19,99 Anos	O respondente possui entre 10 a 20 anos de experiência profissional como Revenue Manager da sua unidade/cadeia hoteleira.
Mais de 20 Anos	O respondente possui mais de 20 anos de experiência profissional como Revenue Manager da sua unidade/cadeia hoteleira.
Outro	-
Questão nº5	Questão
Afiliação	Caso pertença ao setor hoteleiro, está afiliado profissionalmente a uma cadeia de hotéis ou a uma unidade hoteleira independente?
Opções de Resposta	Implicações
Cadeia Hoteleira	Atualmente, o respondente está afiliado profissionalmente a uma cadeia hoteleira.
Unidade Hoteleira Independente	Atualmente, o respondente está afiliado profissionalmente a uma unidade hoteleira independente.
Não Aplicável	Atualmente, o respondente não pertence ao setor hoteleiro, sendo que esta questão não é aplicável ao mesmo.
Outro	-
Questão nº6	Questão
Departamento	Caso pertença ao setor hoteleiro, as suas funções de Revenue Manager estão integradas em que departamento?
Opções de Resposta	Implicações
Marketing & Vendas	O respondente exerce as suas funções de Revenue Manager no departamento de Marketing da respetiva organização hoteleira.
Revenue Management	O respondente exerce as suas funções de Revenue Manager no departamento de Marketing da respetiva organização hoteleira.
Comercial	O respondente exerce as suas funções de Revenue Manager no departamento Comercial da respetiva organização hoteleira.
Finanças & Contabilidade	O respondente exerce as suas funções de Revenue Manager no departamento de F&C da respetiva organização hoteleira.
Administrativo	O respondente exerce as suas funções de Revenue Manager no departamento Administrativo da respetiva organização hoteleira.
Não Aplicável	Atualmente, o respondente não pertence ao setor hoteleiro, sendo que esta questão não é aplicável ao mesmo.
Questão nº7	Questão
Categoria das Unidades Hoteleiras	Caso pertença ao setor hoteleiro, selecione quais as categorias das unidades hoteleiras abrangidas pelas suas funções de Revenue Manager.

Opções de Resposta	Implicações
1 Estrela	As funções de Revenue Manager do respondente abrangem unidades hoteleiras de categoria 1 estrela.
2 Estrelas	As funções de Revenue Manager do respondente abrangem unidades hoteleiras de categoria 2 estrelas.
3 Estrelas	As funções de Revenue Manager do respondente abrangem unidades hoteleiras de categoria 3 estrelas.
4 Estrelas	As funções de Revenue Manager do respondente abrangem unidades hoteleiras de categoria 4 estrelas.
5 Estrelas	As funções de Revenue Manager do respondente abrangem unidades hoteleiras de categoria 5 estrelas.
Não Aplicável	Atualmente, o respondente não pertence ao setor hoteleiro, sendo que esta questão não é aplicável ao mesmo.
Questão nº8	Questão
Fatores Preponderantes à escolha do RM	Assinale o(s) fator(es) com maior preponderância para a escolha da sua posição atual como Revenue Manager ou responsável pelas funções de Revenue Management da sua unidade ou cadeia hoteleira.
Opções de Resposta	Implicações
Remuneração e benefícios	O respondente considera a remuneração e benefícios como fator preponderante para a sua escolha de profissional como <i>Revenue Manager</i> .
Interesse pessoal pela área do Revenue Management	O respondente considera o interesse pessoal como fator preponderante para a sua escolha profissional como <i>Revenue Manager</i> .
Talento e inclinação pessoal para a área do Revenue Management	O respondente considera o talento como fator preponderante para a sua escolha profissional como <i>Revenue Manager</i> .
Estabilidade laboral	O respondente considera a estabilidade laboral como fator preponderante para a sua escolha profissional como <i>Revenue Manager</i> .
Perspetivas de progressão de carreira	O respondente considera as perspetivas de progressão como fator preponderante para a sua escolha profissional como <i>Revenue Manager</i> .
Formação Académica	O respondente considera a sua formação académica como fator preponderante para a sua escolha profissional como <i>Revenue Manager</i> .
Questão nº 9	Questão
Habilitações Académicas	Possui habilitações académicas relacionadas com o Revenue Management?
Opções de Resposta	Implicações
Sim, diretamente relacionadas	O respondente possui habilitações académicas diretamente relacionadas com o Revenue Management.
Sim, indiretamente relacionadas	O respondente possui habilitações académicas indiretamente relacionadas com o Revenue Management.
Não	O respondente não possui habilitações académicas relacionadas de alguma forma com o Revenue Management.
Questão nº10	Questão
Continuação como profissional de RM	Pretende continuar a exercer, profissionalmente, funções de Revenue Manager em Portugal nos próximos 5 anos ?
Opções de Resposta	Implicações
Sim	O respondente tem intenções de continuar a exercer funções no âmbito do Revenue Management nos próximos 5 anos.
Não	O respondente não tem intenções de continuar a exercer funções no âmbito do Revenue Management nos próximos 5 anos.

Fonte: Elaboração Própria

Como referido anteriormente, no primeiro capítulo é apresentado aos inquiridos o enquadramento teórico-prático do questionário, os seus principais objetivos e a política

de proteção de dados existente. Apresenta-se também a hipótese de participar ou não no questionário, bem como a disponibilização do contacto do investigador para qualquer tipo de esclarecimentos relativos à realização do questionário. Este capítulo tem como principal objetivo contextualizar o respondente acerca do âmbito e finalidade da investigação.

No segundo capítulo do questionário são efetuadas as questões técnicas relativamente às tendências futuras do *HRM* em Portugal nas suas diversas dimensões. São efetuadas questões em oito dimensões distintas do *HRM*: *THRM & Non-Rooms Revenue*, *Pricing*, *Distribuição*, *Análise de Performance*, *Integração Departamental*, o perfil do *Revenue Manager*, *Drivers* de mudança e *Tecnologia*. Os inquiridos terão de classificar as opções apresentadas numa escala de um (extremamente improvável) a sete (extremamente provável). É também apresentada aos inquiridos a possibilidade de introduzir manualmente qualquer hipótese que não conste nas respostas pré-definidas.

No terceiro capítulo são efetuadas dez questões acerca dos respondentes na esfera da sua atividade profissional. São apresentadas questões que permitam traçar o perfil profissional dos respondentes, tais como: o setor onde exerce atualmente, anos de experiência em *HRM*, categoria das unidades hoteleiras abrangidas pelas suas funções de *Revenue Manager*, motivações inerentes à escolha da profissão de *Revenue Manager*, entre outras.

Por fim, no quarto e último capítulo do questionário, é apresentado um agradecimento aos inquiridos pela sua colaboração, dando o questionário por concluído.

1.6.2. Universo de Estudo e Amostra

O presente estudo tem como principal objetivo a identificação e a compreensão das tendências futuras de *Hotel Revenue Management* em Portugal.

Desta forma, o universo de estudo engloba todos os *Revenue Managers* a exercer atividade profissional no setor hoteleiro português. Entenda-se por *Revenue Managers* todos os profissionais responsáveis pelo *Revenue Management* de unidades/cadeias hoteleiras portuguesas, independentemente do título ou do cargo que os elementos possam possuir.

Relativamente às características da amostra, foi utilizada um tipo de amostragem não probabilística - a amostragem por julgamento ou por “expert”. Considera-se que a amostragem por julgamento ou por “expert” é a mais adequada para a investigação em questão, pois todos os elementos que a compõem necessitam de possuir um elevado grau de *expertise* na área de estudo a ser investigada (Alkassim *et al.*, 2016; Ebeto, 2017). Posto isto, todos os elementos inquiridos no âmbito da investigação possuem, obrigatoriamente, duas características em comum – são profissionais em *Hotel Revenue Management* e exercem atividade no setor hoteleiro português.

A escolha de uma dimensão de amostra adequada aos parâmetros da investigação é fundamental para garantir a representatividade da população em estudo, contribuir para o rigor metodológico da investigação e para a generalização dos seus resultados (Teeroovengadum & Nunkoo, 2018). Desta forma, objetivou-se a inquirição do maior número de *Revenue Managers* possível, tentando garantir a representatividade da população em estudo. A amostra do estudo é composta por 30 *Revenue Managers*, sendo constituída por todos os inquiridos que aceitaram participar na investigação.

1.6.3. Recolha, Tratamento e Análise dos Dados

Como referido no capítulo referente aos instrumentos de observação, a presente investigação tem o inquérito por questionário como o método escolhido para a recolha de dados. O Google Forms foi a plataforma utilizada para todo o processo relacionado com a elaboração e administração do questionário, recolha de respostas e armazenamento preliminar dos dados obtidos através das mesmas.

Tabela 2 - Recolha, Tratamento e Análise de Dados

Recolha de Dados	
Método de Recolha de Dados	Inquérito por Questionário
Plataforma	Google Forms
Período de Recolha de Dados	de 17 de maio 2022 a 22 de junho 2022
Número de Potenciais Respondentes	74 Potenciais Respondentes
Número de Respondentes	30 Respondentes
Taxa de Resposta	40%
Perfil dos Respondentes	71 Hotel Revenue Managers e 3 empresas de HRM
Distribuição do Questionário	Email, LinkedIn e website da empresa
Tratamento e Análise de Dados	
Linguagem de Programação	Python
Plataforma	Jupyter Notebook
Bibliotecas de <i>software</i>	Pandas, Numpy, Matplotlib e Seaborn
Preparação, organização e estruturação dos dados	Pandas e Numpy
Análise de Dados Exploratória	Pandas e Numpy
Tabulação e Visualização dos Dados	Pandas, Matplotlib e Seaborn
Análise de Dados	Análise univariada com gráficos
Indicadores Estatísticos	Média, Moda e Mediana
	Desvio padrão e Variância
	Quadris, Decis e Percentis

Fonte: Elaboração Própria

A recolha dos dados teve início no dia 17 de maio de 2022 e o seu término deu-se no dia 22 de junho de 2022. Durante este período, foram contactados 74 potenciais respondentes – 71 *Revenue Managers* a exercer atividade no setor hoteleiro português e 3 empresas relacionadas com a consultoria e sistemas de *Hotel Revenue Management* em Portugal. Os potenciais respondentes foram contactados através de uma das seguintes formas - Email, LinkedIn ou respetivo Website.

Dos 74 potenciais respondentes, foram obtidas um total de 30 respostas, resultando numa taxa de resposta aproximada de 40%.

O tratamento e análise dos dados foi efetuada utilizando a linguagem de programação *Python*, através da aplicação web *Jupyter Notebooks*. Foram utilizadas várias bibliotecas de *software* para as diferentes fases do processo de tratamento e análise dos dados, sendo estas:

- *Pandas* e *Numpy*: preparação, organização e estruturação dos dados
- *Pandas* e *Numpy*: análise de dados exploratória
- *Pandas*, *Matplotlib* e *Seaborn*.: tabulação e visualização dos dados

Tendo em conta que o modelo de investigação é baseado no estudo de Kimes (2011, 2017), o tipo de análise escolhido para a investigação foi a análise univariada com gráficos, sendo esta uma das diversas formas de análise exploratória de dados. Através da análise univariada com gráficos, pretende-se explorar estudar cada variável separadamente, de forma a descrever os dados, detetar os padrões existentes e confrontar os dados obtidos para cada variável com a respetiva hipótese de investigação.

Os dados univariados foram descritos por gráficos de barras, utilizando uma medida de tendência central – a média aritmética simples – como principal critério para determinar a significância dos resultados para cada variável. Foram também utilizadas outros indicadores estatísticos para descrever e analisar os respetivos dados, tais como outras medidas de tendência central (ex: moda e mediana), medidas de dispersão (ex: desvio padrão e variância) e distribuição de frequências (ex: quartis e percentis).

Capítulo II - Revisão da Literatura

2. Hotel Revenue Management: Origem, Paradigma Atual e Tendências Futuras

2.1. Origem e História do *Revenue Management*

Muito antes de ser considerada uma área de estudo e de obter a sua designação oficial, a prática do *Revenue Management* remonta ao início das transações comerciais da civilização moderna, onde diversos comerciantes apenas apresentavam os seus bens e serviços de maior qualidade à classe alta e à nobreza, escondendo-as do povo. Na época, o objetivo desta prática prendia-se com a cobrança de um preço mais elevado ao segmento com maior poder de compra (Ferguson & Smith, 2014). Ryzin & Talluri (2005: 144) afirmam que “em termos de práticas empresariais, os problemas do *Revenue Management* são tão antigos como os negócios em si.”

Todavia, a área de estudo conhecida atualmente como *Revenue Management* tem origem no setor da aviação (Anderson & Xie, 2010; Ivanov & Zhechev, 2011; Ferguson & Smith, 2014) na década de 1970, mais especificamente em 1972, quando a companhia aérea BOAC propôs um modelo de *pricing* que envolvia tarifas descontadas para alguns lugares dos seus aviões, cobrando a tarifa completa aos restantes. Criou-se, desta maneira, a estratégia de controlo de inventário denominada de "Littlewoods Rule" (McGill & Ryzin, 1999; Ferguson & Smith, 2014).

Nos Estados Unidos da América, o desenvolvimento intensivo das técnicas de *Revenue Management* remontam a abril de 1977 através da American Airlines, aquando da criação das suas “*Super Saver fares*”, que consistiam essencialmente em tarifas altamente descontadas não-reembolsáveis (McGill & Ryzin, 1999).

Todavia, em 1978, ocorre o evento que viria a ser considerado um dos principais catalisadores do *Revenue Management* até aos dias de hoje – a Lei de Desregulamentação de Companhias Aéreas – aliviando o setor da aviação de diversos controlos governamentais como a restrita política de preços existente até à altura, movendo o setor para uma economia de mercado livre (Ferguson & Smith, 2014; Mulyani, 2021).

Após verificada a sua eficácia e o valor acrescentado para o setor da aviação, diversos setores viriam a adotar, de forma gradual, o *Revenue Management* – na altura ainda denominado de *Yield Management* (McGill & Ryzin, 1999; Kimes & Wirtz, 2003; Ferguson & Smith, 2014; Kimes, 2016) – como prática empresarial. Diversos autores (Wirtz *et al.*, 2003; Denizci Guillet & Chu, 2021; Mulyani, 2021) afirmam que o *Revenue Management* é passível de ser aplicado com sucesso nos setores ou indústrias que apresentem as seguintes características: inventário perecível, capacidade fixa, procura sazonal e consumidores heterogéneos. Segundo (Ivanov & Zhechev, 2011), o *Revenue Management* pode ser aplicado de forma rentável em companhias aéreas, hotéis, restaurantes, campos de golfe, centros comerciais, operadoras de telecomunicações, salas de conferências e outras empresas.

No que diz respeito ao *Revenue Management* aplicado ao setor hoteleiro, ou *Hotel Revenue Management*, este começou a ser gradualmente implementado a partir do meio da década de 1980 (Anderson & Xie, 2010; Kimes, 2016) e tem vindo a ganhar relevância como prática empresarial desde então (Binesh, Belarmino & Raab, 2021). Relativamente à vertente académica, Denizci Guillet & Chu (2021) afirmam que o *Revenue Management* tem sido uma matéria de interesse para os investigadores na área do turismo desde a década de 1990.

No setor hoteleiro, a cadeia de hotéis Marriott International foi pioneira na adoção do *Revenue Management* (Kimes & Wirtz, 2003; Josephi, Stierand & van Mourik, 2016) e até mesmo na conotação do termo *Revenue Management*, antes denominado de *Yield Management* (Ferguson & Smith, 2014).

Após o sucesso da Marriott International na adoção do *Revenue Management*, diversas cadeias de hotéis, sobretudo cadeias norte americanas como a Hilton e a Sheraton, rapidamente implementaram os seus próprios sistemas de *Revenue Management* (Kimes & Wirtz, 2003; Ferguson & Smith, 2014). No entanto, na época em questão, as cadeias de hotéis, ainda alocavam escassos recursos ao *Revenue Management*, detendo departamentos de *Revenue Management* muito reduzidos e sendo aplicado apenas ao nível das unidades hoteleiras. Todavia, pelo ano 2000, a vasta maioria das cadeias hoteleiras já utilizava sistemas de *Revenue Management* de forma intensiva (Erdem & Jiang, 2016).

Numa fase inicial, o *Revenue Management* aplicava-se exclusivamente ao departamento de alojamento (Ferguson & Smith, 2014; Kimes, 2016), baseando-se na venda de um número restrito de quartos a tarifas descontadas, guardando quartos suficientes para clientes com maior poder de compra (Joseph, Stierand & van Mourik, 2016).

Desde então, o *Revenue Management* tornou-se uma área em constante crescimento, tanto na vertente académica como na vertente profissional, adaptando-se e evoluindo de forma a melhorar o processo de tomada de decisão empresarial (Mulyani, 2021). Segundo Klein et al. (2019), o *Revenue Management* evoluiu de tal forma nas últimas décadas que, atualmente, consiste num *framework* indispensável à melhoria da rentabilidade em diversas indústrias.

Relativamente ao setor hoteleiro, o *Revenue Management* evoluiu, ao longo dos anos, de uma perspectiva puramente tática, com foco no controlo de inventário, para um papel estratégico dentro das organizações hoteleiras, incorporando o marketing, as vendas e a gestão dos canais de distribuição (Erdem & Jiang, 2016; Kimes, 2016). Kimes (2016) afirma que esta transição foi a mudança mais importante no que diz respeito à evolução do *Revenue Management* no setor hoteleiro.

Com base na literatura existente, verifica-se que a adoção do *Revenue Management* como prática empresarial por parte do setor hoteleiro foi bem-sucedida desde a sua implementação inicial, contribuindo de forma positiva para os resultados de algumas das maiores organizações hoteleiras a nível mundial até então. Com base neste facto, a literatura mais recente aponta para a crescente preponderância do *Revenue Management* nas organizações hoteleiras, sendo que a vasta maioria dos autores classifica a sua prática como indispensável.

Deste modo, considerado o enquadramento histórico do *Revenue Management*, o corpo de literatura mais recente e a conjuntura atual do setor, teoriza-se que a sua prática será fundamental para garantir a rentabilidade das organizações hoteleiras num futuro de curto a médio prazo.

2.2. Conceito e Definição do *Revenue Management*

O nascimento do *Revenue Management* como área de estudo e prática empresarial remonta ao setor da aviação (Kimes, 1989; Ryzin & Talluri, 2005; Ferguson & Smith, 2014; Denizci Guillet & Chu, 2021), onde era originalmente denominado de *Yield Management* (Kimes, 2016; Bandalouski *et al.*, 2018). Eventualmente, o termo *Yield Management* viria a ser substituído pelo termo *Revenue Management* (McGill & Ryzin, 1999; Kimes, 2016) que, de acordo com Ferguson & Smith (2014), foi criado e popularizado pela cadeia de hotéis Marriott International, tornando-o no termo predileto no setor hoteleiro desde então. Apesar de, em muitas ocasiões, ambos os conceitos serem utilizados de forma permutável, estes diferem em alguns aspetos. O *Yield Management* implica um foco primário nos controlos de inventário perante a procura existente, enquanto que o *Revenue Management* surge como um método mais ágil e que tem em consideração mais variáveis, tais como os restantes centros de receita, para uma tomada de decisão adequada (Viglia & Abrate, 2020).

Apesar dos princípios gerais do *Revenue Management* poderem ser aplicados a diversas indústrias (Ivanov, 2014; Erdem & Jiang, 2016; Mulyani, 2021), as particularidades de cada setor tornam o *Revenue Management* idiossincrático na sua aplicação (Ivanov, 2014).

Posto isto, e no âmbito da dissertação, será apenas abordado o conceito e a definição do *Revenue Management* aplicado ao setor hoteleiro, contextualizando o mesmo com a definição e a evolução do seu conceito no geral. O *Revenue Management* aplicado ao setor hoteleiro será designado de *Hotel Revenue Management*, *Revenue Management* ou, em alguns casos, *Yield Management*, utilizando as três designações de forma permutável, tal como se verifica na vasta maioria da literatura.

Uma das primeiras definições de *Revenue Management* foi dada por Kimes (1989: 15), que o definiu como “o processo de alocar o tipo adequado de capacidade ao tipo adequado de cliente ao preço adequado, de forma a maximizar a receita”.

Todavia, ao longo do tempo, diversas definições de *Revenue Management* surgiram na literatura, cada uma salientando diferentes dimensões do *Revenue Management*. Mitchell, Jauncey & Slamet (1995: 25) definem o *Revenue Management* como “a abordagem integrada, contínua e sistemática de maximizar as receitas do alojamento em resposta aos

padrões de procura previstos”. Esta definição é uma das primeiras na literatura a salientar a importância do *forecasting* para a maximização das receitas de alojamento de uma unidade hoteleira. Já Donaghy, McMahon & McDowell (1995: 140) dão maior ênfase à importância da segmentação, definindo o *Yield Management* como “a técnica que pretende aumentar as receitas líquidas através da alocação prevista dos quartos disponíveis a segmentos de mercado pré-determinados a um preço ótimo”.

Apesar de na definição apresentada por (Kimes, 1989), o conceito de *Revenue Management* apresentar apenas três dimensões – capacidade, cliente e preço, e apenas um objetivo – a maximização de receita, a dimensão do “timing adequado” foi posteriormente acrescentada à definição (Kimes, 2000), bem como a dimensão do “canal de distribuição adequado” (Hayes & Miller, 2011). Denizci Guillet & Chu (2021) afirmam que, apesar da existência de diversas definições de *Revenue Management* na atualidade, esta definição mantém-se como a mais popular no setor da hotelaria e turismo.

Com base na definição de Kimes (1989) e Kimes & Wirtz (2003), Ivanov (2014: 8) define o *Hotel Revenue Management* como “o conjunto de ferramentas e ações dedicados ao alcance de um nível ótimo de receitas líquidas da unidade hoteleira e do lucro operacional bruto, oferecendo o produto adequado aos clientes adequados pelo canal de distribuição adequado no *timing* adequado ao preço adequado com a comunicação adequada”. Esta definição vem a demonstrar a crescente sofisticação e o maior campo de ação imputado ao *Revenue Management* desde os seus primórdios no setor hoteleiro. Em primeiro lugar, a definição proposta por Ivanov (2014) apresenta seis dimensões distintas do *Revenue Management*, ao invés das três dimensões inicialmente propostas por Kimes (1989). Em segundo, Ivanov (2014) acrescenta uma métrica de lucro operacional à definição de *Revenue Management*, dando um ênfase simultâneo à otimização das receitas e do lucro operacional bruto das unidades hoteleiras.

Além de Ivanov (2014), diversos autores fazem menção à mudança de paradigma verificada no *Revenue Management* nos últimos quinze anos, afirmando que o principal objetivo do *Revenue Management* passou da maximização das receitas líquidas das unidades hoteleiras para a maximização das receitas líquidas e do lucro operacional em simultâneo (Cross, Higbie & Cross, 2009; Anderson & Xie, 2010; Noone, Enz & Jessie, 2017).

Com base na revisão de literatura efetuada, conclui-se que, apesar da crescente e contínua evolução do *Revenue Management* como área de estudo e prática empresarial, a sua definição manteve-se relativamente estática ao longo do tempo (Josephi, Stierand & van Mourik, 2016; Guillet, 2020). Todavia, denota-se que a sua definição foi adquirindo um maior número de dimensões perante a crescente complexidade da área de estudo que é o *RM*.

Ivanov, Chiappa & Heyes (2021: 1) corroboram este facto, voltando a definir o *Revenue Management*, num dos artigos científicos mais recentemente publicados na área, como “o conjunto de ferramentas e ações utilizadas pelos gestores de forma a otimizar as receitas líquidas e o lucro operacional bruto oferecendo o produto adequado aos clientes adequados no canal de distribuição adequado no timing adequado com o preço adequado com a comunicação adequada.”

2.3. Total Hotel Revenue Management

O *Total Hotel Revenue Management*, frequentemente designado por *THRM* na literatura, é definido por David Warman, executivo da Four Seasons Hotels & Resorts, como “a aplicação dos princípios e ferramentas de *Revenue Management* ao longo de todos os centros de receita do negócio – alojamento, *function spaces*, *catering*, restaurantes ou SPA – tendo em conta a sua contribuição para o lucro total.” (Noone, Enz & Jessie, 2017: 6)

Embora a aplicação *THRM* seja de reconhecida importância no setor hoteleiro, o conceito carece, até aos dias de hoje, de uma definição consensual na comunidade científica. Este fenómeno poderá ser explicado pelo facto de o conceito ter recebido muito pouca atenção na literatura relacionada com a gestão hoteleira nos últimos anos, apesar de ser um tópico extensivamente discutido pelos profissionais da área (Wang *et al.*, 2015).

No entanto, grande parte dos autores concorda no facto de que o *THRM* consiste numa mudança de paradigma importante no âmbito do *Revenue Management*, passando de um foco quase exclusivo nas receitas de alojamento para uma abordagem mais holística, onde são considerados todos os centros de receita das unidades hoteleiras e o seu impacto nas receitas totais e no lucro (Anderson & Xie, 2010; Kimes, 2011, 2017; Noone, McGuire & Rohlf, 2011; Ivanov, 2014; Josephi, Stierand & van Mourik, 2016; Noone, Enz & Jessie, 2017; Zheng & Forgacs, 2017).

Para muitas unidades hoteleiras, as receitas auxiliares contribuem de forma bastante significativa para as receitas totais e, conseqüentemente, para os resultados financeiros das unidades hoteleiras (Cross, Higbie & Cross, 2009; Ivanov, 2014). Ivanov (2014) acrescenta ainda que, para alguns tipos de hotéis, como é o caso do casino *hotels*, as receitas de alojamento podem nem constituir a fonte primária de receitas.

O *Revenue Management* pode ser aplicado a centros de receita como *outlets* de comidas e bebidas, salas de conferência e eventos, *catering*, SPAs e golfe (Noone, McGuire & Rohlfs, 2011; Noone, Enz & Jessie, 2017; Guillet, 2020). Todavia, Ivanov (2014) afirma que, até ao momento, os centros de receita supramencionados foram estudados de forma isolada e não de forma integrada com o departamento de alojamento. Desta forma, acrescenta o mesmo autor, é necessária investigação que incorpore todos os centros de receita numa abordagem integrada, em busca do *Total Hotel Revenue Management*.

O *THRM* é uma abordagem que tem em conta tanto as receitas geradas por todos os centros de receita da unidade hoteleira como os seus custos associados. O *THRM* adota uma abordagem mais holística que o *HRM* tradicional, expandindo o seu foco para além das receitas alojamento, centrando-se na contribuição de cada centro de receita para o lucro total da unidade hoteleira (Anderson & Xie, 2010; Noone, Enz & Jessie, 2017).

Num artigo publicado por Kimes (2011), intitulado de “*The future of hotel revenue management*”, onde inquiriu 487 profissionais da área acerca das tendências futuras de *Revenue Management* no setor hoteleiro, concluiu-se que a tendência mais comum denotada pelos inquiridos seria o facto de que “o *RM* se tornaria mais estratégico na sua natureza e que passaria a incluir todas as fontes de receita da unidade hoteleira”. Kimes (2017), na atualização ao seu prévio artigo, corrobora os resultados obtidos anteriormente, denotando que o *Total Hotel Revenue Management* seria a tendência mais marcante no âmbito do *Hotel Revenue Management* para um futuro de curto a médio prazo.

Todavia, apesar da sua importância ser conceptualmente reconhecida, a implementação do *THRM* tem sido relativamente lenta no setor hoteleiro, verificando-se a existência de poucas unidades e cadeias hoteleiras a demonstrar progressos significativos na sua integração (Kimes, 2016; Zheng & Forgacs, 2017). Josephi, Stierand & van Mourik (2016) corroboram esta afirmação, constatando que as unidades hoteleiras, na sua grande maioria, ainda gerem os seus centros de receita de forma isolada.

A fraca adesão ao *Total Hotel Revenue Management* por parte das unidades e cadeias hoteleiras é um fenómeno que pode ser explicado, segundo diversos autores, pela existência de diversos obstáculos à sua implementação eficaz. A inexistência ou inacessibilidade à tecnologia adequada consiste no obstáculo mencionado com maior frequência na literatura (Josephi, Stierand & van Mourik, 2016; Noone, Enz & Jessie, 2017; Zheng & Forgacs, 2017). Noone, Enz & Jessie (2017) realçam também os obstáculos relacionados com a ligação, disponibilidade, extração e apresentação dos dados necessários à sua implementação, sendo que Zheng & Forgacs (2017) focam-se sobretudo na escassez de talento no setor, conflitos interdepartamentais e cultura organizacional inapropriada como os principais obstáculos a ter em conta.

Com base no corpo de literatura existente, é possível constatar que o *THRM* é considerado como a fase seguinte do *HRM* tradicional, sendo uma das principais tendências futuras a ter em conta no âmbito do *HRM*.

Todavia, é também mencionado com frequência a existência de um *gap* entre a literatura produzida no âmbito do *THRM* e o seu nível real de implementação no setor hoteleiro, derivado de alguns obstáculos significativos à sua implementação. Posto isto, torna-se relevante compreender a viabilidade da implementação do *THRM* no setor hoteleiro para um futuro de curto a médio prazo. Com base na literatura existente, a implementação do *THRM* a uma escala significativa (a nível mundial ou delimitada a uma determinada região geográfica) será viável quando a maioria das unidades hoteleiras possuir os recursos tecnológicos e o talento necessário para tal.

É também necessário realçar a fraca produção de literatura relativa ao *Total Hotel Revenue Management* nos últimos cinco anos, não sendo produzida literatura relevante neste tópico, a par do conhecimento do autor, desde o ano de dois mil e dezassete. Corroborando a afirmação de Wang et al. (2015), este fenómeno poderá resultar num *gap* bastante significativo entre o setor hoteleiro e a respetiva comunidade académica no que diz respeito à compreensão da natureza e dos desafios que compõem o *THRM*,

2.4. Pricing

O *Pricing* é considerado um pilar estratégico do *Hotel Revenue Management* (Talón-Ballester, Nieto-García & González-Serrano, 2022), sendo uma das variáveis mais eficazes na obtenção de vantagens competitivas sobre a concorrência (Kimes, 2010; Nair, 2018), no posicionamento de mercado das unidades hoteleiras (Ivanov, 2014) e na geração de lucros empresariais (Bandalouski *et al.*, 2018).

Existem diversos fatores determinantes nas decisões de *pricing* tomadas no âmbito do *HRM*, tais como a categoria, reputação, competição, procura, elasticidade-preço da procura, tipo de afiliação e serviços adicionais incluídos no preço (Ivanov, 2014). O mesmo autor afirma que as determinantes anteriormente mencionadas têm origem em três dimensões distintas – o macro e microambiente socioeconómico onde se insere a unidade hoteleira, bem como o seu ambiente interno.

Atualmente, a reputação online das unidades hoteleiras - que deriva sobretudo das *quest reviews* e das pontuações atribuídas pelos seus clientes nas *OTAs* e em diversas plataformas digitais - consiste numa das principais determinantes de *pricing* no setor (Abrate & Viglia, 2016; Anderson & Han, 2016), sobretudo na capacidade de cobrar um preço *premium* pelos seus produtos. Anderson (2012) determinou que o aumento de 1% na reputação online das unidades hoteleiras resulta no aumento do seu *ADR* em cerca de 0,80%. Já Diana-Jens & Ruibal (2015) concluíram que as unidades hoteleiras nas primeiras posições do “Tripadvisor’s *Popularity Index*” apresentam, em média, tarifas de alojamento 22,6% superiores às do seu *competitive set*, existindo uma clara correlação entre o *pricing* das unidades hoteleiras e a sua reputação online.

Posto isto, e com base nas determinantes supramencionadas, as decisões estratégicas de *pricing* no âmbito do *HRM* pretendem dar resposta a diversos problemas, tais como: a determinação e o diferencial de preços para produtos de diferentes categorias; a determinação das tarifas postadas *versus* as tarifas de reserva; a determinação dos preços para ofertas individuais; a evolução dos preços ao longo do tempo (Aziz *et al.*, 2011).

A nível tático, Abrate & Viglia (2016) afirmam que as decisões de *pricing* são determinadas sobretudo pela informação recolhida acerca das variáveis contextuais, particularmente acerca do número de competidores existentes em tempo real. Hung, Shang & Wang (2010) corroboram esta afirmação, constatando que o *pricing* baseado na

concorrência direta – denominado frequentemente de *competitive based pricing* - é uma estratégia de *pricing* bastante comum no setor hoteleiro.

No que diz respeito às estratégias de *pricing* mais populares, (Ivanov, 2014) afirma que existem oito estratégias utilizadas com frequência no setor: *demand based pricing*, *cost based pricing*, *market penetration pricing*, *market skimming pricing*, *product bundle pricing*, *psychological pricing*, *promotional pricing* e *captive product pricing*.

A estratégia de *pricing* mencionada com maior frequência na literatura é o *demand based pricing* (Kimes, 2010; Ivanov, 2014; Nair, 2018), que consiste essencialmente numa estratégia de *dynamic pricing* onde os preços estabelecidos pela unidade ou cadeia hoteleira são ajustados em tempo real (ou com a maior frequência possível) com base na procura existente para esse determinado produto. Denizci Guillet & Chu (2021: 621) afirmam que “...o *Revenue Management* é uma disciplina caracterizada pelo *demand based pricing*.”. Tal como mencionado anteriormente, o *competitive based pricing* é também uma das estratégias de *pricing* mencionadas com maior frequência na literatura relacionada com o *HRM* (Hung, Shang & Wang, 2010; Kimes, 2011, 2017; Vives, Jacob & Payeras, 2018), consistindo numa forma de *dynamic pricing* onde os preços estabelecidos pela unidade ou cadeia hoteleira são ajustados com base nos preços da sua concorrência,

As estratégias de *pricing* baseadas em formas de *dynamic pricing* são consideradas por vários autores como as estratégias utilizadas com maior frequência no setor hoteleiro (Aziz *et al.*, 2011; Bandalouski *et al.*, 2018). Abrate, Nicolau & Viglia (2019), num estudo que incluiu uma amostra de 21687 observações, demonstrou que a alteração no coeficiente de variação de preços entre o primeiro e terceiro quartil resulta num aumento médio das receitas em 3,07%, concluindo que uma maior variabilidade na utilização de *dynamic pricing* resulta num aumento das receitas para a unidade hoteleira. Şen (2013) acrescenta que, em termos gerais, as estratégias de *dynamic pricing* são superiores às estratégias de *fixed pricing*, devendo ser dada maior atenção às mesmas.

Todavia, Abrate, Nicolau & Viglia (2019) afirmam que, apesar da aplicação das diferentes formas de *dynamic pricing* resultarem em melhores resultados para as unidades hoteleiras, os hoteleiros não estão a aplicar as mesmas com a regularidade desejada. Melis & Piga (2017) corroboram o autor supramencionado, afirmando que a adoção e a

aplicação prática das diferentes formas de *dynamic pricing* não são tão comuns como sugere a literatura.

A crescente adoção de métodos sofisticados e complexos de *pricing* por parte do setor hoteleiro derivam sobretudo da tecnologia, mais especificamente do rápido desenvolvimento das tecnologias de informação, do crescimento do *e-commerce* e do crescente acesso e utilização da Internet a nível global (Bandalouski *et al.*, 2018). Num estudo efetuado por Kimes (2017), onde inquiriu cerca de 400 *Revenue Managers* acerca do futuro do *HRM* a nível global, concluiu-se que os métodos de *pricing* serão tendencialmente baseados em modelos analíticos sofisticados assentes em ferramentas tecnológicas, objetivando a estipulação dos preços com base nas idiossincrasias de cada cliente. Vives, Jacob & Payeras (2018) corroboram os resultados obtidos por Kimes (2017), afirmando que a evolução tecnológica tem contribuído para a alteração do paradigma de *pricing* no setor hoteleiro, evoluindo de um processo com grande ênfase no controlo de inventário para uma abordagem mais centrada no cliente. Ampountolas, Shaw & James (2021) declaram que o setor hoteleiro está a evoluir rapidamente em direção a métodos de *pricing* assentes em ferramentas tecnológicas e modelos analíticos que o tornam mais “customer-centric”, tornando os métodos de *pricing* tradicionais, com principal foco nos controlos de inventário, cada vez mais obsoletos.

Noone, Enz & Jessie (2017) acrescentam também que, apesar da existência de literatura que demonstra a necessidade de uma abordagem mais “customer-centric” em diversas dimensões do *HRM*, as ferramentas de *price optimization* atuais ainda são bastante centradas no *pricing* do alojamento e nos seus controlos de inventário, sendo necessário um maior investimento na maior sofisticação do setor e na obtenção de novas capacidades que permitam a alteração no paradigma de *pricing* atual, evoluindo de uma abordagem com excessivo foco nos controlos de inventário para uma abordagem mais “customer-centric”.

2.5. Distribuição

A gestão dos canais de distribuição consiste num dos processos chave do *Hotel Revenue Management* (Guillet & Mohammed, 2015; Lei, Nicolau & Wang, 2019). A profunda compreensão de todos os canais de distribuição a um nível individual, bem como as

implicações do seu uso para as unidades hoteleiras consiste num elemento fundamental para o sucesso de qualquer estratégia de *HRM* (Ibrahim, Putra & Handayani, 2022).

Dada a sua atual relevância para o sucesso do *HRM*, Hayes & Miller (2011) propuseram a integração da gestão dos canais de distribuição à definição original de *Revenue Management*, também integrada posteriormente na definição de *Hotel Revenue Management* de Ivanov (Ivanov, 2014; Ivanov, Chiappa & Heyes, 2021). Ivanov (2014) afirma que “o canal de distribuição adequado”, na ótica do *HRM*, consiste no canal de distribuição que permita, em simultâneo, o acesso ao cliente “adequado” e a sustentabilidade económico-financeira da sua utilização no horizonte temporal pretendido, tendo em conta todos os custos associados.

Segundo Wang et al. (2015), a expansão dos canais de distribuição consiste num dos aspetos cruciais para o crescimento empresarial no setor da hotelaria e do turismo. Todavia, Ibrahim, Putra & Handayani (2022) afirmam que o *mix* de canais de distribuição onde a unidade hoteleira está presente necessita, sobretudo, de ser sustentável e decidido de forma estratégica, em detrimento de uma expansão contínua. Lv et al. (2020) corroboram o autor supramencionado, afirmando que a gestão inteligente dos canais de distribuição, com base nos dados históricos das unidades hoteleiras, poderá resultar num incremento da sua performance.

No entanto, a escolha do *mix* de canais de distribuição ideal para cada unidade hoteleira consiste numa decisão complexa que deriva essencialmente de dois fatores - os custos específicos a cada canal e do seu alcance aos diferentes segmentos de mercado (Ampountolas, Shaw & James, 2019) .

As unidades hoteleiras podem vender o seu produto através de diversos canais de distribuição, tais como: o seu website, operadores turísticos, *Online Travel Agencies*, agências de viagens tradicionais, *Global Distribution Systems*, entre outros (Ivanov, 2014; Ivanov & Ayas, 2017).

Tem-se vindo a observar, nos últimos anos, uma mudança de paradigma na distribuição do produto hoteleiro, passando das reservas em canais tradicionais, como agências de viagens *offline*, para os canais de distribuição online, resultando em alterações profundas nos modelos de distribuição utilizados no setor (Tom Dieck, Fountoulaki & Jung, 2018).

Martin-Fuentes & Mellinas (2018) suportam as afirmações dos autores previamente mencionados, afirmando que o setor hoteleiro foi dos mais afetados pela crescente utilização da internet e do comércio online como método de distribuição do seu produto, tornando-se um canal fundamental na estratégia de distribuição de qualquer negócio de alojamento. Num estudo efetuado por Kimes (2011, 2017), concluiu-se que os três canais de distribuição com maior preponderância futura para o setor hoteleiro, a nível mundial, consistem em três canais online – os dispositivos móveis, o *website* da unidade hoteleira e as redes sociais.

Atualmente, as *OTAs* consistem no principal canal de distribuição para o setor hoteleiro, sendo responsáveis por cerca de 70% dos quartos vendidos a nível global (Abrate, Nicolau & Viglia, 2019). Segundo os mesmos autores, a principal vantagem das *Online Travel Agencies* para as unidades hoteleiras prende-se com o maior alcance a uma multiplicidade de segmentos de mercado, resultando na obtenção de uma maior quota de mercado para as mesmas. Já Kimes (2016) afirma que a transparência das tarifas para os clientes e concorrência consiste numa das suas principais vantagens, enquanto que Anderson (2009) e Anderson & Han (2017) afirmam que o marketing efetuado pelas *OTAs* resulta também num maior número de reservas efetuadas pelos canais diretos das unidades hoteleiras, fenómeno que o autor denominou de “*Billboard effect*”. Na ótica do consumidor, Lv et al. (2020) destaca que uma das principais vantagens na utilização das *OTAs* consiste na sua experiência de compra conveniente, intuitiva e de baixo custo para os mesmos.

No entanto, uma das principais desvantagens da elevada dependência das *OTAs* como canal de distribuição consiste nos elevados custos associados à sua utilização, dadas as elevadas comissões cobradas pelo seu serviço (Kimes, 2016). Todavia, Abrate, Nicolau & Viglia (2019) afirmam que o modelo de agência, onde as unidades hoteleiras assumem o risco do inventário não vendido e pagam à comissão às *OTAs*, consiste no modelo com maior margem de lucro para as unidades hoteleiras. Já no que diz respeito ao modelo mercante, modelo em que as *OTAs* comprem parte do inventário às unidades hoteleiras a um preço significativamente descontado para futura revenda, este acarreta um custo de oportunidade bastante elevado para as unidades hoteleiras.

Os custos associados à distribuição do produto hoteleiro são um tópico frequentemente abordado na literatura (Ivanov, 2014; Kimes, 2016; Ampountolas, Shaw & James, 2019; Buhalis & Yen, 2020) devido ao seu impacto na rentabilidade das unidades hoteleiras. Segundo Cullen (2019), cerca de 15% a 30% das receitas das unidades hoteleiras são investidas na aquisição de novos clientes, tendo um impacto bastante negativo na rentabilidade das mesmas.

Os elevados custos de aquisição de clientes consistem num dos principais motivos pela qual as unidades hoteleiras alocam uma quantidade significativa de recursos na obtenção de reservas por via dos seus canais de distribuição diretos. As reservas diretas contribuem para uma maior rentabilidade das unidades hoteleiras comparativamente às *OTAs*, reduzindo os seus custos de aquisição de clientes em cerca de 15% a 30% (Buhalis & Yen, 2020). Desta forma, as unidades hoteleiras deverão objetivar a obtenção do maior número de reservas diretas possível (O'Connor, 2020).

A aquisição de clientes por via dos canais diretos das unidades hoteleiras é sobretudo consequência de uma forte presença online, adquirida maioritariamente através de estratégias de marketing digital como o *Search Engine Marketing (SEM)* e o *Search Engine Optimization (SEO)*, bem como pela otimização do website da unidade hoteleira (Paraskevas et al, 2011) e das suas redes sociais (Kimes, 2017; Ampountolas, Shaw & James, 2019).

Relativamente à análise de performance no âmbito da gestão dos canais de distribuição, a crescente relevância da distribuição no âmbito do *HRM* deu maior preponderância a determinados indicadores de desempenho, como o *NRevPAR* ou *NetRevPAR*, sendo essencialmente o cálculo do *RevPAR* deduzido de todos os custos de distribuição associados (Talón-Ballester, Nieto-García & González-Serrano, 2022) ou o *COPE* (*Contribution to Operating Profit & Expense*), que consiste nas receitas totais pagas pelos hóspedes deduzidas de todos os custos diretos associados, tais como comissões e custos de transação (Cullen, 2019).

2.6. Análise de Performance

O *Revenue Management* consiste num processo que visa a otimização contínua de todas as suas dimensões, objetivando a maximização das receitas totais e do lucro operacional.

Assim sendo, o *HRM* só deverá ser aplicado quando o seu impacto nos resultados empresariais é positivo e, para tal, é fundamental a mensuração da performance do sistema de *HRM* em vigor (Ivanov & Zhechev, 2011). Ao longo do tempo, a análise de performance tem vindo a se tornar um aspeto cada vez mais relevante no setor da hotelaria e turismo (Schwartz, Altin & Singal, 2017), sendo que as empresas de sucesso são aquelas que compreendem e atribuem o devido ênfase à análise de performance (Abad *et al.*, 2019).

Ivanov (2014) afirma que existem três níveis de análise - estratégica, tática e operacional – que se distinguem essencialmente pelo horizonte temporal da análise em questão. O autor constata que a análise estratégica do *HRM* consiste na avaliação das dinâmicas de longo prazo entre as diversas métricas de *HRM*, identificando os fatores que as influenciam. Já ao nível da análise tática, é fundamental a revisão das decisões tomadas no âmbito do *HRM* ao longo do ano e o seu impacto nas dinâmicas entre as diversas métricas de *HRM*. Por último, a análise operacional consiste na análise das flutuações diárias e semanais das diversas métricas de *HRM*, utilizando essa análise para tomar decisões de curto prazo tais como o ajuste dos preços nos diversos canais, alterações nos *allotments* para as *OTAs* e possíveis *overbookings* ou promoções de última hora.

No âmbito do *HRM*, existem diversas métricas utilizadas para a mensuração de performance, sendo as mais frequentemente mencionadas na literatura o *Average Daily Rate (ADR)*, *Revenue per Available Room (RevPAR)*, *Total Revenue per Available Room (TRevPAR)*, *Revenue Generating Index (RGI)* e o *Gross Operating Profit per Available Room (GOPPAR)* (Ivanov & Zhechev, 2011; Anderson, 2012; Ivanov, 2014; Noone, Enz & Jessie, 2017; Schwartz, Altin & Singal, 2017; Lee, Pan & Park, 2019; Lima Santos, Guerra, *et al.*, 2020; Denizci Guillet & Chu, 2021).

As métricas de análise de performance mais comuns, a nível operacional, são a taxa de ocupação-quarto e o *ADR* (Santos *et al.*, 2020). Chattopadhyay & Mitra (2019) afirmam que o *ADR* é o único indicador que pode ser controlado pelos gestores das unidades hoteleiras, sendo que a taxa de ocupação-quarto depende de fatores externos como a procura existente para esse mercado em específico. Dessa forma, afirmam os autores, a definição de um *ADR* apropriado consiste na chave para atingir a rentabilidade desejada. De todas as métricas supramencionadas, o *RevPAR* é considerado, entre diversos autores,

como o principal indicador de *performance* a nível de *benchmarking* competitivo no setor hoteleiro (Noone, Enz & Jessie, 2017; Schwartz, Altin & Singal, 2017).

Todavia, apesar da sua predominância e aceitação no setor hoteleiro como métrica de análise de performance *standard*, o *RevPAR* apresenta algumas limitações. O facto de apenas considerar receitas e não custos, bem como o facto de “ignorar” os restantes centros de receita da unidade hoteleira além do alojamento, tornam o *RevPAR* um indicador de performance algo limitado (Lee, Pan & Park, 2019).

Posto isto, o *TRevPAR* é visto por alguns autores como um indicador de performance mais completo e compreensivo que o *RevPAR*, pois inclui todos os centros de receita da unidade hoteleira no seu cálculo (Lee, Pan & Park, 2019; Santos *et al.*, 2020). Santos *et al.* (2020) denota também que existe uma crescente adoção e popularidade do *TRevPAR* por parte do setor hoteleiro nos últimos anos.

Autores como Schwartz, Altin & Singal (2017) e Cross, Higbie & Cross (2009) afirmam que *RGI* ou *RevPAR Index* é também um indicador mais completo e compreensivo que o *RevPAR*, pois compara o *RevPAR* de uma unidade hoteleira com o *RevPAR* da sua concorrência direta, reduzindo o efeito de fatores externos no indicador, tais como o ambiente económico onde opera a unidade hoteleira e as condições específicas do mercado.

O indicador que mais atenção tem recebido na literatura, além do *RevPAR*, é o *GOPPAR* (Lee, Pan & Park, 2019). O *GOPPAR* não apresenta as limitações do *RevPAR*, consistindo numa métrica de rentabilidade que tem em conta todos os custos operacionais e todos os centros de receita no seu cálculo (Schwartz, Altin & Singal, 2017). Kimes (2011, 2017), na sua investigação relativamente às tendências futuras do *HRM*, concluiu que o *GOPPAR* (33,7% das respostas totais) será o indicador de *performance* com maior preponderância num futuro próximo, em detrimento do *RevPAR*. (11,4% das respostas totais).

Todavia, Schwartz, Altin & Singal (2017) afirmam que a sua inacessibilidade e dificuldade de cálculo consistem nos principais obstáculos à adoção universal do *GOPPAR* como métrica *standard* de *benchmarking* competitivo no setor hoteleiro. O mesmo autor afirma que, apesar da crescente popularidade do *GOPPAR* em detrimento

do *RevPAR*, a correlação entre ambas as métricas é bastante elevada em termos gerais, concluindo que o *RevPAR* também pode ser utilizado como *proxy* para aferir a rentabilidade das unidades hoteleiras em que o alojamento constitui a sua principal fonte de receitas.

Derivado da crescente importância da reputação online na performance das unidades hoteleiras (Abrate & Viglia, 2016; Anderson & Han, 2016), surgem novas métricas de análise de performance, sendo a referência atual no setor o *Global Review Index (GRI)*. O *GRI* consiste num indicador que quantifica a reputação online de uma determinada unidade hoteleira (ou de um agregado), com base em dados recolhidos em mais de 175 OTAs e sites de avaliação (ReviewPro, 2021). A existência de uma correlação positiva entre o aumento do *RGI* e o aumento da taxa de ocupação-quarto, *ADR* e *RevPAR* (Anderson, 2012), aliado à crescente importância do *user-generated content* na performance das unidades hoteleiras (Phillips *et al.*, 2017; Pelsmacker, Tilburg & Holthof, 2018), tornam este indicador uma possível referência futura a nível de *benchmarking* competitivo no setor hoteleiro.

Em termos gerais, a literatura sugere que, à medida que o *Hotel Revenue Management* transita de uma ótica de maximização de receitas para a maximização dos lucros (Noone, Enz & Jessie, 2017), verifica-se também uma gradual mudança nas métricas utilizadas no âmbito da análise de performance. O *RevPAR*, apesar de ainda ser considerado o indicador *standard* a nível de *benchmarking* competitivo no setor hoteleiro, tem vindo a ser substituído ou complementado por métricas de análise de performance mais compreensivas e de carácter mais holístico, tal como o *TRevPAR* (Lee, Pan & Park, 2019; Santos *et al.*, 2020) e o *GOPPAR* (Kimes, 2017; Schwartz, Altin & Singal, 2017).

2.7. Integração Departamental

Nos seus primórdios, a prática do *Hotel Revenue Management* (na altura ainda denominado de *Yield Management*) era imputada ao departamento de reservas, estando frequentemente integrado no *Front-Office* das unidades hoteleiras (Kimes, 2016). Segundo a mesma autora, o *Hotel Revenue Management* era praticado apenas ao nível da propriedade (mesmo em cadeias hoteleiras internacionais) e eram alocados escassos

recursos à sua prática, sendo que a maioria das equipas de *HRM* eram constituídas por apenas dois ou três indivíduos.

Numa segunda fase, na década de 1990, diversas cadeias hoteleiras passaram a integrar o *HRM* no departamento de Marketing e Vendas. Esta transição deveu-se, sobretudo, aos conflitos existentes entre o departamento de *Front-Office* e o departamento de Marketing e Vendas, pois além da comunicação interdepartamental insuficiente, estes possuíam visões divergentes relativamente à forma como o *HRM* deveria ser praticado (Kimes, 2016; Zheng & Forgacs, 2017).

Nesta altura, ainda assim, o departamento de reservas exercia uma influência significativa na prática do *HRM*, sendo que a grande maioria dos *Revenue Managers* possuía um forte *background* de reservas, reportando tipicamente ao Diretor de Marketing e Vendas (Josephi, Stierand & van Mourik, 2016).

Numa terceira fase, apercebendo-se da crescente importância do *HRM* para a performance económico-financeira das suas unidades hoteleiras, diversas cadeias optaram por criar um departamento próprio de *Revenue Management* (Ivanov & Zhechev, 2011), passando a reportar diretamente ao Diretor Geral (Kimes, 2016). Esta transição, que perdura até aos dias de hoje, objetiva garantir a aplicação holística do *HRM*, evitando que os objetivos divergentes dos diversos departamentos e a comunicação interdepartamental insuficiente se tornem obstáculos à aplicação adequada e ótima do *HRM*.

Apesar da crescente relevância, autoridade e independência organizacional do *RM* no setor hoteleiro, Cross, Higbie & Cross (2009) afirmam que é crucial a prática coordenada do *HRM* entre os diversos departamentos da unidade hoteleira, sendo um processo integrado entre o departamento de *Revenue Management*, departamento de Marketing e departamento de Vendas.

Posto isto, apesar da criação de um departamento próprio de *Revenue Management* por parte de algumas unidades e cadeias hoteleiras, verifica-se que esta ainda não consiste numa prática regular do setor. O *HRM* continua a ser efetuado, na maior parte das vezes, pelo Diretor de Marketing e Vendas ou seus subordinados (Ivanov & Zhechev, 2011) ou, na existência de um departamento próprio de *RM*, este reporta diretamente ao departamento de Marketing e Vendas (Zheng & Forgacs, 2017).

Os desafios e obstáculos organizacionais relacionados com a prática e implementação do *HRM* são mencionados com frequência na literatura. Tanto Cross, Higbie & Cross (2009) como Zheng & Forgacs (2017) constatarem que um dos principais obstáculos consiste nos objetivos divergentes entre os diversos departamentos, sobretudo entre o departamento de *Revenue Management* e o departamento de Vendas – o departamento de *RM* atribui, geralmente, maior importância a métricas de sucesso relacionadas com o lucro ou rentabilidade da unidade hoteleira, enquanto que o departamento de Vendas prioriza métricas relacionadas com o volume de vendas e receitas totais da unidade. Cetin, Demirciftci & Bilgihan (2016) constatarem que a atribuição de tarefas e responsabilidades fora do âmbito do *HRM* aos *Revenue Managers*, tais como a gestão do Marketing Digital e *E-Commerce*, a manutenção do website da unidade hoteleira e a gestão de reservas, consistem num claro obstáculo de origem organizacional à aplicação ótima do *HRM*. Já Zheng & Forgacs (2017) afirmam que o fluxo interdepartamental de dados consiste também num desafio à otimização do *HRM*, afetando os processos de tomada de decisão em tempo real por parte dos *Revenue Managers*.

Todos os obstáculos e desafios supramencionados constituem argumentos a favor da centralização do *HRM* nas cadeias hoteleiras. Um estudo efetuado por Altin, Schwartz & Uysal (2017), utilizando uma amostra de 602 unidades hoteleiras localizadas nos Estados Unidos da América, concluiu que as cadeias hoteleiras em que a prática do *HRM* é centralizada e efetuada a nível corporativo, obtêm um *RGI* superior às cadeias em que o *HRM* é efetuado ao nível da unidade hoteleira ou em regime de *outsourcing*. Todavia, os autores afirmam que as estratégias híbridas, que combinam ambas as abordagens, estão associadas ao *RGI* mais elevado.

Relativamente ao futuro da integração departamental do *HRM*, Josephi, Stierand & van Mourik (2016) propõem a criação de um “*demand management department*”, afirmando que a fusão do *Revenue Management*, Marketing e Vendas num único departamento com processos claros, procedimentos eficientes e incorporação de um sistema inteligente de análise de performance consiste numa melhor solução do que as práticas do setor atuais. Kimes (2011, 2017) afirma, com base nos resultados da sua investigação acerca do futuro do *Hotel Revenue Management*, que as tendências relativas à integração departamental passam pela existência de um modelo híbrido entre a centralização e descentralização, existindo um departamento próprio de *RM* nas unidades hoteleiras de maior dimensão e

com um elevado número de centros de receita, sendo que as unidades hoteleira de menor dimensão tenderão a ser geridas a nível regional ou corporativo no âmbito do *HRM*.

Tal como sugerem Altin, Schwartz & Uysal (2017), e dada a rápida evolução do *Revenue Management*, tanto no setor hoteleiro como no meio académico (Guillet, 2020), é necessária maior investigação neste âmbito, denotando-se a escassez de literatura recente relativamente às estratégias de implementação e integração departamental do *HRM*.

2.8. Revenue Manager

O *Revenue Manager* consiste num profissional cujas funções se inserem no âmbito da aplicação da ciência do *Revenue Management* à realidade competitiva de cada unidade hoteleira sob a sua responsabilidade (Ferguson & Smith, 2014). As competências, qualificação e dedicação do *Hotel Revenue Manager* são variáveis fundamentais no sucesso da implementação do *HRM* nas unidades hoteleiras (Abad *et al.*, 2019), verificando-se uma procura cada vez maior por *Hotel Revenue Managers* qualificados (Wang *et al.*, 2015).

Inicialmente, os *Revenue Managers* atingiam este título profissional através da progressão hierárquica pelo departamento de reservas (Kimes, 2008). Todavia, as competências necessárias para a posição de *Revenue Manager* evoluíram de tal forma que a progressão hierárquica de colaboradores sem formação e treino especializado em *Revenue Management* não é considerada uma opção viável na atualidade (Ferguson & Smith, 2014).

Segundo o mesmo autor, a significativa evolução do *Hotel Revenue Management* como ciência nos últimos trinta anos resultou, consequentemente, na evolução e adaptação do papel do *Hotel Revenue Manager* no setor hoteleiro.

O sucesso do *Hotel Revenue Management* como prática empresarial resultou também num maior poder de influência dos *Revenue Managers* e no seu *status*, passando de “meros” analistas a executivos com um papel chave nas respetivas unidades ou cadeias hoteleiras (Abad *et al.*, 2019).

Com base no corpo de literatura existente, é possível afirmar que existe atualmente uma combinação fundamental de *soft skills* e *hard skills* para o sucesso dos *Hotel Revenue Managers*.

No que diz respeito às *hard skills*, ou no conhecimento técnico necessário ao desempenho das suas funções, as competências analíticas consistem na habilidade mencionada com maior frequência na literatura (Kimes, 2008, 2011, 2017; Beck *et al.*, 2011; Ferguson & Smith, 2014; Cetin, Demirciftci & Bilgihan, 2016; Altin, Schwartz & Uysal, 2017; Ebiendele & Ebiendele, 2018). Mais especificamente, as competências analíticas necessárias consistem na capacidade de compreender e se adaptar às condições de mercado (Kimes, 2008), na detecção e análise de tendências (Beck *et al.*, 2011), na compreensão das causas reais dos acontecimentos e na aplicação do pensamento lógico (Cetin, Demirciftci & Bilgihan, 2016), bem como a atenção ao detalhe (Ebiendele & Ebiendele, 2018).

Segundo vários autores, as competências tecnológicas são também indispensáveis para o desempenho das funções de *Hotel Revenue Manager* (Ferguson & Smith, 2014; Cetin, Demirciftci & Bilgihan, 2016; Josephi, Stierand & van Mourik, 2016; Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2021). Em particular, a capacidade de utilizar tecnologias relacionadas com *Big Data* e com o comportamento e experiência dos consumidores (Ferguson & Smith, 2014; Josephi, Stierand & van Mourik, 2016), o domínio de *softwares* específicos ao *Hotel Revenue Management* (Cetin, Demirciftci & Bilgihan, 2016; Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2021) e a gestão dos canais de distribuição online, são consideradas competências fundamentais no *skill set* de um *Hotel Revenue Manager* da atualidade. Kimes (2017) afirma que competências tecnológicas como o domínio de *data analytics* e a gestão dos canais de distribuição online devem ser prioritárias na formação de um *Hotel Revenue Manager*.

No que diz respeito às restantes *hard skills* consideradas necessárias ao sucesso do *Hotel Revenue Manager*, competências no âmbito do *pricing* e controlo de inventário são consideradas de extrema relevância (Beck *et al.*, 2011), tal como a proficiência em matemática e econometria (Josephi, Stierand & van Mourik, 2016), a orçamentação (Cetin, Demirciftci & Bilgihan, 2016) e a capacidade de tomar decisões de elevado valor acrescentado com base em diversas fontes de informação (Ebiendele & Ebiendele, 2018).

No âmbito das *soft skills*, ou no conjunto de características pessoais imprescindíveis a um *Hotel Revenue Manager* de sucesso, as capacidades de comunicação surgem como a competência mencionada com maior frequência na literatura (Beck *et al.*, 2011; Kimes, 2011, 2017; Cetin, Demirciftci & Bilgihan, 2016; Josephi, Stierand & van Mourik, 2016; Zheng & Forgacs, 2017; Ebiendele & Ebiendele, 2018). A comunicação adequada consiste numa competência chave para qualquer *Revenue Manager*, pois parte das suas funções consiste em fazer recomendações a nível da estratégia empresarial (Beck *et al.*, 2011), comunicar com diferentes *stakeholders* (Josephi, Stierand & van Mourik, 2016), escrever *reports* e efetuar apresentações orais com informação acerca da *performance* da unidade hoteleira (Wang *et al.*, 2015) e liderar equipas com um objetivo em comum (Zheng & Forgacs, 2017).

A liderança surge também como uma *soft skill* essencial no domínio do *Revenue Management* (Kimes, 2008, 2011, 2017; Cetin, Demirciftci & Bilgihan, 2016; Josephi, Stierand & van Mourik, 2016), pois os *Hotel Revenue Managers* necessitam de conseguir influenciar os restantes *stakeholders* internos da empresa no que diz respeito às decisões a serem tomadas no âmbito do *HRM*.

Relativamente às restantes *soft skills* necessárias ao desempenho adequado da profissão, Cetin, Demirciftci & Bilgihan (2016) mencionam a empatia, trabalho em equipa e capacidade em resolver conflitos como competências cruciais, enquanto que Ebiendele & Ebiendele (2018) destacam a capacidade de gerir pessoas e construir relações, bem como a capacidade de desenvolver o pensamento criativo. Já Beck *et al.* (2014) afirmam que a proatividade consiste não só numa característica fundamental para qualquer *Hotel Revenue Manager*, como num fator preditivo do seu sucesso.

A crescente relevância e poder de influência do *Hotel Revenue Manager* nas unidades e cadeias hoteleira a nível global, tornaram a posição de *Revenue Manager* universalmente reconhecida no setor do alojamento (Cetin, Demirciftci & Bilgihan, 2016). No entanto, ainda existem diversos obstáculos e desafios que ameaçam o desenvolvimento e o progresso da profissão, bem como o seu devido reconhecimento.

A falta de incentivos, tal como uma remuneração atrativa, consiste num dos principais desafios ao desenvolvimento e à progressão de carreira dos *Hotel Revenue Managers* (Zheng & Forgacs, 2017). Os mesmos autores também afirmam que o facto de a maioria

das unidades hoteleiras dar preferência a profissionais experientes, em detrimento de formar futuros *Revenue Managers*, é também um dos principais desafios ao desenvolvimento da profissão. Já Kimes (2008) destaca três principais desafios ao progresso da posição de *Hotel Revenue Manager* – a inexistência de uma progressão de carreira clara na grande maioria das unidades e cadeias hoteleiras, a dificuldade em recrutar *Revenue Managers* qualificados e a incapacidade de reter *Revenue Managers* qualificados devido à falta de incentivos e condições atrativas.

Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin (2021) consideram que um dos principais obstáculos futuros consiste na qualificação e sofisticação tecnológica dos *Revenue Managers*. Embora exista uma procura crescente por *Revenue Managers* qualificados, experientes e talentosos, estes tendem a procurar, pelos obstáculos e desafios supramencionados, setores mais atrativos para exercer a sua profissão, tais como a consultoria ou o setor tecnológico (Zheng & Forgacs, 2017). Esta situação origina um “*talent gap*” na área do *Revenue Management* no setor hoteleiro (Zheng & Forgacs, 2017; Cullen, 2019). Cullen (2019) afirma que o “*talent gap*” pode ser minimizado de duas formas distintas - através da criação de parcerias entre as cadeias hoteleiras e as instituições de ensino que formem indivíduos em *Revenue Management*, bem como através da criação de um maior nível de consciencialização relativamente às oportunidades e possibilidades de carreira na área do *HRM*.

Com base no corpo de literatura existente acerca do *Hotel Revenue Manager*, é possível concluir que consiste atualmente numa posição de elevado valor acrescentado para as unidades e cadeias hoteleiras.

No entanto, considera-se necessário mais investigação relativamente ao seu papel nas organizações hoteleiras, bem como o *skill set* necessário ao seu sucesso (Abad *et al.*, 2019). Conclui-se também que é necessário um maior ênfase no desenvolvimento e formação dos *Revenue Managers*, pois os desafios e obstáculos atuais consistem numa ameaça ao desenvolvimento e ao progresso da profissão (Kimes, 2008). Só com uma abordagem sistemática, com vista à resolução destes problemas, é que se tornará possível minimizar o “*talent gap*” que se verifica atualmente na posição de *Revenue Manager* no setor hoteleiro.

2.9. Drivers de Mudança

A prática do *Hotel Revenue Management* evoluiu de forma substancial nos últimos anos, passando de uma abordagem tática com ênfase nos controlos de inventário para uma abordagem estratégica, centrada no cliente e focada na otimização das receitas totais e lucro operacional da unidade hoteleira (Kimes, 2016; Noone, Enz & Jessie, 2017). As mutações sofridas no paradigma do *HRM* ao longo do tempo derivam de uma complexidade de fatores: das alterações na conjuntura económica de um determinado mercado, do desenvolvimento tecnológico, das alterações no comportamento dos consumidores, do perfil do *Revenue Manager*, entre outros (Kimes, 2011, 2017).

As alterações na conjuntura económica, quer a nível global quer a nível local, consistem num dos principais *drivers* de mudança no domínio do *HRM* (Kimes, 2011, 2017).

As crises económicas, tal como a crise financeira global de 2008, levou à alteração do paradigma do *HRM* em diversas dimensões. Kimes & Anderson (2009) afirmam que a vertente do *HRM* mais afetada foi o *pricing* - as crescentes *price wars*, a maior sensibilidade ao preço dos consumidores e a dificuldade em manter a integridade tarifária resultaram na alteração do paradigma de *pricing* existente até então.

Gehrels & Blantar (2013) corroboram a autora supramencionada, constatando que as *price wars* e a diluição das tarifas no mercado são dois acontecimentos recorrentes em períodos de crise económica, sendo necessário evitá-los através da implementação de estratégias *pricing* adequadas.

Nos períodos de crise económica é também fundamental a identificação de novos segmentos de mercado e novos canais de distribuição (Kimes & Anderson, 2009), a implementação do planeamento estratégico, a revisão das condições contratuais de grupos e a elevada precisão nos *forecasts* (Gehrels & Blantar, 2013).

A nível académico, a crescente proliferação de literatura relativa ao *HRM* coincide com os períodos de crise económica (Domingo-Carrillo, Chávez-Miranda & Escobar-Pérez, 2020). De acordo com os autores, este fenómeno deriva da perceção de que o *HRM* consiste numa forma útil e eficiente de alocar recursos em períodos de crise económica.

Tal como as crises económicas, as crises sanitárias estão fortemente correlacionadas com um decréscimo na procura para o setor hoteleiro, tornando-se num potencial fator

disruptivo na esfera do *HRM*. Recentemente, a crise pandémica global de COVID-19 teve um impacto devastador no setor da hotelaria e turismo, sendo considerado o maior cataclismo na história do setor hoteleiro até à atualidade (Denizci Guillet & Chu, 2021). Quantificando o seu impacto, no caso dos EUA, o maior mercado hoteleiro a nível global (IHG, 2020), a crise pandémica resultou numa redução de 86% no *RevPAR* para os períodos de entre 1 de março e 31 de maio de 2020 (Ozdemir *et al.*, 2021). Relativamente ao *ADR* e à taxa de ocupação-quarto, estes registaram um decréscimo de 47% e 74%, respetivamente.

Segundo Denizci Guillet & Chu (2021), nem todas as vertentes do *HRM* assumem a mesma relevância em períodos de baixa procura. A estratégia de *pricing*, a análise dos mercados e o *forecasting* consistem nos processos de maior importância, em detrimento da gestão dos canais de distribuição e controlo de inventário. Já Viglia *et al.* (2021) destaca a importância da colaboração entre diversas as empresas hoteleiras, sobretudo na partilha de dados tais como o *RevPAR*, *ADR* ou taxas de ocupação-quarto, facilitando a compreensão do mercado onde operam e, conseqüentemente, acelerando a sua recuperação.

A tecnologia assume também um papel central como *driver* de mudança no paradigma existente de *Hotel Revenue Management*. O *HRM* encontra-se atualmente num processo de transformação digital com diferentes níveis de sofisticação para as diversas empresas do setor, sofisticação que varia em função de fatores como a capacidade financeira das empresas, a sua quota de mercado, a cultura de *HRM* e a visão dos seus líderes (Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2021) .

Num estudo efetuado por Kimes (2011), onde inquiriu 487 *Revenue Managers* acerca das tendências futuras de *HRM* nas suas diversas dimensões, a tecnologia surge como o principal *driver* de mudança (37% das respostas totais). Seis anos depois, numa atualização ao estudo anteriormente mencionado, as tecnologias de informação permaneceram como o principal *driver* de mudança no âmbito do *HRM* (Kimes, 2017).

Verifica-se também que os avanços na Inteligência Artificial, mais especificamente na área do *Big Data* e *Machine Learning*, apresentam um enorme potencial no que diz respeito à automação de alguns dos processos do *HRM* (Antonio, Almeida & Nunes, 2019; Millauer & Vellekoop, 2019). Ambos os autores supramencionados afirmam que

os avanços a nível de *Big Data* e *Machine Learning* são cruciais para a transição do *HRM* para *THRM*, bem como para a maior precisão dos processos de *forecasting*.

O comportamento dos consumidores, desde o momento da reserva até ao serviço pós-venda, consiste também num *driver* de mudança a nível de *Hotel Revenue Management* (Kimes, 2011).

O *booking behavior* dos consumidores sofreu alterações significativas nas duas últimas décadas, passando de um paradigma onde predominavam as agências de viagens tradicionais para um meio digital altamente competitivo e de elevada transparência para o consumidor (Ivanov, 2014; Webb, 2016). Segundo Webb (2016), a disrupção no paradigma da distribuição hoteleira teve efeitos substanciais nas áreas do *forecasting*, *pricing* e alocação de inventário nas diferentes *OTAs*. O mesmo autor afirma que as tendências do consumidor, relativamente ao seu *booking behaviour*, estarão em permanente mutação, forçando o *HRM* a se adaptar às mesmas consoante o seu constante desenvolvimento.

As alterações no comportamento dos consumidores estão intrinsecamente ligadas à disrupção dos modelos de distribuição presentes no setor hoteleiro (Webb, 2016), tal como se verifica no caso das redes sociais. O crescente uso das redes sociais a nível mundial possibilita às empresas hoteleiras um maior poder de influência relativamente aos padrões de compra dos seus atuais e potenciais consumidores, bem como um maior alcance a determinados segmentos de mercado, resultando em impactos positivos a nível de *ADR*, ocupação e receitas (Ampountolas, Shaw & James, 2019) .

A crescente importância da reputação online é também um *driver* de mudança a nível de *HRM*, tendo impacto direto no *ADR*, *RevPAR* e taxa de ocupação-quarto das unidades hoteleiras (Anderson, 2012) e no nível de procura para as mesmas (Phillips *et al.*, 2017).

Verifica-se que a crescente digitalização do setor hoteleiro, associado à crescente importância da reputação online para as suas empresas, resulta na necessidade de alocar cada vez mais recursos na gestão dos canais de distribuição online, marketing digital e na gestão da reputação online.

Além de todos os fatores supramencionados, o próprio *Revenue Manager* é também um potencial *driver* de mudança no âmbito do *HRM*. A maior formação e qualificação dos

Revenue Managers consiste num dos desafios mencionados com maior frequência na literatura relativa ao desenvolvimento do *HRM* (Zheng & Forgacs, 2017; Cullen, 2019; Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2021). Embora esta posição assuma cada vez mais relevância nas organizações hoteleiras (Abad *et al.*, 2019), os *Revenue Managers* mais qualificados e talentosos tendem a procurar setores mais atrativos para exercer a sua profissão (Zheng & Forgacs, 2017). Posto isto, a retenção de um maior número de *Revenue Managers* qualificados e talentosos no setor hoteleiro, associado à crescente importância e poder de influência da profissão (Cetin, Demirciftci & Bilgihan, 2016), poderá resultar numa maior sofisticação geral do *HRM*.

Com base na revisão da literatura efetuada, verifica-se uma clara escassez de literatura relativamente aos diversos *drivers* de mudança do *HRM*, excetuando as alterações na conjuntura económica resultantes de um cataclismo, tal como uma crise económica global ou uma pandemia.

Desta forma, sugere-se a maior produção de literatura nos restantes fatores que consistem em potenciais *drivers* de mudança no paradigma de *HRM*, tal como a evolução tecnológica, os novos modelos de distribuição, as alterações no comportamento do consumidor e o perfil do *Revenue Manager*.

2.10. Tecnologia

Atualmente, a tecnologia assume um papel fundamental em várias dimensões do setor hoteleiro, desde a criação de novos modelos de negócio à maximização de receitas (Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2021). A crescente preponderância da tecnologia nas organizações hoteleiras tornaram-na uma potencial fonte de vantagens competitivas sustentáveis caso essas mesmas tecnologias sejam inovadoras, difíceis de replicar e específicas à empresa ou ao setor (Bilgihan & Wang, 2016).

O desenvolvimento tecnológico assume um papel de extrema importância no progresso do *Hotel Revenue Management*, sendo que cada avanço tecnológico no setor representa maior sofisticação nos processos de *HRM* (Guadix *et al.*, 2010). A evolução da tecnologia específica ao *HRM* resultou na automação de determinadas tarefas, tais como o *pricing* e o controlo de inventário, “libertando” os *Revenue Managers* para outros aspetos igualmente importantes do *HRM* (Kimes, 2016).

Os benefícios da tecnologia na aplicação eficaz do *HRM* são frequentemente mencionados na literatura (Leung & Law, 2013; Ivanov, 2014; Webb, 2016; Antonio, Almeida & Nunes, 2019; Millauer & Vellekoop, 2019; Buhalis & Yen, 2020; Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2021), sendo de natureza variada e tendo impacto em diversas dimensões. Os principais benefícios da tecnologia na aplicação do *HRM* prendem-se com a economia de tempo e o suporte à tomada de decisão ((Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2021), a centralização de processos (Millauer & Vellekoop, 2019), a maior precisão dos *forecasts* através de modelos sofisticados de análise preditiva (Antonio, Almeida & Nunes, 2019) e a melhor compreensão das tendências e do comportamento dos consumidores (Webb, 2016). Ivanov (2014) destaca também o maior alcance a novos segmentos de mercado, a aplicação das diferentes formas de *dynamic pricing*, a recolha de informação dos consumidores a um nível individual e a micro-segmentação como vantagens inerentes à evolução das tecnologias de informação e comunicação no âmbito do *HRM*.

Todavia, apesar de reconhecidos os claros benefícios da tecnologia na área do *HRM*, são também mencionadas várias desvantagens e obstáculos relativamente à implementação e à utilização da mesma (Ivanov, 2014; Noone, Enz & Jessie, 2017; Mariani *et al.*, 2018; Millauer & Vellekoop, 2019; Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2021). Segundo Ivanov (2014), o desenvolvimento tecnológico levou a uma maior elasticidade-preço da procura por parte dos consumidores (devido à maior informação acerca da oferta) e a uma certa comoditização do produto hoteleiro (os consumidores procuram o produto com o melhor preço dentro de determinados parâmetros). Vários autores mencionam também que, na atualidade, a tecnologia ainda não se encontra num estado onde seja possível fazer a transição total de *Hotel Revenue Management* para *Total Hotel Revenue Management*, sendo um dos principais obstáculos à sua concretização (Noone, Enz & Jessie, 2017; Mariani *et al.*, 2018).

A falta de confiança nas ferramentas tecnológicas, sobretudo no que diz respeito à compreensão holística dos mercados locais e dinâmicas do consumidor, faz com que os *Revenue Managers* optem por manter o controlo de todas as fases do processo de *HRM*, em detrimento de uma maior eficiência obtida através da maior automação (Leung & Law, 2013; Egan & Haynes, 2019). De acordo com ambos os autores, a confiança nas ferramentas tecnológicas por parte dos *Revenue Managers* consiste num dos principais

desafios ao desenvolvimento e inovação tecnológica no domínio do *HRM*. Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin (2021) corroboram os autores supramencionados, afirmando que a automação total do *HRM* ainda está longe de ser exequível.

A maior dependência das ferramentas tecnológicas e o risco associado à sua utilização (Millanuer & Vellekoop, 2019), bem como o elevado custo dos *softwares* de *HRM* (Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2021) são também obstáculos ao progresso tecnológico na esfera do *HRM*.

Identifica-se na literatura a existência de diversas ferramentas tecnológicas que, de forma direta ou indireta, são utilizadas na implementação e na prática do *HRM*, tais como o *CRM* (Mariani *et al.*, 2018; Denizci Guillet & Shi, 2019), o *PMS* (Ivanov, 2014; Antonio, Almeida & Nunes, 2019), o *Channel Manager* e o *Rate Shopper* (Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2021), os *spreadsheet programs* (Ivanov, 2014) e os *RMS* (Ivanov, 2014; Ortega, 2016; Antonio, Almeida & Nunes, 2019; Domingo-Carrillo, Chávez-Miranda & Escobar-Pérez, 2020; Murimi & Wadongo, 2021). Todavia, à excepção do *Revenue Management System (RMS)* e do *Customer Relationship Management Software (CRM)*, pouca atenção é dada às restantes ferramentas mencionadas.

A frequente menção do *RMS* na literatura deve-se, sobretudo, à sua natureza específica para a prática do *HRM* e ao enorme impacto na produtividade e na qualidade da tomada de decisão dos *Revenue Managers*. O *RMS* assiste os *Revenue Managers* através de recomendações de *pricing*, controlos de inventário e na gestão dos canais de distribuição (Ivanov & Zhechev, 2011). Millauer & Vellekoop, (2019) acrescentam o auxílio à realização dos *forecasts*, bem como o suporte à análise e à tomada de decisão estratégica como claros benefícios da utilização de um *RMS*.

É também necessário realçar a sua sinergia com outras ferramentas tecnológicas, tais como o *CRM*. Segundo Peco-Torres, Polo-Peña & Frías-Jamilena (2021), a implementação simultânea do *RMS* e do *CRM* resulta numa performance empresarial superior à implementação individual de uma das duas ferramentas.

No entanto, tal como mencionado anteriormente, o elevado custo associado à utilização do *RMS* é ainda considerado um obstáculo à sua comoditização (Alrawadieh, Alrawadieh

& Cetin, 2021) e o crescente nível de dependência neste sistema poderá resultar num maior nível de risco para as empresas hoteleiras (Millauer & Vellekoop, 2019).

Embora a tecnologia assuma já um papel de extrema preponderância no paradigma atual do *HRM*, o seu impacto futuro será cada vez maior e irá, segundo diversos autores, consistir num forte *driver de* mudança nas diversas dimensões do *HRM*. Num estudo efetuado por Kimes (2011, 2017), onde tinha como principal objetivo a deteção de tendências futuras de *HRM*, concluiu-se que a tecnologia será o maior *driver* de mudança do *HRM* num futuro de curto a médio prazo. Segundo a autora, a tecnologia terá também um impacto bastante significativo na gestão dos canais de distribuição, derivado da crescente importância das tecnologias móveis e das redes sociais como canais de distribuição. Webb (2016) afirma que, num futuro próximo, as tecnologias e aplicações móveis terão um papel fundamental na otimização das receitas e na compreensão das necessidades, desejos e expectativas dos consumidores.

Com base na revisão da literatura efetuada, denota-se a escassez de literatura no que diz respeito à quantificação do impacto da tecnologia na performance do *HRM*, sugerindo-se a produção de literatura nesse sentido. No domínio das ferramentas tecnológicas, denota-se também o foco quase exclusivo da literatura no *RMS*, propondo-se um maior nível de investigação relativamente ao impacto das restantes ferramentas tecnológicas na performance do *HRM*.

Por último, e derivado da importância central da tecnologia no *HRM*, sugere-se também uma maior produção de literatura relativamente às qualificações e à formação necessária, de cariz tecnológico, ao sucesso dos *Hotel Revenue Managers*.

2.11. O futuro do Hotel Revenue Management

Nos últimos quinze anos, verificou-se um crescente grau de implementação, importância e popularidade do *HRM* nas empresas hoteleiras à escala global (Cetin, Demirciftci & Bilgihan, 2016; Webb, 2016; Kimes, 2017). Observa-se também um crescimento exponencial na produção de literatura científica relativa a esta área de estudo (Mulyani, 2021), sendo que as tendências e perspetivas futuras do *Hotel Revenue Management* consistem num dos tópicos mencionados com maior frequência na literatura.

A inclusão de uma perspectiva de longo prazo no *HRM*, evoluindo de uma disciplina tática com foco no controlo de inventário para uma disciplina de natureza estratégica, adotando uma abordagem “*customer-centric*”, consiste numa das principais tendências futuras denotadas na literatura (Cross, Higbie & Cross, 2009; Kimes, 2011, 2016; Talón-Ballesteros & González-Serrano, 2013).

O maior foco do *HRM* no *lifetime value* do cliente está fortemente correlacionado com outras duas tendências futuras - a personalização do *pricing* e a segmentação individual (Viglia & Abrate, 2020). Segundo os autores, o *personalized pricing* será um dos elementos-chave do *HRM* num futuro de médio prazo, sendo implementado ao ritmo do desenvolvimento tecnológico no setor.

Todas as tendências futuras mencionadas até ao momento são possibilitadas, em grande parte, pelo recente desenvolvimento tecnológico que se tem vindo a observar no setor hoteleiro nos últimos anos (Kimes, 2011, 2017; Webb, 2016; Viglia & Abrate, 2020). Segundo os autores, o desenvolvimento tecnológico no setor hoteleiro, sobretudo na área do *HRM*, irá moldar o futuro do *HRM* nas dimensões do *pricing*, segmentação, distribuição e perfil do *Revenue Manager*.

Consequência do desenvolvimento tecnológico no setor, a ascensão dos dispositivos móveis como um dos principais canais de distribuição no setor hoteleiro (Kimes, 2011, 2017), bem como o seu potencial a nível da captação de dados relativos ao perfil e comportamento do consumidor (Cross, Higbie & Cross, 2009; Webb, 2016) constituirá uma das principais tendências futuras na esfera do *HRM*.

Ainda na dimensão tecnológica, a progressiva implementação da Inteligência Artificial, especialmente na vertente do *Big Data*, irá auxiliar os *Revenue Managers* na tomada de decisão e automatizar determinados processos mecânicos e com elevado custo de oportunidade (Cross, Higbie & Cross, 2009; Josephi, Stierand & van Mourik, 2016; Kimes, 2017).

Denota-se também uma alteração de paradigma relativamente à própria definição de sucesso e análise de performance no domínio do *HRM*, assistindo-se à transição de uma abordagem orientada para a maximização de receitas para uma abordagem com especial

ênfase na maximização dos lucros (Kimes, 2011, 2017; Talón-Ballesteros & González-Serrano, 2013; Noone, Enz & Jessie, 2017).

Atualmente, o *Total Hotel Revenue Management* - a aplicação do RM aos restantes centros de receita da unidade hoteleira, tal como o F&B e o SPA – encontra-se numa fase de consolidação em diversas unidades e cadeias hoteleiras (Zheng & Forgacs, 2017). Todavia, a tendência futura do HRM passará pelo *Total Hotel Revenue Optimization* (Cullen, 2019) ou *Strategic Profit Management* (Noone, Enz & Jessie, 2017), sendo que ambos os conceitos podem ser considerados sinónimos e utilizados de forma interdependente. Segundo (Cullen, 2019: 5), o conceito de *Total Hotel Revenue Optimization* pode ser definido como “a consideração de múltiplas fontes de receita, uma profunda compreensão do *lifetime value* do cliente e uma transição de métricas orientadas para a maximização do lucro em detrimento das receitas, tendo em conta os custos de distribuição e os custos operacionais.”

Inclusive, antecipa-se que o *GOPPAR* se tornará a métrica de sucesso *standard* no setor hoteleiro, em detrimento do *RevPAR* (Kimes, 2011, 2017).

Todas as tendências futuras supramencionadas terão impacto no perfil do *Revenue Manager* do futuro, quer no âmbito das suas características pessoais como no domínio das competências técnicas (Kimes, 2008, 2011, 2017). Kimes (2008), num estudo onde inquiriu 186 *revenue managers*, concluiu que os desafios relacionados com os recursos humanos consistem no principal desafio relativamente ao futuro do HRM.

No âmbito das competências técnicas, os *Revenue Managers* do futuro irão necessitar de um maior domínio de competências tecnológicas e analíticas (Kimes, 2011, 2017; Josephi, Stierand & van Mourik, 2016). Já no domínio das características pessoais, ou *soft skills*, Kimes (2011, 2017) identificou as capacidades de liderança e comunicação como competências fundamentais para o futuro dos *Hotel Revenue Managers*.

No que diz respeito à produção de literatura científica na área do HRM, Binesh, Belarmino & Raab (2021) afirmam que a relação entre as unidades hoteleiras e as OTAs, bem como o seu impacto no setor, serão um tópico predominante na literatura.

Com base na revisão da literatura efetuada, verifica-se que a produção de literatura relativa ao futuro do HRM foi quase inexistente nos últimos cinco anos. Derivado da

elevada sensibilidade temporal do tema em questão, é crucial a produção frequente de literatura científica relativa ao futuro do *HRM* nas suas diversas vertentes. O *Hotel Revenue Management* é uma área de estudo em constante evolução, sendo que a escassa produção de literatura neste domínio poderá resultar numa rápida desatualização e obsolescência da literatura relativa ao futuro da área, sobretudo nas dimensões que mais mutações sofrem ao longo do tempo, tal como é o caso da tecnologia (Webb, 2016).

Capítulo III – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

3. Apresentação e Análise dos Resultados

3.1. Perfil dos Respondentes

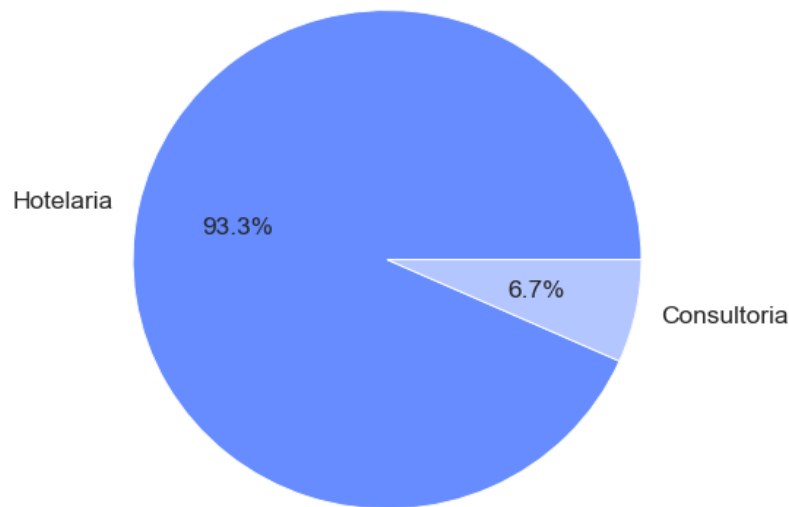
Tal como referido anteriormente, uma das seções do questionário prende-se com a recolha de dados relativa ao perfil dos respondentes. Foram efetuadas dez questões acerca da situação profissional dos inquiridos, objetivando a contextualização das suas respostas com o contexto profissional onde exercem as suas funções de *Hotel Revenue Manager*.

Posto isto, a amostra é composta por 30 profissionais de *Hotel Revenue Management* em Portugal. Importa referir que, à data do preenchimento do inquérito, todos os profissionais inquiridos exerciam funções no setor hoteleiro português ou em consultoras especializadas em *Hotel Revenue Management* em Portugal.

3.1.1. Setor de Atividade dos Inquiridos

Através do Gráfico 1, é possível verificar que 93,3% dos respondentes pertencem ao setor hoteleiro e apenas 6,7% ao setor da consultoria.

Gráfico 1 - Perfil dos Respondentes: Setor de Atividade



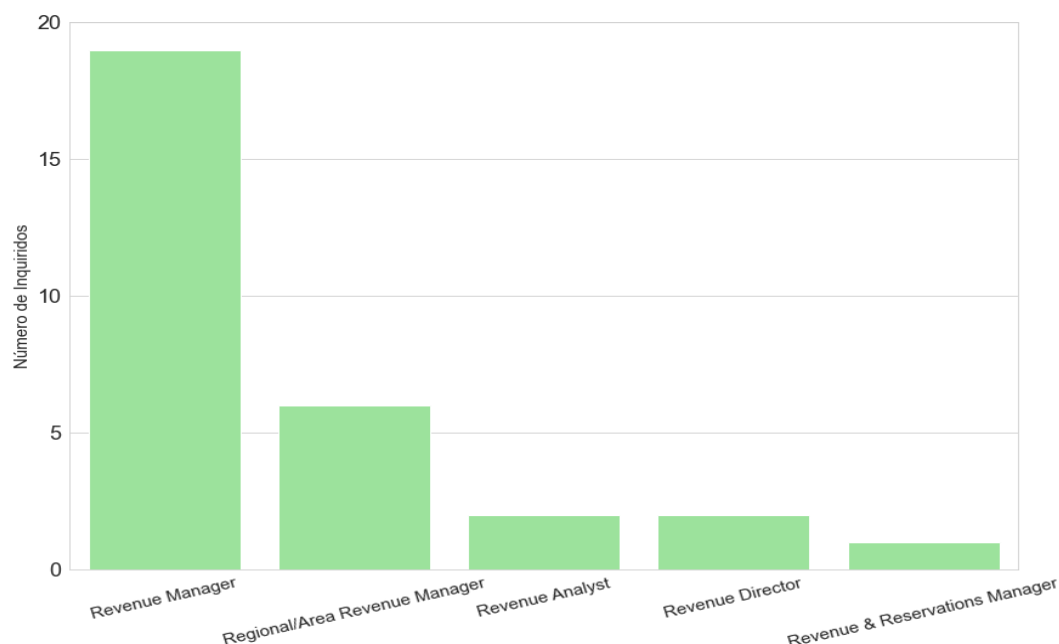
Fonte: Elaboração Própria

3.1.2. Cargo Atual dos Inquiridos

Relativamente ao cargo ou à função que os respondentes desempenham nas suas organizações, denota-se que a maioria dos respondentes possuem o cargo de *Revenue Manager* (63,33%). Todavia, verifica-se também que uma significativa quota dos respondentes (20%) desempenham funções de *Revenue Management* a nível regional ou para uma determinada área geográfica, sob o título de *Regional/Area Revenue Manager*. No que toca aos restantes inquiridos, apenas dois desempenham o cargo de *Revenue Analyst*, outros dois o cargo de *Revenue Director* e apenas um o cargo de *Revenue & Reservations Manager* (ver Gráfico 2).

Considera-se vantajosa a heterogeneidade denotada nos cargos profissionais dos inquiridos (cinco, no total). As diferentes funções, conhecimento e experiência profissional que cada um destes cargos exige resultam na obtenção de diferentes perspetivas acerca do futuro do *HRM*.

Gráfico 2 - Perfil dos Respondentes: Cargo Atual



Fonte: Elaboração Própria

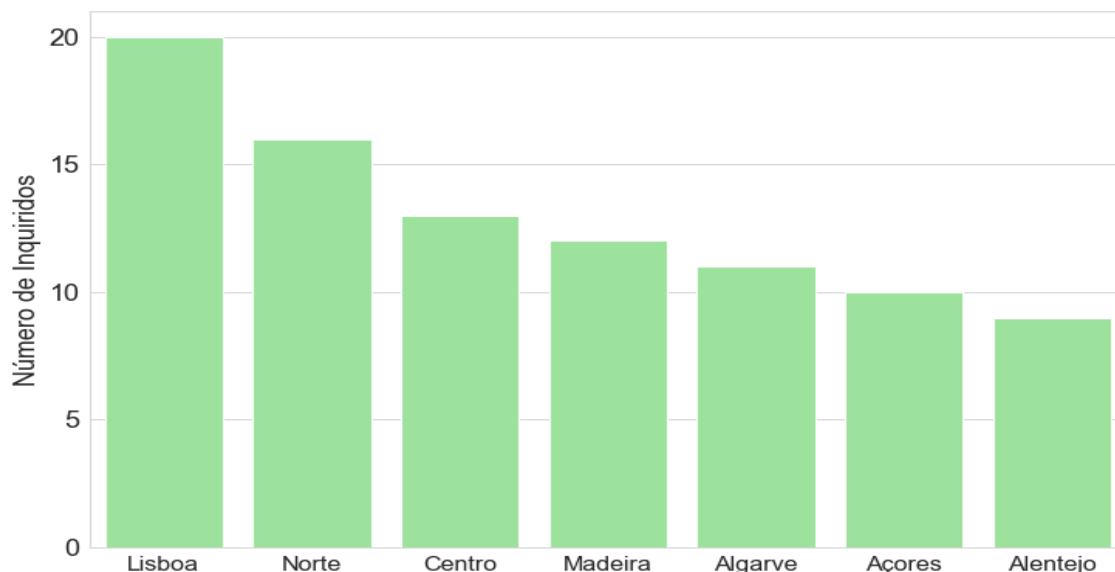
3.1.3. Regiões Abrangidas pelas funções dos Inquiridos

No que diz respeito às regiões abrangidas pelas funções de *Revenue Management* dos inquiridos, obtiveram-se quinze respostas distintas. A diversidade nas respostas obtidas demonstra que a maioria dos inquiridos tem sob a sua responsabilidade mais do que uma região e, consequentemente, mais do que uma unidade hoteleira.

Posto isto, mais de 50% dos respondentes têm sob a sua responsabilidade a Área Metropolitana de Lisboa (66,67%), seguido da região Norte (53,33%). Em contraste, a Região Autónoma dos Açores (33,33%) e o Alentejo (30%) são as regiões menos representadas pela amostra em questão.

Todavia, como é possível observar no Gráfico 3, verifica-se que as regiões pela amostra é relativamente equilibrada, sendo que apenas a região do Alentejo é representada por menos de um terço dos inquiridos. Deste modo, o enviesamento de resposta, por via das idiossincrasias do *HRM* praticado em cada região, é reduzido o tanto quanto possível

Gráfico 3 – Perfil dos Respondentes: Regiões Abrangidas pelas funções de HRM



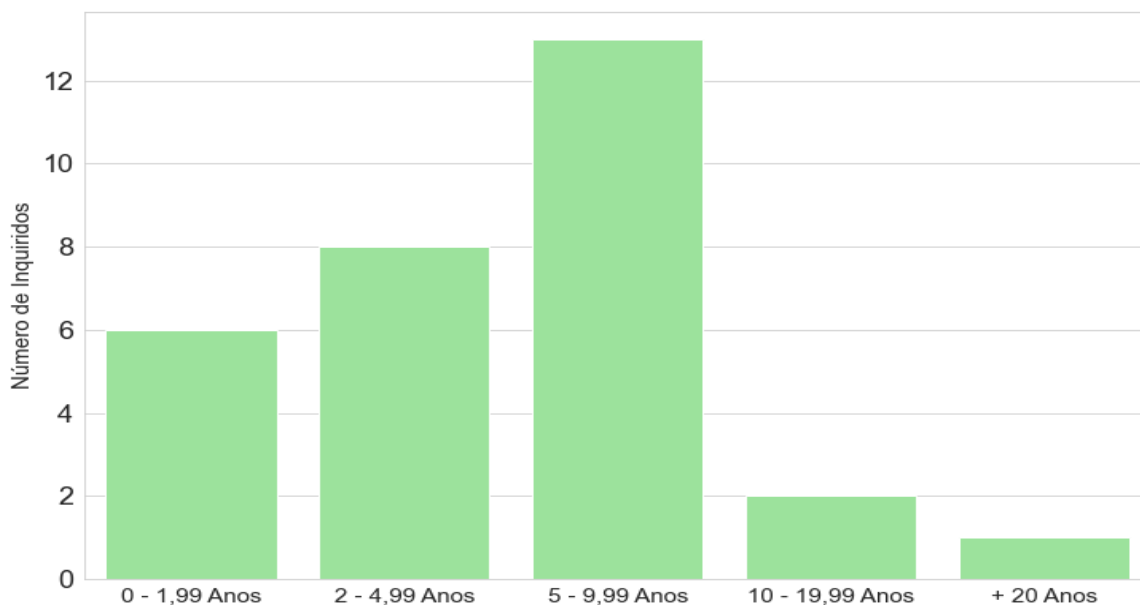
Fonte: Elaboração Própria

3.1.4. Experiência Profissional dos Inquiridos

Ao nível da experiência profissional em *HRM*, a grande maioria dos inquiridos possui entre 2 a 10 anos de experiência em funções diretamente relacionadas com o *HRM*, sendo que apenas três inquiridos possuem mais de 10 anos de experiência e apenas seis possuem menos de 2 anos de experiência (ver Gráfico 4). Verificou-se também que apenas um dos inquiridos possui mais de 20 anos de experiência em *HRM*. Infere-se, desta forma, que a maioria dos inquiridos possui um grau “intermédio” de experiência profissional em *HRM*.

A escassa representatividade de *Revenue Managers* com mais de 10 anos de experiência profissional consiste num claro obstáculo à qualidade das respostas obtidas, pois estas vão representar, sobretudo, a perspetiva de *Revenue Managers* com um nível baixo ou intermédio de experiência, em detrimento de profissionais mais experientes.

Gráfico 4 - Perfil dos Respondentes: Experiência Profissional em HRM



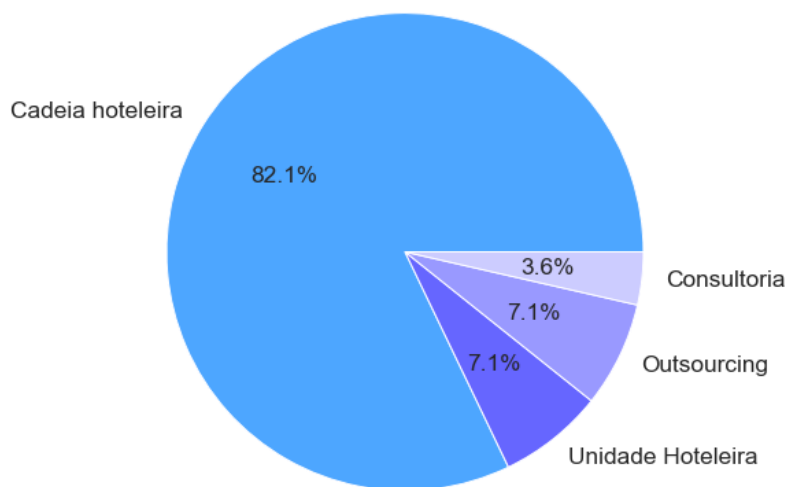
Fonte: Elaboração Própria

3.1.5. Tipo de Organização Hoteleira dos Inquiridos

Constata-se também que a grande maioria dos inquiridos exerce funções para uma cadeia hoteleira (82,1%). Observando o Gráfico 5, é possível verificar a reduzida dimensão de respondentes a exercer funções para unidades hoteleiras independentes (apenas 7,1%). Os restantes inquiridos exercem funções para empresas de *outsourcing* (7,1%) ou consultoria (3,6%).

A elevada representatividade das cadeias hoteleiras face às unidades hoteleiras independentes pode também resultar num enviesamento das respostas obtidas. Tendo em conta que os profissionais das cadeias hoteleiras possuem, geralmente, um maior leque de recursos à sua disposição comparativamente aos *Revenue Managers* de unidades hoteleiras independentes, considera-se que as perspetivas de cada profissional em relação ao futuro do *HRM* poderão divergir com base neste fator.

Gráfico 5 - Perfil dos Respondentes: Tipo de Organização Hoteleira



Fonte: Elaboração Própria

3.1.6. Integração Departamental dos Inquiridos

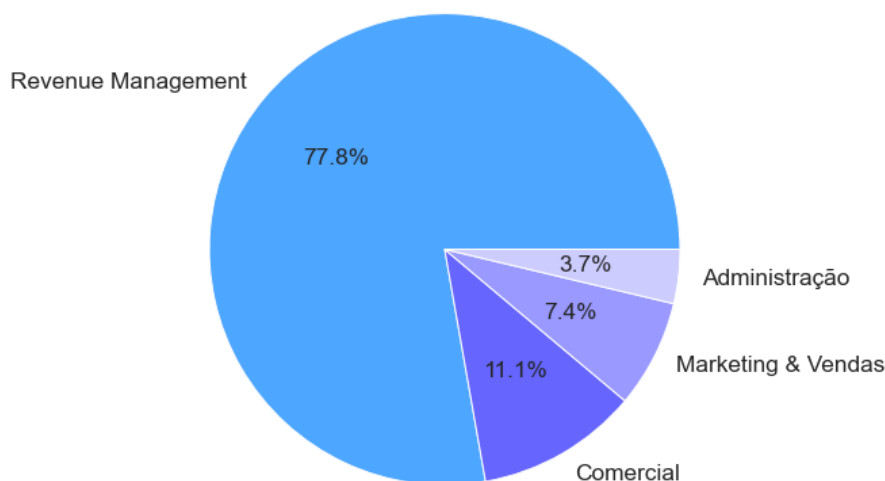
Relativamente ao departamento em que o *HRM* se insere na unidade ou cadeia hoteleira dos inquiridos, verifica-se uma clara predominância pela existência de um departamento próprio de *Revenue Management*. É necessário realçar que esta questão apenas incidiu nos respondentes que exercem funções no setor hoteleiro português, não sendo aplicável aos restantes.

Através do Gráfico 6, é possível observar que 77,8% dos respondentes exercem as suas funções num departamento próprio de *Revenue Management*, sendo que o segundo departamento observado com maior frequência foi o departamento Comercial (11,1%). Os restantes inquiridos encontram-se integrados no departamento de Marketing & Vendas (7,4%) e Administração (3,7%).

Apesar do desequilíbrio verificado entre os diversos departamentos representados pela amostra, considera-se benéfica a predominância do departamento próprio de *Revenue Management*, sendo que a existência de um departamento próprio de *RM* está geralmente associada a um maior grau de profissionalização, sofisticação e autoridade do *HRM* nas suas respetivas organizações.

Posto isto, conclui-se que a maioria dos profissionais inquiridos se encontram num ambiente ótimo à prática do *Revenue Management* e, consequentemente, possuem uma perspetiva válida em relação à direção futura do *HRM* em Portugal.

Gráfico 6 - Perfil dos Respondentes: Integração Departamental



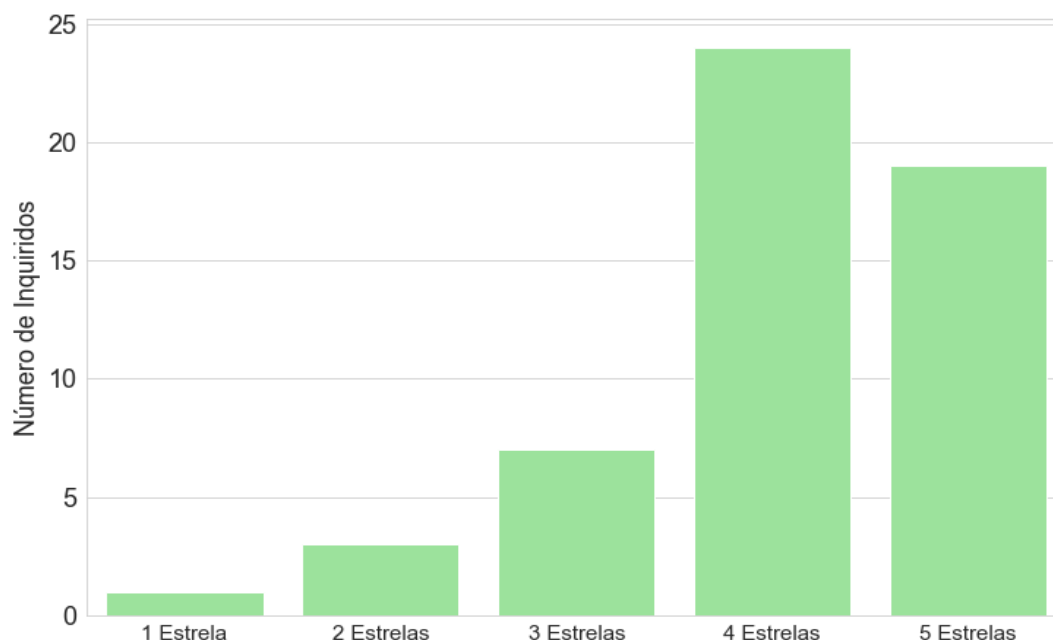
Fonte: Elaboração Própria

3.1.7. Categoria das Unidades Hoteleiras representadas

Ainda relativo apenas aos inquiridos que exercem a sua atividade profissional no setor hoteleiro português, verifica-se que as suas funções de *RM* incidem sobretudo nas unidades hoteleiras de categoria de 4 estrelas (80%) e 5 estrelas (63,33%). Por outro lado, verificou-se uma representatividade muito baixa nas unidades hoteleiras de categoria inferior, sendo que apenas 10% dos inquiridos exercem funções de *HRM* em unidades hoteleiras de categoria 2 estrelas ou inferior (ver Gráfico 7).

A disparidade verificada na categoria das unidades hoteleiras representadas é uma clara desvantagem à qualidade das respostas obtidas, limitando a obtenção de uma perspetiva holística acerca do futuro do *HRM* ao longo de todas as categorias existentes. Desta forma, constata-se que a grande maioria das respostas obtidas poderão ser enviesadas pela categoria das unidades hoteleiras representada amostra.

Gráfico 7 - Perfil dos Respondentes: Categoria das Unidades Hoteleiras



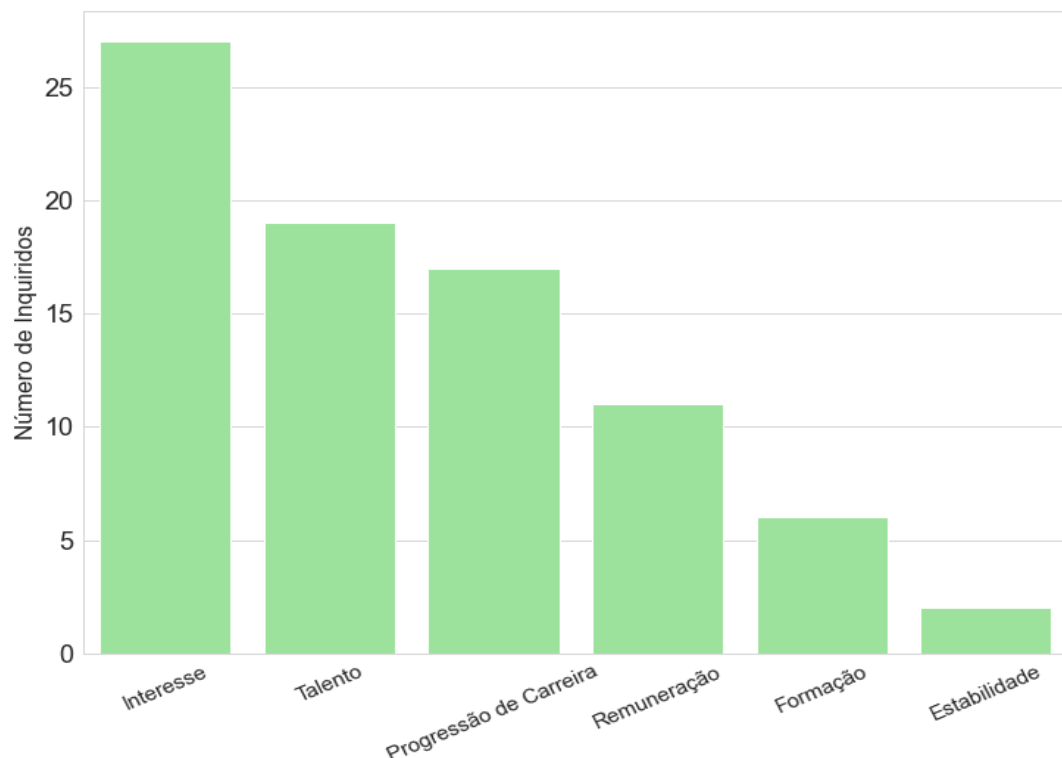
Fonte: Elaboração Própria

3.1.8. Motivo de Escolha pelo *HRM* como atividade profissional

No que diz respeito aos motivos de escolha pela profissão de *Revenue Manager*, verificou-se que o interesse pessoal pela área consiste num dos principais motivos de escolha para a grande maioria dos inquiridos (90%). O talento e a inclinação pessoal, bem como as perspetivas de progressão de carreira, consistem também em dois motivos de escolha bastante frequentes, apresentando uma quota de 63,33% e 56,67%, respetivamente. Por outro lado, como se pode verificar no Gráfico 8, denota-se que a formação académica (20%) e a estabilidade laboral (6,67%) foram os motivos menos mencionados pelos inquiridos como fatores decisivos na escolha pela área do *HRM*.

Embora se considere que os motivos de escolha pelo *HRM* sejam uma dimensão relevante na identificação do perfil profissional dos inquiridos, crê-se que as respostas obtidas nesta dimensão não apresentam um impacto significativo na qualidade das respostas ou num potencial enviesamento das mesmas.

Gráfico 8 - Perfil dos Respondentes: Motivo de Escolha pelo HRM



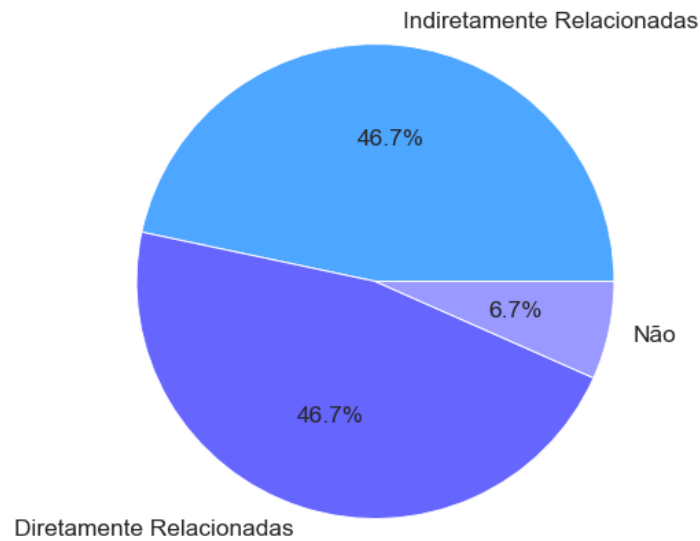
Fonte: Elaboração Própria

3.1.9. Habilitações académicas dos inquiridos (relacionadas com o HRM)

No âmbito da formação académica, apenas dois dos inquiridos (6,67%) não possuem qualquer tipo de formação académica relacionada com o *HRM*. Como se pode observar no Gráfico 9, verifica-se uma distribuição equitativa entre os inquiridos com formação diretamente relacionada com o *HRM* (46,7%) e indiretamente relacionada (46,7%).

Entende-se que o equilíbrio denotado nesta dimensão é vantajoso para a integridade das respostas obtidas e para a redução do seu enviesamento, tendo em conta que as habilitações académicas de cada inquirido poderão influenciar significativamente a sua perceção acerca do estado atual e futuro do *Hotel Revenue Management* em Portugal.

Gráfico 9 - Perfil dos Respondentes: Habilitações Académicas

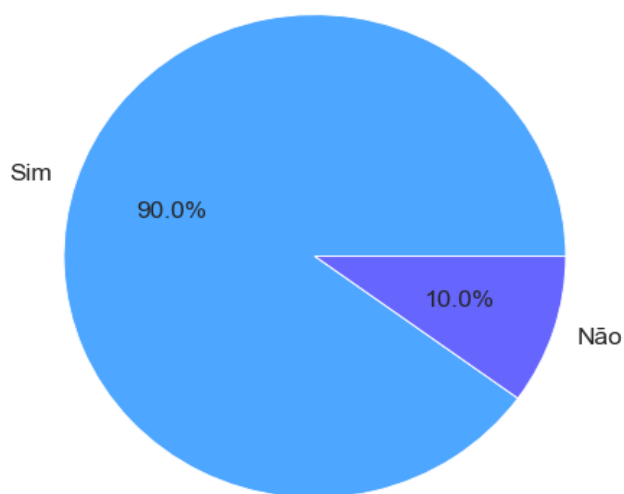


Fonte: Elaboração Própria

3.1.10. Continuação dos inquiridos na área do *HRM*

No que diz respeito à continuidade dos respondentes na área do *HRM* em Portugal, a vasta maioria dos inquiridos pretende dar continuidade à sua carreira num cargo relacionado com o *Hotel Revenue Management* nos próximos cinco anos. Através do Gráfico 10, denota-se que apenas 10% dos inquiridos pretende abandonar as suas funções de *Hotel Revenue Manager* em Portugal nos próximos cinco anos. Considera-se que este facto é extremamente preponderante no que diz respeito à integridade das respostas obtidas, sendo que a continuidade dos inquiridos na área do *Revenue Management* implica um nível de interesse próprio pelo futuro do *HRM* em Portugal. Deste modo, assume-se que a grande maioria dos inquiridos atenta e reflete acerca das mudanças de paradigma na esfera do *HRM*, quer seja a nível do *pricing*, distribuição, tecnologia ou qualquer outra dimensão do mesmo, resultando num maior número de respostas pertinentes e fundamentadas.

Gráfico 10 - Perfil dos Respondentes: Continuação em HRM



Fonte: Elaboração Própria

Concluída a caracterização da amostra, verifica-se que o perfil profissional dos inquiridos é bastante homogêneo na maioria das características analisadas - a maioria dos inquiridos exerce as suas funções no setor hoteleiro português, exerce funções para uma cadeia hoteleira, está inserido num departamento próprio de *Revenue Management*, tem sob a sua responsabilidade o *HRM* de unidades hoteleiras de categoria 4 e 5 estrelas, possui formação académica na área e pretende continuar a exercer funções no âmbito do *HRM* nos próximos cinco anos.

Todavia, as respostas a algumas das dimensões analisadas apresentam uma distribuição mais heterogénea – todas as regiões de Portugal (NUTS II) são devidamente abrangidas pelas funções de *HRM* dos inquiridos, a sua experiência profissional na área é relativamente variada, tal como o cargo que ocupa atualmente no âmbito do *HRM* e os motivos de escolha pelo *HRM* como profissão devem-se geralmente a uma pluralidade de motivos.

Figura 3 – Perfil dos Respondentes: Quadro Resumo dos Resultados

Setor de Atividade	•A grande maioria dos respondentes (93,3%) exerce funções no setor hoteleiro português.
Cargo Profissional	•A maioria dos respondentes possui o título de <i>Revenue Manager</i> (63,33%).
Regiões Abrangidas	•A Área Metropolitana de Lisboa, a região Norte e a região Centro são as regiões mais representadas pelos inquiridos a nível de <i>HRM</i>
Experiência em HRM	•A maioria dos inquiridos possui entre 2 a 10 anos de experiência em funções relacionadas com <i>HRM</i> .
Organização Hoteleira	•A grande maioria dos inquiridos exerce funções para uma cadeia hoteleira (82,1%).
Integração Departamental	•A vasta maioria dos respondentes (77,8%) exercem as suas funções num departamento próprio de <i>Revenue Management</i>
Categoria Unidades Hoteleiras	•As funções dos inquiridos incidem, sobretudo, nas unidades hoteleiras de categoria 4 estrelas (80%) e 5 estrelas(63,33%).
Motivo de escolha HRM	•O interesse pessoal pela área foi o motivo mencionado com maior frequência (90%) como motivo de escolha pela área do <i>HRM</i> .
Habilitações Académicas	•A grande maioria dos respondentes (93,3%) possui formação académica na área (mesmo que indiretamente relacionada).
Continuação em HRM	•A vasta maioria dos inquiridos pretende continuar a exercer funções na área do <i>HRM</i> em Portugal nos próximos cinco anos.

Fonte: Elaboração Própria

3.2. O futuro do *HRM* em Portugal

Após efetuada a apresentação e análise dos resultados referente ao perfil dos inquiridos, segue-se a apresentação e análise dos resultados referente às oito dimensões do *HRM* estudadas: *THRM* & *Non-Rooms Revenue*, *Pricing*, Distribuição, Análise de Performance, Integração Departamental, o perfil do *Hotel Revenue Manager*, *drivers* de mudança e tecnologia. Tal como referido no capítulo da Metodologia, foi utilizada a média aritmética simples como critério único para definir quais as opções de resposta mais relevantes para cada dimensão do *HRM*. Por outra perspetiva, pretende-se

determinar qual o futuro do *HRM* para cada uma das dimensões mencionadas, sendo que as respostas com a média mais elevada para cada dimensão serão considerada(s) como a(s) tendência(s) futura(s) para essa mesma dimensão.

3.2.1. Total Hotel Revenue Management & Non-Rooms Revenue

Relativamente à dimensão do *THRM & Non-Rooms Revenue*, verifica-se que os *outlets* de *F&B* e os Espaços para Eventos consistem nos centros de receita com maior preponderância na aplicação futura dos métodos e técnicas de *HRM*. Tendo em conta a escala de Likert utilizada (de 1 a 7 valores), ambos os centros de receita apresentam uma média de resposta aproximada de 6 valores, valor significativamente superior à média de resposta geral, que se aproxima dos 5 valores (ver Gráfico 11). Este resultado indica que a grande maioria dos inquiridos considera provável que estes centros de receita consistam na tendência futura a nível de *THRM* em Portugal para os próximos cinco anos. Já o *Lobby Market/Supermercado* registou a média mais baixa de todas as opções de resposta (valor inferior a 3.5), demonstrando que a maioria dos inquiridos não considera este centro de receita como preponderante na aplicação futura do *HRM* em Portugal

Gráfico 11 - Resultados: *THRM & Non-Rooms Revenue*

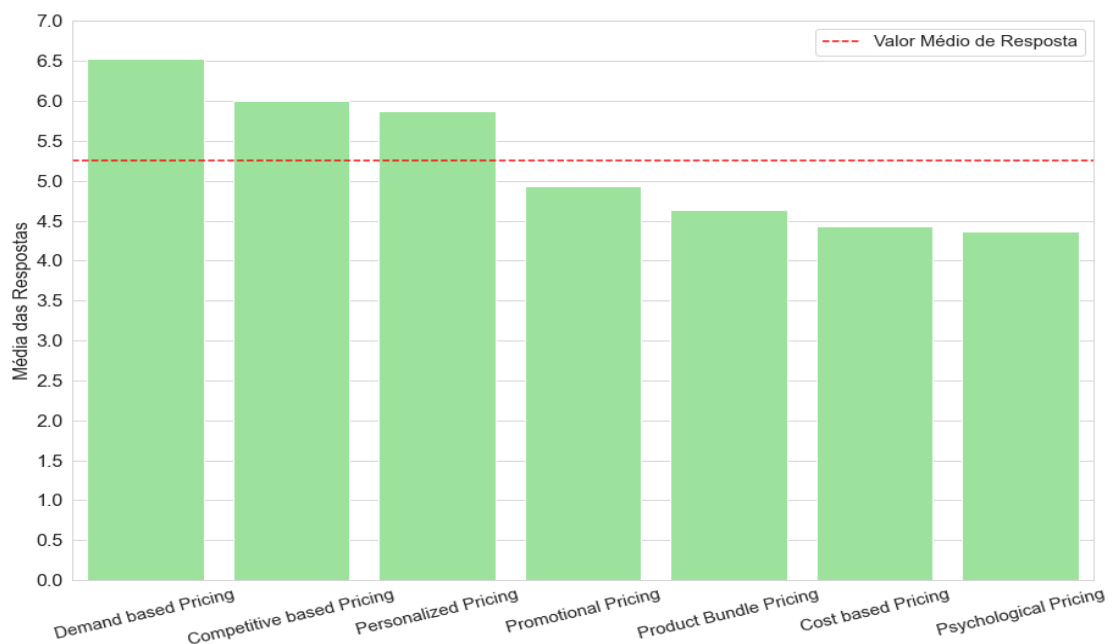


Fonte: Elaboração Própria

3.2.2. Pricing

Relativamente aos métodos e técnicas de *pricing* aplicados com frequência no setor hoteleiro, o *demand based pricing* obteve um valor médio de resposta de 6.5, um valor muito próximo do limite superior da escala utilizada. Com base neste facto, conclui-se que a vasta maioria dos inquiridos considera que o *demand based pricing* será a principal tendência a nível de *pricing* em Portugal para os próximos cinco anos. Os métodos de *pricing* com base na concorrência direta da unidade hoteleira – o *competitive based pricing* – foi também denotado pelos inquiridos como a segunda principal tendência futura nesta dimensão, obtendo uma média de 6 valores. A terceira tendência prende-se com o método de *pricing* que tem com base as características pessoais e o padrão de comportamento de cada cliente de forma individual – o *personalized pricing* – obtendo também uma média de resposta significativamente superior ao valor médio geral de resposta para a dimensão do *pricing* (ver Gráfico 12).

Gráfico 12 - Resultados: Pricing



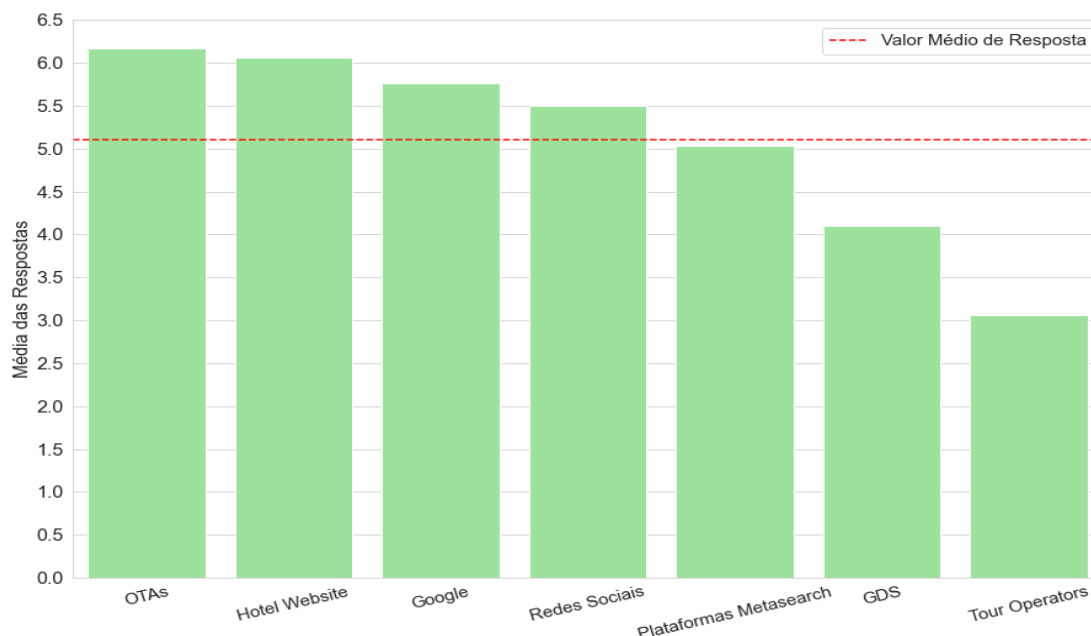
Fonte: Elaboração Própria

3.2.3. Distribuição

Tal como seria expectável, as *OTAs* e o *website* das respetivas unidades ou cadeias hoteleiras destacam-se como os canais de distribuição com a média mais elevada (média ligeiramente superior a 6 valores para ambos os canais de distribuição).

Por outro lado, os *Tours Operators* destacam-se pela negativa, obtendo uma média de aproximadamente 3 valores. Este resultado indica que a maioria dos respondentes considera bastante improvável que os *Tour Opertos* sejam uma tendência futura a nível da distribuição no setor hoteleiro português para os próximos cinco anos.

Gráfico 13 - Resultados: Distribuição



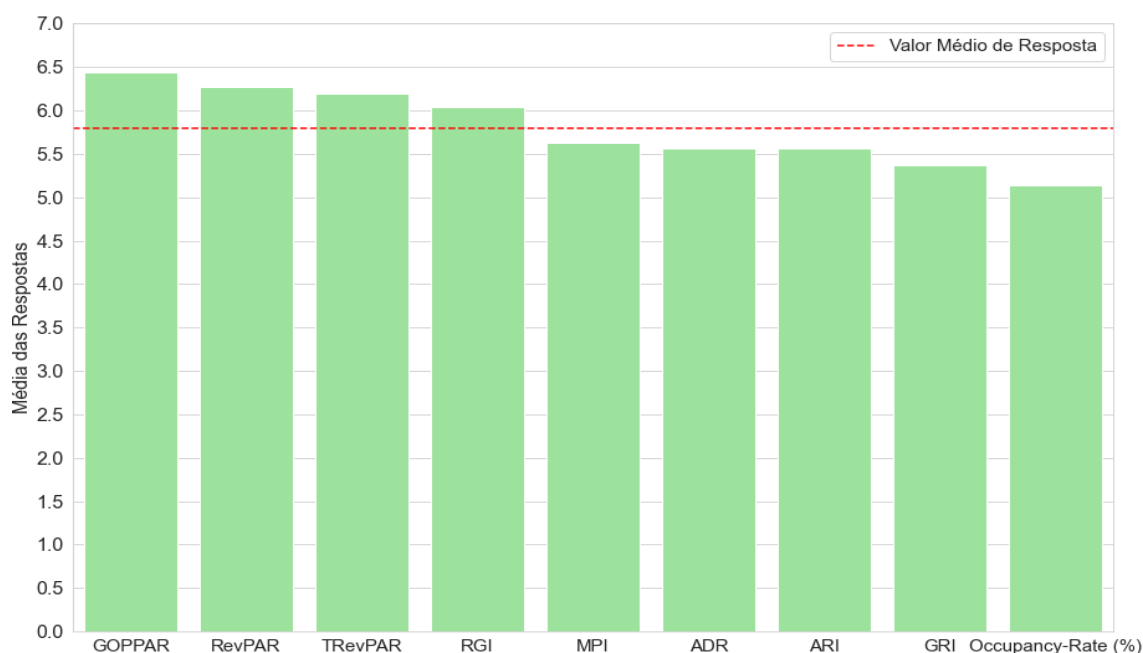
Fonte: Elaboração Própria

3.2.4. Análise de Performance

No âmbito da análise de performance em *HRM*, obtiveram-se resultados bastante homogéneos entre os diversos indicadores-chave de performance apresentados. Através do Gráfico 14, é possível observar que quatro dos oito indicadores analisados obtiveram uma média superior a 6 valores – o *GOPPAR*, o *RevPAR*, o *TRevPAR* e o *RGI* - sendo que o *GOPPAR* foi aquele que obteve uma média mais elevada (próxima de 6.5 valores).

Estes resultados indicam que a vasta maioria dos respondentes considera que o *GOPPAR* será a principal tendência futura a nível da análise de performance em Portugal para os próximos cinco anos. Em contrapartida, denota-se que a taxa de ocupação-quarto foi o indicador-chave de performance que os inquiridos consideraram como o indicador com menor probabilidade de ser uma tendência futura no âmbito da análise de performance em *HRM*, registando a média mais baixa - um valor de 5.1.

Gráfico 14 - Resultados: Análise de Performance



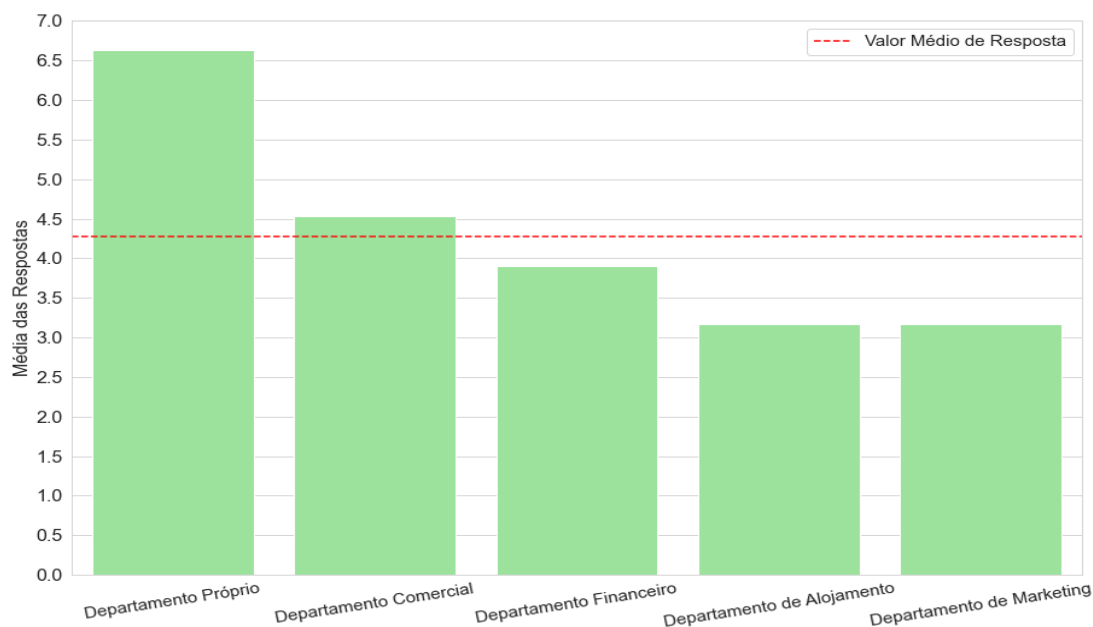
Fonte: Elaboração Própria

3.2.5. Integração Departamental

Relativamente à integração departamental do *HRM* em Portugal, esta foi a dimensão onde se verificou maior predominância de uma resposta relativamente às restantes opções. Observando o Gráfico 15, denota-se que a grande maioria dos inquiridos considera extremamente provável que a existência de um departamento próprio de *Revenue Management* nas unidades ou cadeias hoteleiras portuguesas seja tendência mais significativa a nível da integração departamental do *HRM* em Portugal. Todos os restantes departamentos registaram médias inferiores a 5 valores, significando que a maioria dos inquiridos considera todos estes restantes departamentos como improváveis ou

ligeiramente improváveis de se tornarem uma tendência futura nos próximos cinco anos em Portugal.

Gráfico 15 - Resultados: Integração Departamental



Fonte: Elaboração Própria

3.2.6. Revenue Manager

No que diz respeito ao perfil do *Hotel Revenue Manager*, os inquiridos consideram as competências analíticas e as competências em TI como as competências chave para o futuro sucesso dos *Hotel Revenue Managers* em Portugal. Verifica-se que as competências analíticas registaram uma média muito próxima do valor máximo de 7 valores (ver Gráfico 16), significando que é consensual entre os inquiridos que esta é uma característica extremamente provável de ser fundamental no *skill set* dos *Hotel Revenue Managers* em Portugal. É necessário também realçar a preponderância dada à comunicação como o principal fator crítico de sucesso no âmbito das *soft skills*, em detrimento da liderança. Verifica-se também que a maioria dos respondentes não considera a experiência prévia no setor hoteleiro como um fator crítico de sucesso. A experiência prévia no setor hoteleiro, apresenta uma média inferior a 5.5 - a mais baixa

de entre todas as opções e significativamente abaixo do valor médio de resposta para esta dimensão.

Gráfico 16 - Resultados: Perfil do Revenue Manager



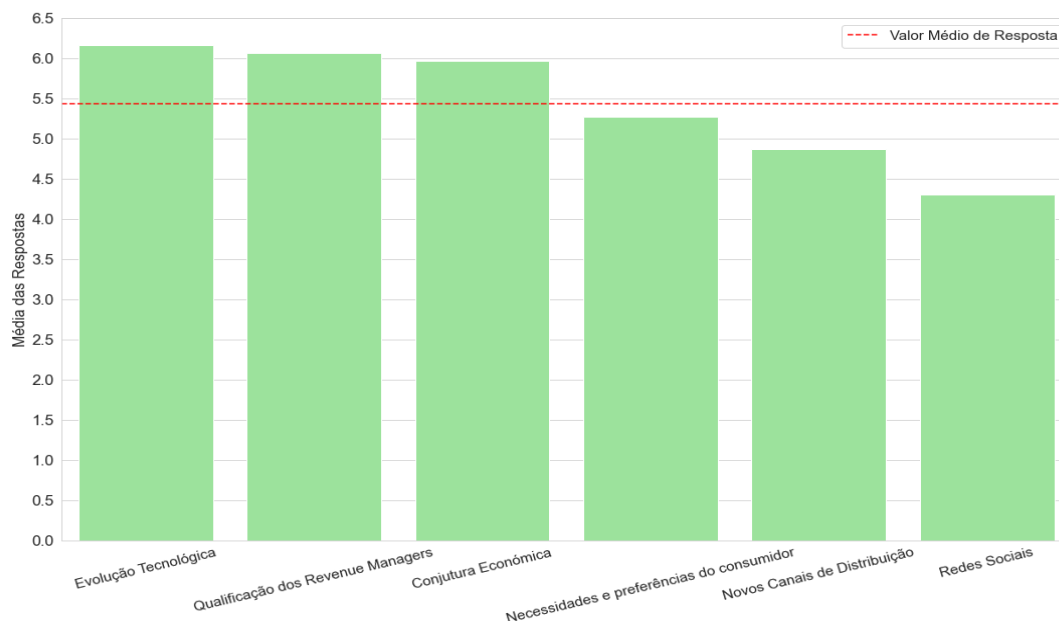
Fonte: Elaboração Própria

3.2.7. Drivers de Mudança

No que toca aos *drivers* de mudança do *HRM* em Portugal, verificou-se que a evolução tecnológica e a qualificação dos *Revenue Managers* foram os *drivers* que apresentaram os valores médios mais elevados, registando um valor superior a 6 para ambos. Denota-se também o valor médio relativamente elevado para o *driver* referente à conjuntura económica, obtendo um valor próximo aos dois fatores supramencionados. Estes resultados indicam que os inquiridos consideram a evolução tecnológica, a qualificação dos *Revenue Managers* e a conjuntura económica como os principais potenciais *drivers* de mudança do *HRM* em Portugal para os próximos cinco anos.

Em contraste, os *drivers* de mudança relativos à existência de novos canais de distribuição e ao impacto das redes sociais no setor hoteleiro foram as opções que registaram um valor médio mais baixo, valores esses que se encontram significativamente abaixo da média geral de resposta para esta dimensão (ver Gráfico 17).

Gráfico 17 - Resultados: Drivers de Mudança do HRM



Fonte: Elaboração Própria

3.2.8. Tecnologia

No âmbito das ferramentas tecnológicas com maior preponderância futura no *HRM* em Portugal, os *RMS* destacam-se como a principal ferramenta denotada pelos inquiridos, apresentando uma média superior a 6.5 valores (ver Gráfico 18).

Todavia, observam-se mais três ferramentas tecnológicas com um valor médio superior a 6 - os *Rate Shoppers & Market Intelligence Tools*, as ferramentas de *Business Intelligence* e os *Channel Managers*, por esta ordem. Estes resultados indicam que os inquiridos consideram que estas ferramentas também terão um crescente impacto na prática do *HRM* em Portugal para os próximos cinco anos.

Por outro lado, os *Spreadsheet Programs*, tal como o Microsoft Excel ou o Google Sheets, foram as ferramentas tecnológicas que registaram uma média mais baixa, denotando a baixa probabilidade destas ferramentas tecnológicas adquirirem maior preponderância futura na esfera do *HRM* em Portugal.

Gráfico 18 - Resultados: Tecnologia



Fonte: Elaboração Própria

Figura 4 – O futuro do HRM em Portugal: Quadro Resumo dos Resultados

<i>THRM & Non-Rooms Revenue</i>	• Os <i>outlets</i> de <i>F&B</i> e as Salas para Espaços e Eventos foram os centros de receita que registaram maior valor médio de resposta.
<i>Pricing</i>	• O <i>demand based pricing</i> e o <i>competitive based pricing</i> foram os métodos de <i>pricing</i> que registaram maior valor médio de resposta.
<i>Distribuição</i>	• As <i>OTAs</i> e o Hotel Website foram os canais de distribuição que registaram maior valor médio de resposta.
<i>Análise de performance</i>	• O <i>GOPPAR</i> surge como a métrica de análise de performance com maior valor médio de resposta, seguido do <i>RevPAR</i>.
<i>Integração Departamental</i>	• A existência de um departamento próprio de <i>Revenue Management</i> surge, destacamente, como a opção com valor médio de resposta mais elevado.
<i>Revenue Manager</i>	• As competências analíticas e tecnológicas apresentam o valor médio de resposta mais elevado no âmbito das competências necessárias para o futuro sucesso dos <i>Revenue Managers</i> em Portugal.
<i>Drivers de mudança</i>	• A evolução tecnológica e a qualificação dos <i>Revenue Managers</i> surgem como os <i>drivers</i> de mudança com o valor médio de resposta mais elevado, seguidos da conjuntura económica.
<i>Tecnologia</i>	• O <i>RMS</i> surge, de entre todas as opções apresentadas na dimensão da tecnologia, como a ferramenta tecnológica com o valor médio de resposta mais elevado, seguida dos <i>Rate Shoppers & Market Intelligence Tools</i>.

Fonte: Elaboração Própria

3.3. Validação e Discussão das Hipóteses

H1: “Os *Outlets* de *F&B* e as Salas para Espaços e Eventos serão os centros de receita (além do alojamento) com maior tendência à aplicação dos métodos e técnicas de *HRM*.”

Com base na análise de dados efetuada, verifica-se que os resultados obtidos vão de encontro ao corpo de literatura existente na dimensão do *Total Hotel Revenue Management* e que o setor hoteleiro português se encontra “alinhado” com as tendências futuras de *THRM & Non-Rooms Revenue* a uma escala global.

Corroborando os resultados da investigação de Kimes (2011, 2017) e de Noone, Enz & Jessie (2017), verifica-se que os *outlets* de *F&B* e as Salas para Espaços e Eventos serão os dois centros de receita, além do alojamento, em que a aplicação das técnicas e métodos de *HRM* terá maior impacto.

Os resultados da investigação sugerem que as unidades e cadeias hoteleiras a operar em Portugal que ainda não tenham efetuado a transição completa de *HRM* para *THRM*, ou que se encontrem nesse processo, deverão dar maior ênfase aos *outlets* de *F&B* e às Salas para Espaços e Eventos, em detrimento dos restantes centros de receita.

O elevado grau de sinergia entre os Eventos e o *F&B* nas unidades hoteleiras, bem como o peso percentual que estes departamentos frequentemente possuem nas receitas totais das unidades hoteleiras portuguesas (sobretudo as de categoria mais elevada), são dois dos principais motivos para que seja dado maior ênfase a estes dois centros de receita em detrimento dos restantes. **Posto isto, conclui-se que a H1 é válida.**

H2: “O *demand based pricing* e o *personalized pricing* serão os métodos de *pricing* com maior preponderância futura no âmbito do *HRM* em Portugal.”

Com base nos resultados obtidos, denota-se que o *demand based pricing* será a principal tendência futura a nível de *pricing* no setor hoteleiro português. Estes resultados corroboram a literatura existente na dimensão do *pricing* em *HRM*, visto que o *demand based pricing* é a estratégia de *pricing* mencionada com maior frequência na literatura, além de que autores como Denizci Guillet & Chu (2021) afirmam que o *demand based pricing* consiste num dos aspetos nucleares do *Revenue Management*.

Desta forma, conclui-se que o *demand based pricing* continuará a ser o método preferencial de *pricing* no setor hoteleiro português para os próximos cinco anos. Ademais, conclui-se também que o setor hoteleiro português vai de encontro às tendências globais de *pricing* no âmbito do em *HRM*.

No que diz respeito ao *personalized pricing*, os resultados indicam que esta estratégia de *pricing* não consiste na segunda estratégia de *pricing* com maior preponderância futura no setor hoteleiro português. Apesar do corpo de literatura mais recente sugerir que os métodos de *pricing* no setor hoteleiro estão a transicionar, de forma gradual, de uma abordagem com grande ênfase no controlo de inventário para uma abordagem mais “*customer-centric*” (Kimes, 2017; Vives, Jacob & Payeras, 2018; Ampountolas, Shaw & James, 2021), verifica-se que esta transição ainda não foi efetuada, a uma escala significativa, no setor hoteleiro português.

Desta forma, e com base nos resultados obtidos, as unidades e cadeias hoteleiras em território português deverão optar, na maioria dos casos, pelo *demand based pricing* e pelo *competitive based pricing* como as principais estratégias de *pricing* nos próximos cinco anos. **Assim sendo, considera-se que a H2 é parcialmente válida.**

H3: “O Hotel Website e as Online Travel Agencies (OTAs) serão os canais de distribuição com maior tendência à aplicação dos métodos e técnicas de *HRM*.”

Com base na análise de dados referente à dimensão da distribuição, constatou-se que os resultados da investigação vão de encontro ao corpo de literatura existente. Os resultados obtidos indicam que o Hotel Website e as OTAs serão os dois canais de distribuição com maior tendência à aplicação dos métodos e técnicas de *HRM* em Portugal para os próximos cinco anos.

Posto isto, constata-se que o setor hoteleiro português não consiste exceção à regra (na vertente da distribuição) e que, apesar das desvantagens intrínsecas à utilização das OTAs, não passa despercebido aos diversos benefícios da utilização das mesmas (Anderson, 2009; Kimes, 2016; Lv *et al.*, 2020), aliado ao facto de consistirem no principal canal de distribuição para o setor hoteleiro a nível mundial (Abrate, Nicolau & Viglia, 2019).

Todavia, denota-se também que o setor hoteleiro português está ciente de que muitas das desvantagens intrínsecas à utilização das OTAs podem ser argumento para a utilização de

canais de distribuição mais rentáveis, tal como se verifica pelos resultados obtidos em relação à preponderância futura do *Hotel Website* como canal de distribuição.

Tendo em conta os crescentes custos na distribuição do produto hoteleiro (Ivanov, 2014; Ampountolas, Shaw & James, 2019; Buhalis & Yen, 2020) e de aquisição de novos clientes (Cullen, 2019), as unidades e cadeias hoteleiras portuguesas deverão objetivar a otimização do seu *channel mix*, dando especial ênfase aos canais de distribuição com maior impacto futuro na sua rentabilidade – as *OTAs* e o *Hotel Website*. **Conclui-se, deste modo, que a H3 é válida.**

H4: “O *GOPPAR* terá maior preponderância que o *RevPAR* como métrica de análise de performance.”

No âmbito da análise de performance, constatou-se que o *GOPPAR* e o *RevPAR* foram as métricas de análise de performance que obtiveram melhores resultados de entre todas as métricas apresentadas. Ainda assim, verificou-se que o *GOPPAR* obteve resultados superiores ao *RevPAR*, embora por uma reduzida margem.

O facto da grande maioria dos inquiridos considerar extremamente provável que o *GOPPAR* se torne a principal métrica de análise de performance no setor hoteleiro português, corrobora o corpo de literatura mais recente nesta área. Autores como Schwartz, Altin & Singal (2017), Lee, Pan & Park (2019) e Kimes (2011, 2017) fazem referência à transição de indicadores unidimensionais como o *RevPAR* (métrica que contabiliza apenas as receitas de alojamento) para indicadores de carácter mais holístico, sendo o *GOPPAR* (métrica que contabiliza todos os centros de receita e custos operacionais no seu cálculo) o principal indicador mencionado na literatura.

Infere-se, com base na literatura supramencionada, que o setor hoteleiro português está alinhado com as tendências globais de *HRM* no âmbito da análise de performance.

Posto isto, as unidades e cadeias hoteleiras a operar em território português deverão dar especial ênfase ao *GOPPAR* como métrica de análise de performance, em alternativa ao *RevPAR*.

Embora o *GOPPAR* seja uma métrica de cálculo mais complexo que o *RevPAR*, as respetivas unidades e cadeias hoteleiras deverão implementar os sistemas e processos organizacionais necessários ao seu cálculo e à sua integração no leque dos indicadores-

chave de performance a serem monitorizados com frequência. **Conclui-se, desta forma, que a H4 é válida.**

H5: “A existência de um departamento próprio de *Revenue Management* nas organizações hoteleiras portuguesas será a tendência futura predominante a nível de integração departamental.”

Os resultados obtidos na dimensão da integração departamental do *HRM* demonstram uma tendência bastante clara para os próximos cinco anos – a existência de um departamento próprio de *Revenue Management* nas unidades ou cadeias hoteleiras portuguesas. Estes resultados corroboram os resultados obtidos por Kimes (2011, 2017) e consistem numa mudança de paradigma face a uma realidade recente, em que grande parte das unidades e cadeias hoteleiras integra o *Revenue Management* no departamento Comercial ou no departamento de Marketing & Vendas (Ivanov & Zhechev, 2011; Zheng & Forgacs, 2017).

Com base nos resultados obtidos, conclui-se que as unidades e cadeias hoteleiras a operar em território português, e que tenham como objetivo a maximização das suas receitas totais e lucro operacional, deverão alocar os recursos necessários à criação um departamento próprio de *Revenue Management* na sua organização. **Posto isto, conclui-se que a H5 é válida.**

H6: “As competências tecnológicas, bem como as competências analíticas, serão as habilidades com maior impacto no sucesso dos *Hotel Revenue Managers* em Portugal.”

Como foi possível verificar no capítulo anterior, referente à apresentação e análise de resultados, as competências analíticas e as competências tecnológicas registaram o valor mais elevado de entre todas as competências apresentadas como opção de resposta.

Os resultados obtidos corroboram as tendências denotadas e o sentimento geral no corpo de literatura relativo ao perfil do *Revenue Manager*. Vários autores afirmam que as competências analíticas consistem na competência técnica mais importante para o sucesso dos *Revenue Managers* (Kimes, 2008, 2011; Beck *et al.*, 2011; Ferguson & Smith, 2014; Altin, Schwartz & Uysal, 2017; Ebiendele & Ebiendele, 2018). No mesmo domínio, diversos autores consideram as competências tecnológicas como indispensáveis para o

futuro da profissão (Ferguson & Smith, 2014; Cetin, Demirciftci & Bilgihan, 2016; Josephi, Stierand & van Mourik, 2016; Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2021).

Conclui-se, desta forma, que o setor hoteleiro português acompanha as tendências globais de *HRM* no que diz respeito ao perfil do *Revenue Manager*. **Conclui-se, desta maneira, que a H6 é válida.**

As unidades e cadeias hoteleiras a operar em território português, em parceria com as entidades formadoras na área do turismo e hotelaria em Portugal, deverão dar especial ênfase às competências analíticas e tecnológicas em todos os programas curriculares, cursos ou formações que estejam diretamente relacionados com o *Hotel Revenue Management*, objetivando dar resposta às futuras necessidades e exigências da profissão.

H7: “As alterações na conjuntura económica, bem como a evolução tecnológica no setor, serão os principais *drivers* de mudança no âmbito do *HRM* em Portugal.”

No que diz respeito aos potenciais *drivers* de mudança do *HRM* em Portugal, os resultados obtidos indicam que a evolução tecnológica será o principal *driver* de mudança do *HRM* nos próximos cinco anos. Estes resultados corroboram os resultados obtidos por Kimes (2011, 2017), consolidando a ideia de que a evolução tecnológica é o principal *driver* de mudança do *HRM*, tanto em Portugal como à escala global.

Os resultados demonstram também que a qualificação dos *Revenue Managers* consiste no segundo *driver* de mudança com maior relevância em Portugal, em detrimento da conjuntura económica.

Com base no corpo de literatura existente neste âmbito, denota-se que vários autores consideram que o grau de qualificação e competência dos *Revenue Managers* pode atuar como um propulsor (ou obstáculo) à progressão do *HRM*, agindo como um *driver* de mudança (Zheng & Forgacs, 2017; Cullen, 2019; Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2021). Deste modo, infere-se que os principais *drivers* de mudança do *HRM* para o *HRM* a nível mundial são também potenciais *drivers* de mudança para o *HRM* em Portugal.

As unidades e cadeias hoteleiras a operar em território português deverão estar cientes da constante evolução tecnológica na área do *Hotel Revenue Management* e adaptar-se à mesma o mais cedo possível, objetivando a obtenção dos diversos benefícios que a tecnologia poderá proporcionar na aplicação do *HRM*.

Relativamente à qualificação dos *Revenue Managers*, considera-se fundamental que as unidades e as cadeias hoteleiras a operar em território português invistam frequentemente na formação dos seus *Revenue Managers*, objetivando proporcionar o *skill set* necessário às exigências e necessidades da profissão, atualização dos seus conhecimentos e colocá-los a par das melhoras práticas de *HRM*. Considera-se que esta é a única via pela qual a qualificação dos *Revenue Managers* poderá atuar como propulsor do *HRM* no setor hoteleiro português, e não como obstáculo.

Conclui-se, deste modo, que a H7 é parcialmente válida.

H8: “O *Revenue Management System (RMS)* será a ferramenta tecnológica com maior impacto na aplicação dos métodos e técnicas de *HRM* em Portugal.”

Com base nos resultados obtidos na dimensão da tecnologia, verifica-se que o *RMS* destaca-se como a ferramenta tecnológica com maior impacto na aplicação futura do *HRM* em Portugal.

Os resultados obtidos são consistentes com a literatura existente nesta área, tendo em conta que o *RMS* consiste na ferramenta tecnológica mencionada com maior frequência na literatura de *HRM* (Ivanov, 2014; Ortega, 2016; Antonio, Almeida & Nunes, 2019; Domingo-Carrillo, Chávez-Miranda & Escobar-Pérez, 2020; Murimi & Wadongo, 2021) e com o maior número de benefícios inerentes à sua utilização (Ivanov & Zhechev, 2011; Millauer & Vellekoop, 2019; Peco-Torres, Polo-Peña & Frías-Jamilena, 2021).

Conclui-se que o *RMS* é a ferramenta tecnológica com maior impacto futuro na aplicação do *HRM*, tanto no setor hoteleiro português como no setor hoteleiro à escala global.

Posto isto, **conclui-se que a H8 é válida.**

Com base nos resultados obtidos e no corpo de literatura existente, as unidades e cadeias hoteleiras a operar em território português deverão investir, o quanto tanto possível, num *RMS* com elevado grau de sofisticação e o mais à “prova de futuro” possível, tendo em conta os potenciais benefícios que esta ferramenta tecnológica poderá proporcionar às mesmas no futuro.

Tabela 3 - Validação de Hipóteses: Quadro Resumo

H1	“Os Outlets de F&B e as Salas para Espaços e Eventos serão os centros de receita (além do alojamento) com maior preponderância futura no âmbito do HRM em Portugal.”	Válida
H2	“O demand based pricing e o personalized pricing serão os métodos de pricing com maior preponderância futura no âmbito do HRM em Portugal.”	Parcialmente Válida
H3	“O Hotel Website e as Online Travel Agencies (OTAs) serão os canais de distribuição com maior preponderância futura no âmbito do HRM em Portugal.”	Válida
H4	“O GOPPAR será a métrica de análise de performance com maior preponderância futura no âmbito do HRM em Portugal.”	Válida
H5	“A existência de um departamento próprio de Revenue Management nas organizações hoteleiras portuguesas, será a tendência futura predominante a nível de integração departamental.”	Válida
H6	“As competências tecnológicas, bem como as competências analíticas, serão as habilidades com maior preponderância futura para o sucesso dos Revenue Managers no setor hoteleiro português.”	Válida
H7	“As alterações na conjuntura económica, bem como a evolução tecnológica no setor, serão os principais drivers de mudança no âmbito do HRM em Portugal.”	Parcialmente Válida
H8	“O Revenue Management System (RMS) será a ferramentas tecnológica com maior preponderância futura no âmbito do HRM em Portugal.”	Válida

Fonte: Elaboração Própria

Capítulo IV - Considerações Finais

4.1. Conclusões

Tal como referido em capítulos anteriores, o presente estudo foi baseado em Kimes (2011, 2017) e objetivou dar resposta à questão de partida “Quais as tendências futuras de *Hotel Revenue Management* em Portugal para os próximos cinco anos (2022-2027)?”. Para tal, foi elaborado um inquérito por questionário onde foram inquiridos 30 profissionais do *Hotel Revenue Management* a exercer funções no setor hoteleiro português.

Após o seu término, identificaram-se algumas tendências em oito dimensões distintas do *HRM*: *THRM*, *pricing*, distribuição, análise de performance, integração departamental, perfil do *Revenue Manager*, *drivers* de mudança e tecnologia, possibilitando uma melhor compreensão acerca da sua direção futura em Portugal para os próximos cinco anos.

Com base nos resultados obtidos, uma das tendências verificadas consiste no fundamental papel da tecnologia no futuro do *HRM*. A evolução tecnológica foi considerado o principal *driver* de mudança do *HRM* em Portugal, as competências analíticas são tidas como indispensáveis no leque de competências de um *Revenue Manager* e os canais de distribuição com maior preponderância futura no setor hoteleiro português pertencem também ao meio digital – as *OTAs* e o *Hotel Website*. Ademais, denota-se até que as ferramentas tecnológicas com maior relevância futura no âmbito do *HRM* são aquelas que foram criadas especificamente para a sua prática – os *Revenue Management Systems (RMS)*, em detrimento de tecnologias menos sofisticados e de uso generalizado, como os *Spreadsheet Programs* (ex: Excel).

Outra das tendências denotadas na investigação consiste na crescente complexidade e sofisticação do *Hotel Revenue Management* em geral. Os resultados obtidos demonstram que o paradigma “tradicional” de *HRM*, com foco quase exclusivo num centro de receita (alojamento), tenderá a se tornar obsoleto num futuro próximo. Os *outlets* de *F&B* e as Salas para Espaços e Eventos serão extremamente preponderantes a nível da aplicação do *HRM*, o *RevPAR* será secundário ao *GOPPAR* (métrica de cálculo e interpretação mais complexa) como métrica de análise de performance *standard* e a sofisticação das ferramentas tecnológicas necessárias tenderá a aumentar. Este grau adicional de complexidade previsto para o futuro do *HRM* resulta também na necessidade de uma

maior qualificação e sofisticação dos *Revenue Managers*, como indicam os resultados obtidos, de forma a dar resposta às necessidades e exigências da profissão, adaptar-se às constantes mutações na área e assegurar a evolução do *HRM* em Portugal.

Verifica-se também que outra das tendências notórias para o futuro do *HRM* em Portugal traduz-se num maior nível de autoridade e independência do *HRM* face aos restantes departamentos. Os resultados obtidos indicam uma clara tendência para a existência de um departamento próprio de *Revenue Management* nas unidades e cadeias hoteleiras portuguesas, em detrimento da sua integração em departamentos como Marketing & Vendas, Administração ou Comercial. Este facto, aliado à expansão da prática do *HRM* para outros centros de receita e à sua crescente preponderância no lucro operacional das unidades hoteleiras, corrobora o corpo de literatura existente relativamente ao maior campo de ação, autoridade e independência do *HRM* no futuro.

Todavia, nem todas as tendências verificadas consistem em alterações significativas ao paradigma atual de *HRM*. Na dimensão do *pricing*, os resultados indicam que dois dos métodos de *pricing* mais bem estabelecidos no *HRM* – o *demand based pricing* e o *competitive based pricing* continuarão a ser as duas principais tendências de *pricing* no setor hoteleiro português para os próximos cinco anos. Estes resultados reforçam o argumento existente na literatura de que o *dynamic pricing* com base na procura (*demand based dynamic pricing*) é a essência do *Hotel Revenue Management* (Kimes, 2010; Ivanov, 2014; Nair, 2018; Denizci Guillet & Chu, 2021). Da mesma forma, e com base nos resultados obtidos, as competências analíticas foram consideradas como as competências nucleares para o futuro sucesso dos *Hotel Revenue Managers* em Portugal. Estes resultados vão também ao encontro da literatura existente neste âmbito, afirmando que o *HRM* é uma disciplina de cariz analítico por natureza, sendo essa uma característica intemporal dos *Revenue Managers* de sucesso (Kimes, 2008; Beck *et al.*, 2011; Ferguson & Smith, 2014; Cetin, Demirciftci & Bilgihan, 2016; Ebiendele & Ebiendele, 2018).

Posto isto, das oito hipóteses formuladas para a investigação, onde cada hipótese corresponde a uma dimensão do *HRM*, verificou-se que seis foram validadas e duas foram parcialmente validadas.

A primeira hipótese, relativa às tendências futuras do *Total Hotel Revenue Management* em Portugal, corroborou os resultados obtidos por (Kimes, 2011, 2017) e os argumentos

de vários autores (Ivanov, 2014; Noone, Enz & Jessie, 2017; Guillet, 2020), afirmando que os *outlets* de *F&B* e as Salas para Espaços e Eventos são dois dos centros de receita que reúnem melhores características para a aplicação do *HRM* nas unidades hoteleiras.

Relativamente ao *pricing*, a hipótese foi parcialmente validada, pois apesar do *demand based pricing* ter sido o método de *pricing* que obteve melhores resultados, tal como sugere a literatura existente (Kimes, 2010; Ivanov, 2014; Nair, 2018), o *competitive based pricing* obteve uma classificação superior ao *personalized pricing*, ao contrário do que sugere a literatura no âmbito das tendências futuras de *pricing*. Apesar da literatura sugerir que o setor hoteleiro tende, cada vez mais, para métodos de *pricing* com maior grau de personalização, fruto da evolução tecnológica e de modelos analíticos cada vez mais sofisticados (Kimes, 2017; Vives, Jacob & Payeras, 2018; Ampountolas, Shaw & James, 2021), os resultados obtidos corroboram Noone, Enz & Jessie (2017), afirmando que os métodos de *pricing* ainda são bastante centrados no *pricing* do alojamento e no controlo de inventário.

No que toca à distribuição, a hipótese formulada foi validada pelos resultados obtidos e vai de encontro ao corpo de literatura existente nesta dimensão do *HRM*. Os resultados obtidos indicam que as *OTAs* continuarão a sua hegemonia na distribuição do produto hoteleiro, tal como referem vários autores (Kimes, 2016; Anderson & Han, 2017; Abrate, Nicolau & Viglia, 2019; Lv *et al.*, 2020) e que o Hotel Website terá um papel cada vez maior preponderante na distribuição, consequência dos crescentes custos de aquisição de novos clientes (Cullen, 2019; Buhalis & Yen, 2020; O'Connor, 2020).

Já na dimensão da análise de performance do *HRM*, a hipótese de que o *GOPPAR* será mais relevante que o *RevPAR* é válida. Os resultados obtidos corroboram a investigação de Kimes (2011, 2017) e justificam a atenção que este indicador tem recebido na literatura mais recente (Lee, Pan & Park, 2019). Em simultâneo, descartam as afirmações de Schwartz, Altin & Singal (2017) de que existem obstáculos significantes à adoção universal do *GOPPAR* como métrica de *benchmarking* competitivo no setor hoteleiro.

Também na hipótese relativa à integração departamental do *HRM* verificou-se uma vez mais que os resultados obtidos nesta dimensão estão alinhados a investigação de Kimes (2011, 2017) e corroboram alguma da escassa literatura existente nesta área (Ivanov &

Zhechev, 2011; Altin, Schwartz & Uysal, 2017), sendo necessária mais investigação nesta dimensão (Altin, Schwartz & Uysal, 2017; Guillet, 2020).

No que diz respeito ao perfil do *Revenue Manager*, verificou-se que a hipótese formulada, em que as competências analíticas e tecnológicas serão as competências mais importantes para o sucesso futuro dos *Hotel Revenue Managers*, é uma hipótese válida. Tendo em conta que as competências analíticas são as competências mencionadas com maior frequência na literatura (Kimes, 2008, 2011, 2017; Beck *et al.*, 2011; Ferguson & Smith, 2014; Cetin, Demirciftci & Bilgihan, 2016; Ebiendele & Ebiendele, 2018) e de que um vasto número de autores consideram indispensáveis as competências tecnológicas (Ferguson & Smith, 2014; Cetin, Demirciftci & Bilgihan, 2016; Josephi, Stierand & van Mourik, 2016; Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2021), conclui-se que os resultados obtidos são coerentes com o corpo de literatura existente nesta dimensão.

No âmbito dos *drivers* de mudança, a hipótese foi apenas parcialmente validada, tendo em conta que a conjuntura económica não foi considerada um dos principais *drivers* de mudança futuros para o setor hoteleiro português, ao contrário do que sugere a literatura (Kimes & Anderson, 2009; Gehrels & Blunar, 2013). Todavia, os resultados obtidos demonstram que a evolução tecnológica é considerada o principal *driver* de mudança do *HRM*, tal demonstrado por (Kimes, 2011, 2017) e corroborado por outros autores (Antonio, Almeida & Nunes, 2019; Millauer & Vellekoop, 2019).

A última hipótese formulada, pressupondo que o *RMS* será a ferramenta tecnológica com maior preponderância futura no âmbito do *HRM*, verificou-se válida através dos resultados obtidos. Os resultados obtidos são consistentes com a literatura, sendo que esta é a ferramenta tecnológica mencionada com maior frequência (Ivanov, 2014; Ortega, 2016; Antonio, Almeida & Nunes, 2019; Domingo-Carrillo, Chávez-Miranda & Escobar-Pérez, 2020; Murimi & Wadongo, 2021) e com um maior número de vantagens diretas à sua utilização (Ivanov & Zhechev, 2011; Millauer & Vellekoop, 2019; Peco-Torres, Polo-Peña & Frías-Jamilena, 2021).

Conclui-se, após a justaposição dos resultados obtidos com a literatura, que o setor hoteleiro português se encontra alinhado com a vasta maioria da literatura existente no âmbito das tendências futuras de *HRM*. O facto de nenhuma das hipóteses formuladas para a investigação ter sido rejeitada corrobora também esse facto.

Considera-se que o presente estudo apresenta um elevado valor acrescentado tanto para o meio académico como para os profissionais de *Hotel Revenue Management*. Tendo em conta a falta de literatura existente na área de *HRM* numa fase pós-pandémica e a escassez de literatura relativa ao *HRM* em Portugal, esta investigação preenche um *gap* significativo em ambas as vertentes, sendo pioneiro na identificação das tendências futuras de *HRM* numa fase pós-pandémica em Portugal. Os investigadores na área do turismo, hotelaria e *Revenue Management* poderão utilizar esta investigação como referência para futuras investigações, fornecendo um quadro conceptual sólido em relação ao futuro a curto prazo do *HRM* em Portugal.

No que diz respeito ao meio profissional, os resultados obtidos permitem a identificação das tendências futuras de *HRM* em oito das suas dimensões, fornecendo diretrizes concretas e diretamente aplicáveis aos profissionais de *HRM* e aos restantes *stakeholders* do setor hoteleiro português. A título de exemplo, se determinada unidade hoteleira estiver hesitante acerca da ferramenta tecnológica em que deverá investir ou se determinado *Revenue Manager* estiver na dúvida acerca do canal de distribuição onde deverá alocar o seu tempo, energia e esforço, ambos beneficiarão em consultar os resultados obtidos na dimensão da tecnologia e da distribuição, respetivamente.

4.2. Limitações da Investigação

Apesar dos contributos desta investigação para o meio académico e para os profissionais do setor hoteleiro, o presente estudo apresenta algumas limitações que podem, potencialmente, enviesar os resultados obtidos e a sua respetiva interpretação. Desta forma, os resultados deste estudo deverão ser interpretados à luz dessas mesmas limitações.

Posto isto, o estudo apresenta três grandes limitações que poderão ser abordadas em futuras investigações. Em primeiro lugar, não foi possível garantir a dimensão da amostra objetivada de 326 unidades hoteleiras. Não se verificou possível a quantificação do número de unidades hoteleiras a cargo dos inquiridos, impossibilitando a garantia de que estão representadas, através dos 30 inquiridos, 326 unidades hoteleiras e, consequentemente, garantir o intervalo de confiança e a margem de erro pretendidos para a investigação. Considera-se que esta é uma limitação significativa em termos dos

resultados obtidos, pois torna-se impossível fazer inferências acerca do número de unidades hoteleiras representadas no estudo e, conseqüentemente, compreender se os resultados obtidos podem ser generalizados ao setor hoteleiro português.

Em segundo lugar, as desvantagens inerentes aos questionários de resposta fechada são também uma das limitações presentes no estudo. Neste caso em particular, considera-se que a impossibilidade em apresentar todas as opções e respostas possíveis consiste numa das principais limitações a nível de recolha de dados.

Outra das limitações que se considera significativa para a investigação consiste na sugestividade das opções apresentadas e, conseqüentemente, num possível enviesamento das respostas. A título de exemplo, as opções de resposta apresentadas em primeiro lugar poderão obter melhores classificações de resposta do que as apresentadas em último lugar pelo simples facto de que poderá sugerir ao inquirido que as opções de resposta são apresentadas por ordem de relevância.

A última grande limitação da dissertação prende-se com a simplicidade da análise de dados efetuada aos resultados obtidos. Apesar da análise de dados ter sido efetuada com base no artigo de referência para a investigação (Kimes, 2011, 2017), utilizando a análise univariada com gráficos para cada dimensão e a média aritmética simples como o principal indicador estatístico, considera-se que seria possível a obtenção de mais informação acerca dos resultados obtidos através de uma análise de dados mais aprofundada e assente em métodos estatísticos mais robustos.

4.3. Recomendações para Investigações Futuras

Com base *design* de pesquisa da investigação, nas suas limitações e resultados obtidos, bem como no corpo de literatura existente na área do *HRM*, é possível efetuar diversas recomendações para investigações futuras no âmbito do futuro do *HRM*.

Com base no *design* de pesquisa, sugere-se o estudo das tendências futuras em dimensões do *HRM* que não foram abordadas nesta investigação, tal como o *forecasting* e a segmentação. Sugere-se também a investigação das tendências futuras de *HRM* noutro contexto geográfico, tal como o setor hoteleiro de outro país, de forma a compreender as semelhanças e as discrepâncias entre a abordagem ao *HRM* em Portugal e outros países.

Tendo em conta as limitações do estudo e os resultados obtidos, sugere-se também a investigação futura das tendências de *HRM* em Portugal assente numa amostra de maior dimensão, na quantificação do número de unidades hoteleiras representadas e numa análise de dados mais robusta a nível estatístico. Considera-se fundamental a produção de literatura científica na área do *HRM* em Portugal, visto que o seu corpo de literatura é praticamente inexistente.

Por último, e com base na revisão de literatura efetuada e no corpo de literatura existente relativo à atualidade e ao futuro do *HRM*, recomenda-se maior produção de literatura científica em duas dimensões: *drivers* de mudança e integração departamental. Verificou-se que a literatura existente nestas duas dimensões do *HRM* é escassa e praticamente inexistente nos últimos cinco anos. Considera-se que os *drivers* de mudança e a integração departamental consistem em dois aspetos chave do *Hotel Revenue Management*, sendo que a maior produção de literatura científica nestas duas dimensões terá enorme valor acrescentado na área, tanto para o meio académico como no âmbito profissional.

Referências Bibliográficas

Abad, P., Fuente-Cabrero, C., González-Serrano, L. & Talón-Ballester, P. (2019). Determinants of successful revenue management. *Tourism Review*, 74(3), pp. 666–678. Available at: <https://doi.org/10.1108/TR-07-2018-0091>.

Abrate, G., Nicolau, J.L. & Viglia, G. (2019). The impact of dynamic price variability on revenue maximization. *Tourism Management*, 74, pp. 224–233. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.03.013>.

Abrate, G. & Viglia, G. (2016). Strategic & tactical price decisions in hotel revenue management. *Tourism Management*, 55, pp. 123–132. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.02.006>.

Alkassim, R., Musa & S., Etikan, I. (2016). Comparison of Convenience Sampling & Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical & Applied Statistics*, 5(1), p. 1. Available at: <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>.

Alrawadieh, Ziad, Alrawadieh, Zaid & Cetin, G. (2021). Digital transformation & revenue management: Evidence from the hotel industry. *Tourism Economics*, 27(2), pp. 328–345. Available at: <https://doi.org/10.1177/1354816620901928>.

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, pp. 46–52. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.08.001>.

Ampountolas, A., Shaw, G. & James, S. (2019). The role of social media as a distribution channel for promoting pricing strategies. *Journal of Hospitality & Tourism Insights*, 2(1), pp. 75–91. Available at: <https://doi.org/10.1108/JHTI-07-2018-0040>.

Ampountolas, A., Shaw, G. & James, S. (2021). Examining the relationships between market indicators & hotel pricing approaches. *Tourism Economics*, 27(8), pp. 1591–1614. Available at: <https://doi.org/10.1177/1354816620925225>.

Anderson, C. & Han, S. (2016). *Hotel Performance Impact of Socially Engaging with Consumers*, • www.chr.cornell.edu •. Available at: www.chr.cornell.edu.

Anderson, C. & Han, S. (2017). The Billboard Effect: Still Alive & Well. *Cornell Hospitality Report*, 17(11), pp. 1–11. Available at: <https://hdl.handle.net/1813/70982>.

Anderson, C.K. (2009). The Billboard Effect: Online Travel Agent Impact on Non-OTA Reservation Volume. *Cornell Hospitality Report*, 9(16), pp. 4–10. Available at: <https://hdl.handle.net/1813/71015>.

Anderson, C.K. (2012). The Impact of Social Media on Lodging Performance, *Cornell Hospitality Report*. 12(15), pp. 1–14. Available at: <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/71194>.

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

Antonio, N., Almeida, A. & Nunes, L. (2019). Big Data in Hotel Revenue Management: Exploring Cancellation Drivers to Gain Insights Into Booking Cancellation Behavior. *Cornell Hospitality Quarterly*, 60(4), pp. 298–319. Available at: <https://doi.org/10.1177/1938965519851466>.

Aziz, H.A., Saleh, M., Rasmy & M., ElShishiny, H. (2011). Dynamic room pricing model for hotel revenue management systems. *Egyptian Informatics Journal*, 12(3), pp. 177–183. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.eij.2011.08.001>.

Banco de Portugal (2022). *Quadros do Setor*. Available at: <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>.

Bandalouski, A.M., Kovalyov, M., Pesch, E & Tarim, S. (2018). An overview of revenue management & dynamic pricing models in hotel business. *RAIRO - Operations Research*, 52(1), pp. 119–141. Available at: <https://doi.org/10.1051/ro/2018001>.

Beck, J., Cha, J., Seunghyun, K. & Knutson, B. (2011). Developing revenue managers for the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(2), pp. 182–194. Available at: <https://doi.org/10.1080/15332845.2011.536941>.

Beck, J.A., Cha, J., Kim, S. & Kutson, B. (2014). Evaluating proactive behavior in lodging revenue management. *International Journal of Contemporary Hospitality*

Management, 26(8), pp. 1364–1379. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0351>.

Bilgihan, A. & Wang, Y. (2016). Technology induced competitive advantage: a case of US lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Technology*, 7(1), pp. 37–59. Available at: <https://doi.org/10.1108/JHTT-01-2015-0001>.

Binesh, F., Belarmino, A. & Raab, C. (2021). A meta-analysis of hotel revenue management. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 20(5), pp. 546–558. Available at: <https://doi.org/10.1057/s41272-020-00268-w>.

Buhalis, D. & Yen, E. (2020). Exploring the Use of Chatbots in Hotels: Technology Providers Perspective, in *Information & Communication Technologies in Tourism*. Springer International Publishing, pp. 231–242. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-36737-4>.

Cai, M.Y., Lin, Y. & Zhang, W.J. (2016). Study of the optimal number of rating bars in the likert scale, in *ACM International Conference Proceeding Series*. Association for Computing Machinery, pp. 193–198. Available at: <https://doi.org/10.1145/3011141.3011213>.

Cetin, G., Demirciftci, T. & Bilgihan, A. (2016). Meeting revenue management challenges: Knowledge, skills & abilities. *International Journal of Hospitality Management*, 57, pp. 132–142. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.06.008>.

Chattopadhyay, M. & Mitra, S.K. (2019). Determinants of revenue per available room: Influential roles of average daily rate, demand, seasonality & yearly trend. *International Journal of Hospitality Management*, 77, pp. 573–582. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.001>.

Cross, R.G., Higbie, J.A. & Cross, D.Q. (2009). Revenue managements renaissance: A rebirth of the art & science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), pp. 56–81. Available at: <https://doi.org/10.1177/1938965508328716>.

Cullen, K. (2019) *Evolving Dynamics: From Revenue Management to Revenue Strategy*. 3rd edition. Hospitality Sales & Marketing Association International.

Delloite (2020). *Atlas da Hotelaria*. Available at: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/real-estate/articles/atlas-hotelaria-2020.html>.

Denizci Guillet, B. & Chu, A.M.C. (2021). Managing hotel revenue amid the COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), pp. 604–627. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0623>.

Denizci Guillet, B. & Shi, X. (2019). Can revenue management be integrated with customer relationship management?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), pp. 978–997. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2018-0039>.

Diana-Jens, P. & Ruibal, A.R. (2015). Online Reputation & It's Impact on Hotel Pricing Strategies. *Cuadernos de Turismo* nº36, pp. 453–456.

Dimitrios, B. *et al.* (2020). Strategic management in the hotel industry: Proposed strategic practices to recover from COVID- 19 global crisis. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(6), pp. 130–138. Available at: <https://doi.org/10.36941/AJIS-2020-0117>.

Domingo-Carrillo, M.Á., Chávez-Miranda, E. & Escobar-Pérez, B. (2020). Scientific production on revenue management in tourism on Web of Science & SCOPUS. *Current Issues in Tourism*, 23(7), pp. 880–905. Available at: <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1564738>.

Donaghy, K., McMahon, U. & McDowell, D. (1995). Yield Management: an overview. *Int. J. Hospitality Management*.

Ebeto, C. (2017). Sampling & Sampling Methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 5(6). Available at: <https://doi.org/10.15406/bbij.2017.05.00149>.

Ebiendele, P. & Ebiendele, H. (2018). Design & Implementation of Mathematical Model for Revenue Management in Hospitality Industry. *Journal of Hotel & Business Management*, 07(01). Available at: <https://doi.org/10.4172/2169-0286.1000175>.

Egan, D. & Haynes, N.C. (2019). Manager perceptions of big data reliability in hotel revenue management decision making. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(1), pp. 25–39. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2018-0056>.

Erdem, M. & Jiang, L. (2016). An overview of hotel revenue management research & emerging key patterns in the third millennium. *Journal of Hospitality & Tourism Technology*, 7(3), pp. 300–312. Available at: <https://doi.org/10.1108/JHTT-10-2014-0058>.

Ferguson, M. & Smith, S. (2014). The changing landscape of hotel revenue management & the role of the hotel revenue manager. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 13(3), pp. 224–232. Available at: <https://doi.org/10.1057/rpm.2014.11>.

Gehrels, S. & Blantar, O. (2013). How economic crisis affects revenue management: the case of the Prague Hilton hotels. *Research in Hospitality Management*, 2(1–2), pp. 9–15. Available at: <https://doi.org/10.1080/22243534.2013.11828284>.

Gill, J. & Johnson, P. (2010). *Research Methods for Managers*. Fourth Edition. SAGE Publisher. Available at: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/research-methods-for-managers/book232326#description>.

Guadix, J. *et al.* (2010). Technology revenue management system for customer groups in hotels. *Journal of Business Research*, 63(5), pp. 519–527. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.013>.

Guillet, B. (2020). An evolutionary analysis of revenue management research in hospitality & tourism: Is there a paradigm shift?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Emerald Group Holdings Ltd., pp. 560–587. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0515>.

Guillet, B.D. & Mohammed, I. (2015). Revenue management research in hospitality & tourism: A critical review of current literature & suggestions for future research, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(4). pp. 526–560. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2014-0295>.

Hayes, D. & Miller, A. (2011). *Revenue Management For the Hospitality Industry*. First Edition. Wiley.

Hung, W.T., Shang, J.K. & Wang, F.C. (2010). Pricing determinants in the hotel industry: Quantile regression analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), pp. 378–384. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.09.001>.

- Ibrahim, N., Putra, P.O.H. & Handayani, P.W. (2022). Distribution Channel Model for Hotel Revenue Management: Lessons from Hoteliers & E-Intermediaries. *Journal of Distribution Science*, 20(2), pp. 19–29. Available at: <https://doi.org/10.15722/jds.20.02.202202.19>.
- IHG (2022). *Strategic Report - Industry Overview*. Available at: <https://www.ihgplc.com/en/about-us/industry-overview>.
- INE (2022). *Estatísticas Rápidas do Turismo*. Available at: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=521191614&DESTAQUESmodo=2.
- Ivanov, S. (2014). *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*. Zangador. Varna. Available at: <https://ssrn.com/abstract=2447337>.
- Ivanov, S. & Ayas, Ç. (2017). Investigation of the revenue management practices of accommodation establishments in Turkey: An exploratory study. *Tourism Management Perspectives*, 22, pp. 137–149. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.03.007>.
- Ivanov, S., Chiappa, G. & Heyes, A. (2021). The research-practice gap in hotel revenue management: Insights from Italy. *International Journal of Hospitality Management*, 95. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102924>.
- Ivanov, S. & Zhechev, V. (2011). Hotel Revenue Management - A Critical Literature Review. *TOURISM*. Available at: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1977467>.
- Jain, S. & Bowman, H.B. (2005). Measuring the gain attributable to revenue management. *Journal of Revenue & Pricing Management* 4, pp. 83–94. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170131>.
- Josephi, S.H.G., Stierand, M.B. & van Mourik, A. (2016). Hotel revenue management: Then, now & tomorrow, *Journal of Revenue & Pricing Management*. Palgrave Macmillan Ltd., pp. 252–257. Available at: <https://doi.org/10.1057/rpm.2016.4>.
- Kenny, J. & Dutt, C.S. (2022). The long-term impacts of hotels strategic responses to COVID-19: The case of Dubai. *Tourism & Hospitality Research*, 22(1), pp. 71–85. Available at: <https://doi.org/10.1177/14673584211034525>.

Kimes, S. & Anderson, C. (2009). Hotel Revenue Management in an Economic Downturn. *The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality*, 9(12), pp. 4–17. Available at: <https://doi.org/10.1002/9781119200901.ch26>.

Kimes, S.E. (1989). The Basics of Yield Management. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), pp. 14–19. Available at: <https://doi.org/10.1177/001088048903000309>.

Kimes, S.E. (2000). Applying Yield Management to the Golf-course Industry Part of the Hospitality Administration & Management Commons. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), pp. 120–127. Available at: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles>.

Kimes, S.E. (2008). Hotel Revenue Management: Today & Tomorrow. *Cornell Hospitality Report*, 8(14), pp. 1–15. Available at: <https://hdl.handle.net/1813/71067>.

Kimes, S.E. (2009). Hotel Revenue Management in an Economic Downturn: Results of an International Study. *Cornell Hospitality Report*. Available at: www.chr.cornell.edu

Kimes, S.E. (2011). The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 10(1), pp. 62–72. Available at: <http://dx.doi.org/10.1057/rpm.2010.47>.

Kimes, S.E. (2016). The evolution of hotel revenue management. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 15(3–4), pp. 247–251. Available at: <https://doi.org/10.1057/rpm.2016.27>.

Kimes, S.E. (2017). The future of hotel revenue management. *Cornell Hospitality Report*, 17(1), pp. 1–12. Available at: <https://doi.org/10.1057/rpm.2010.47>.

Kimes, S.E. & R. (2010). Strategic Pricing through Revenue Management. *Cornell School of Hotel Administration handbook of applied hospitality strategy*, pp. 502–513. Available at: <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1348&context=articles>.

Kimes, S.E. & Wirtz, J. (2003). Has Revenue Management Become Acceptable?: Findings From an International Study on the Perceived Fairness of Rate Fences. *Journal*

of *Service Research*, 6(2), pp. 125–135. Available at: <https://doi.org/10.1177/1094670503257038>.

Klein, R. *et al.* (2019). A review of revenue management: Recent generalizations & advances in industry applications. *European Journal of Operational Research* [Preprint]. Elsevier B.V. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.06.034>.

Le, D. & Phi, G. (2021). Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*, 94. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102808>.

Lee, S., Pan, B. & Park, S. (2019). RevPAR vs. GOPPAR: Property- & firm-level analysis. *Annals of Tourism Research*, 76, pp. 180–190. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.04.006>.

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, pp. 141–149. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.005>.

Leung, R. & Law, R. (2013). Evaluation of Hotel Information Technologies & EDI Adoption: The Perspective of Hotel IT Managers in Hong Kong. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), pp. 25–37. Available at: <https://doi.org/10.1177/1938965512454594>.

Lu, Y. & Shin, Y. (2017). Hypothesis formation. *The SAGE Encyclopedia of Communication Research Methods*, pp. 675–677.

Lv, X., Li, N., Xu, X. & Yang, Y. (2020). Understanding the emergence & development of online travel agencies: a dynamic evaluation & simulation approach. *Internet Research*, 30(6), pp. 1783–1810. Available at: <https://doi.org/10.1108/INTR-11-2019-0464>.

Manfreda, K.L. *et al.* (2003). *Open-ended vs. Close-ended Questions in Web Questionnaires The Model of Quality Aging in Place in Slovenia (QAPS) View project Open-ended vs. Close-ended Questions in Web Questionnaires*. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/242672718>.

Mariani, M. *et al.* (2018). Business intelligence & big data in hospitality & tourism: a systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality*

Management. Emerald Group Holdings Ltd., pp. 3514–3554. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2017-0461>.

Martin-Fuentes, E. & Mellinas, J.P. (2018). Hotels that most rely on Booking.com – online travel agencies (OTAs) & hotel distribution channels. *Tourism Review*, 73(4), pp. 465–479. Available at: <https://doi.org/10.1108/TR-12-2017-0201>.

McGill, J.I. & Ryzin, G.J. (1999). Revenue Management: Research Overview & Prospects. *Institute for Operations Research & the Management Sciences*, pp. 233–256. Available at: <https://doi.org/10.1287/trsc.33.2.233>.

Meira, J.V. de S., dos Anjos, S.J.G. & Falaster, C.D. (2019). Innovation & performance in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(2), pp. 185–205. Available at: <https://doi.org/10.1080/1528008X.2018.1512936>.

Melis, G. & Piga, C.A. (2017). Are all online hotel prices created dynamic? An empirical assessment. *International Journal of Hospitality Management*, 67, pp. 163–173. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.001>.

Millauer, T. & Vellekoop, M. (2019). Artificial intelligence in today's hotel revenue management: opportunities & risks. *Research in Hospitality Management*, 9(2), pp. 121–124. Available at: <https://doi.org/10.1080/22243534.2019.1689702>.

Mitchell, I., Jauncey, S. & Slamet, P. (1995). The meaning & management of yield in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(4), pp. 23–26. Available at: <https://doi.org/10.1108/09596119510083229>.

Mulyani, Y.P. (2021). The Forty-year History of Revenue Management: Bibliometric Analysis. *OPSI*, 14(1), p. 38. Available at: <https://doi.org/10.31315/opsi.v14i1.4677>.

Murimi, M. & Wadongo, B. (2021). Application of Revenue Management Practices in Star-Rated Hotels In Kenya. *African Journal of Hospitality, Tourism & Leisure*, 10(2), pp. 559–574. Available at: <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720-118>.

Nair, G.K. (2018). Dynamics of pricing & non-pricing strategies, revenue management performance & competitive advantage in hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 82(October), pp. 1–11. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.007>.

Noone, B., Enz, C. & Jessie, G. (2017). Total Hotel Revenue Management: A Strategic Profit Perspective, 17(8), pp. 1–17. Available at: <https://doi.org/10.1002/9781119162285.ch6>.

Noone, B.M., McGuire, K.A. & Rohlfs, K. v. (2011). Social media meets hotel revenue management: Opportunities, issues & unanswered questions. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 10(4), pp. 293–305. Available at: <https://doi.org/10.1057/rpm.2011.12>.

O’Cathain, A. & Thomas, K.J. (2004). “Any other comments?” Open questions on questionnaires - A bane or a bonus to research?. *BMC Medical Research Methodology*. Available at: <https://doi.org/10.1186/1471-2288-4-25>.

O’Connor, P. (2020). Brandjacking: The Effect of Googles 2018 Keyword Bidding Policy Changes on Hotel Website Visibility. *Information & Communication Technologies in Tourism*. Springer International Publishing, pp. 244–254. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-36737-4>.

Ortega, B. (2016). Revenue management systems & hotel performance in the economic downturn. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), pp. 658–680. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0324>.

Ozdemir, O. *et al.* (2021). Quantifying the economic impact of COVID-19 on the U.S. hotel industry: Examination of hotel segments & operational structures. *Tourism Management Perspectives*, 39. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100864>.

Peco-Torres, F., Polo-Peña, A.I. & Frías-Jamilena, D.M. (2021). Revenue management & CRM via online media: The effect of their simultaneous implementation on hospitality firm performance. *Journal of Hospitality & Tourism Management*, 47, pp. 46–57. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.02.004>.

Pelsmacker, P., Tilburg, S. & Holthof, C. (2018). Digital marketing strategies, online reviews & hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 72, pp. 47–55. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.003>.

- Phillips, P., Barnes, S., Zigan, K. & Schegg, R. (2017). Understanding the Impact of Online Reviews on Hotel Performance: An Empirical Analysis. *Journal of Travel Research*, 56(2), pp. 235–249. Available at: <https://doi.org/10.1177/0047287516636481>.
- Quivy, R. & Champenhoudt, L. van (1995). *Manuel de Investigação em Ciências Sociais*. Gravida.
- Rannou, B. & Melli, D. (2003). Measuring the impact of revenue management. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 2, pp. 261–270. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170073>.
- ReviewPro (2021). *What is the Global Review Index™?*. Available at: https://go.reviewpro.com/s/article/What-is-the-Global-Review-Index?language=en_US.
- Richards, T.J., Liaukonyte, J. & Streletskaya, N.A. (2016). Personalized pricing & price fairness. *International Journal of Industrial Organization*, 44, pp. 138–153. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2015.11.004>.
- Ryzin, G.J. & Talluri, K.T. (2005). An Introduction to Revenue Management. *Emerging Theory, Methods, & Applications*. INFORMS, pp. 142–194. Available at: <https://doi.org/10.1287/educ.1053.0019>.
- Sancho Pérez, A., Borrás, B., Mesanat, G. & Mira, J. (2001). *Apuntes de metodología de la investigación en turismo*. Organización Mundial de Turismo. Available at: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284404889>.
- Santos, L., Malheiros, C., Gomes, C. & Guerra, T. (2020). TRevPAR as Hotels Performance Evaluation Indicator & Influencing Factors in Portugal. *Euro-Asia Tourism Studies Journal*, 1, pp. 93–105. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/347513959>.
- Schwartz, Z., Altin, M. & Singal, M. (2017). Performance measures for strategic revenue management: RevPAR versus GOPPAR. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 16(4), pp. 357–375. Available at: <https://doi.org/10.1057/rpm.2016.23>.
- Şen, A. (2013). A comparison of fixed & dynamic pricing policies in revenue management. *Omega (United Kingdom)*, 41(3), pp. 586–597. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2012.08.001>.

Talón-Ballester, P. & González-Serrano, L. (2013). Future trends in revenue management. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 12(3), pp. 289–291. Available at: <https://doi.org/10.1057/rpm.2012.50>.

Talón-Ballester, P., Nieto-García, M. & González-Serrano, L. (2022). The wheel of dynamic pricing: Towards open pricing & one to one pricing in hotel revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, 102. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103184>.

Teeroovengadum, V. & Nunkoo, R. (2018). Sampling design in tourism & hospitality research. *Handbook of Research Methods for Tourism & Hospitality Management*, pp. 477–488.

Tom Dieck, M.C., Fountoulaki, P. & Jung, T.H. (2018). Tourism distribution channels in European island destinations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), pp. 326–342. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2016-0649>.

UNTWO (2022). *Tourism Recovery Gains Momentum as Restrictions Ease & Confidence Returns*. Available at: <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347>.

Viglia, G., Canio, F., Stoppani, A., Invernizzi, A. & Cerutti, S. (2021). Adopting revenue management strategies & data sharing to cope with crises. *Journal of Business Research*, 137, pp. 336–344. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.049>.

Viglia, G. & Abrate, G. (2020). Revenue & yield management: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), pp. 294–298. Available at: <https://doi.org/10.1108/TR-04-2019-0117>.

Vitale, D.C., Armenakis, A.A. & Feild, H.S. (2008). Integrating qualitative & quantitative methods for organizational diagnosis: Possible priming effects?. *Journal of Mixed Methods Research*, pp. 87–105. Available at: <https://doi.org/10.1177/1558689807309968>.

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

- Wang, X.L., Heo, C., Schwartz, Z. & Legohérel, P. (2015). Revenue management: Progress, challenges, & research prospects. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(7), pp. 797–811. Available at: <https://doi.org/10.1080/10548408.2015.1063798>.
- Webb, T. (2016). From travel agents to OTAs: How the evolution of consumer booking behavior has affected revenue management. *Journal of Revenue & Pricing Management*. Palgrave Macmillan Ltd., pp. 276–282. Available at: <https://doi.org/10.1057/rpm.2016.16>.
- Wirtz, J., Kimes, S., Ho, J. & Patterson, P. (2003). Revenue Management: Resolving Potential Customer Conflicts. *Journal of Pricing & Revenue Management*, pp. 216–226. Available at: <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170068>.
- Zhang, D., Jinghua, T., Lingxu, Z. & Zhiyuan, Y. (2020). Higher tourism specialization, better hotel industry efficiency?. *International Journal of Hospitality Management*, 87. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102509>.
- Zheng, C. & Forgacs, G. (2017). The emerging trend of hotel total revenue management. *Journal of Revenue & Pricing Management*. Palgrave Macmillan Ltd., pp. 238–245. Available at: <https://doi.org/10.1057/s41272-016-0057-x>.