



Mestrado em Gestão Hoteleira

Dissertação

O Revenue Management na gestão hoteleira: uma estratégia competitiva na hotelaria de luxo e upscale na Área Metropolitana da Grande Lisboa

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para obtenção do grau de Mestre em Gestão Hoteleira

Tomás Pereira Magalhães do Vale Ferrão

Estoril, novembro 2021



Mestrado em Gestão Hoteleira

Dissertação

O Revenue Management na gestão hoteleira: uma estratégia competitiva na hotelaria de luxo e upscale na Área Metropolitana da Grande Lisboa

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para obtenção do grau de Mestre em Gestão Hoteleira

Tomás Pereira Magalhães do Vale Ferrão

Orientador: Professor Doutor Nuno Gustavo

Estoril, novembro 2021

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Nuno Gustavo por ter aceite ser o meu orientador, por toda a ajuda e disponibilidade demonstrada ao longo de toda esta investigação.

Aos meus pais, que tanto contribuíram para o meu sucesso académico e pessoal. À minha família e amigos, em especial à minha tia Céu por todos os momentos de ajuda e conselhos para a realização deste trabalho de investigação.

A todas as pessoas que concordaram, tão prontamente e numa fase complicada no meio desta pandemia, em participar na minha investigação. Na impossibilidade de mencionar os 104 envolvidos, resta-me apenas agradecer toda a vossa colaboração.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	III
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VI
ÍNDICE DE TABELAS.....	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VIII
ABSTRACT.....	X
GLOSSÁRIO	XI
CAPÍTULO I - METODOLOGIA.....	1
1.1 ENQUADRAMENTO GERAL E PERTINÊNCIA DO ESTUDO.....	1
1.2 PROBLEMATICA DE INVESTIGAÇÃO	3
1.3 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	4
1.4 MODELO DE INVESTIGAÇÃO	6
1.5 QUESTÕES OU HIPÓTESES A ESTUDAR.....	9
1.6 PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	13
1.7 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E RECOLHA DE RESULTADOS	13
1.8 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
CAPÍTULO II – REVENUE MANAGEMENT COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO NO SECTOR HOTELERO	19
2.1. CONCEITO DE REVENUE MANAGEMENT	19
2.2. ENQUADRAMENTO HISTÓRICO.....	22
2.3. O REVENUE MANAGEMENT NO SETOR HOTELEIRO.....	23
2.4. SISTEMA DE REVENUE MANAGEMENT.....	28
2.5. FUNÇÃO DE UM REVENUE MANAGER	31
2.6. DINÂMICA DE PREÇOS NO SETOR HOTELEIRO	34
2.6.1. Discriminação intertemporal de preço	36
2.6.2. Equidade de preços	38
2.6.3. Gestão de inventário	40
2.6.4. Cultura organizacional	41
2.7. ESTRATÉGIAS DE PREÇOS MAIS UTILIZADAS NO SETOR HOTELEIRO.....	41
2.8. PRINCIPAIS TENDÊNCIAS.....	44
CAPÍTULO III –AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO NA ÓTICA DE UM ECOSISTEMA DE REVENUE MANAGEMENT	49
3.1. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR HOTELEIRO	49
3.2. TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA NO REVENUE MANAGEMENT.....	50
3.3. SOFISTICAÇÃO DOS SISTEMAS DE REVENUE MANAGEMENT.....	51
3.4. SISTEMAS INFORMÁTICOS DE APOIO AO REVENUE MANAGEMENT	55
3.4.1. Customer relationship management.....	55
3.4.2. Property management system	56
3.4.3. Revenue management system	56
3.4.4. Central reservation system.....	57
3.4.5. Channel manager	57
3.4.6. Rate shopper.....	58
CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO.....	59
4. ANÁLISE EMPÍRICA DE DADOS.....	59
4.2. ANÁLISE DE RESULTADOS	59
4.3. VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES	73
4.3.1. Análise Q1: hipóteses H1, H2 e H3	73
4.3.2. Análise Q2: Hipóteses H4, H5, H6 e H7	75

4.3.3. Análise Q3: Hipótese H8	77
CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
5.1. CONCLUSÕES GERAIS	79
5.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
APÊNDICES.....	98

Índice de Figuras

Figura 1- Problemática de investigação.....	4
Figura 2- Principais objetivos a serem estudados.....	6
Figura 3- Modelo de investigação	8
Figura 4- Relação das questões com as hipóteses propostas	12
Figura 5 - Constelação Revenue Management	22
Figura 6 – Organograma.....	33
Figura 7 - Organograma da Corsairfly	33

Índice de tabelas

Tabela 1 - Matriz do Questionário.....	17
----------------------------------------	----

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Representação da amostra relativamente à classificação do hotel	59
Gráfico 2- Representação da amostra relativamente ao género	60
Gráfico 3- Representação da amostra relativamente às habilitações.....	60
Gráfico 4- Representação da amostra relativamente à pertença dos hotéis.....	61
Gráfico 5- Representação da amostra relativamente à função desempenhada	61
Gráfico 6- Representação da amostra relativamente à experiência profissional	61
Gráfico 7- Ambiente competitivo ao nível de preços	62
Gráfico 8- Realização de promoções	63
Gráfico 9- Segmentação dos consumidores.....	63
Gráfico 10- Não realização de venda de unidades de alojamento	64
Gráfico 11- Cancelamento das reservas	64
Gráfico 12- Sazonalidade da procura	65
Gráfico 13- Previsões da procura	65
Gráfico 14- Estrutura organizacional	66
Gráfico 15- Formação dos funcionários	66
Gráfico 16- Oferta de produtos e serviços personalizados	67
Gráfico 17- Alteração dos preços de acordo com a concorrência	67
Gráfico 18- Alteração dos preços de acordo com o nível da procura.....	68
Gráfico 19- Preços diferentes para fins-de-semana e dias de semana.....	68
Gráfico 20- Diferentes preços ao longo do horizonte da reserva	69
Gráfico 21- Reserva de unidades de alojamento quando a procura é elevada	69
Gráfico 22- Prática de descontos de "última hora"	70
Gráfico 23- Alteração da oferta em época de procura alta	70
Gráfico 24- Criação de pacotes de produtos.....	71
Gráfico 25- Garantias de reserva	71
Gráfico 26- Utilização de big data na tomada de decisões.....	72
Gráfico 27- Previsão da procura feita com base no seu histórico	72
Gráfico 28- Utilização de software especializado	73

Resumo

O conceito de *Revenue Management* pode traduzir-se numa forma de gestão em que o principal objetivo será a oferta de um determinado produto ou serviço, ao cliente certo, ao melhor preço disponível e no momento adequado, para a obtenção do maior lucro possível. Não obstante, com o desenvolvimento das tecnologias de informação, e com o aparecimento das *online travel agencies*, este conceito tem vindo a tornar-se cada vez mais importante na indústria hoteleira.

Numa primeira fase, esta investigação procura identificar e definir a problemática, com base num conjunto de leituras que possibilitem um maior aprofundamento sobre o tema e, conseqüentemente, a definição da pergunta de partida. Após a sua definição, será possível iniciar o capítulo da revisão da literatura no qual se deve garantir que as fontes utilizadas sejam atuais e adequadas, tendo em conta o tema em estudo.

A investigação visa analisar as principais estratégias e abordagens dos hotéis de quatro e cinco estrelas da cidade de Lisboa relativamente ao papel de *Revenue Management* decorrente com o desenvolvimento das tecnologias de informação.

Pretende-se analisar algumas variáveis, nomeadamente, no que se refere ao ambiente competitivo dos hotéis, a segmentação dos consumidores, qual a estrutura organizacional adotada, as estratégias mais utilizadas, nomeadamente de gestão de preços, de gestão de inventário, da forma como a oferta de produtos e serviços é criada, e qual o tipo de estratégias utilizadas para o controlo das estadias. Procura-se também compreender, qual o nível de transformação digital no sector hoteleiro e, perceber o tipo de tecnologias utilizadas pelos hotéis em estudo. Tendo em conta esta análise, verifica-se a adoção (ou não) de uma cultura de *Revenue Management* nos hotéis.

Através da aplicação de um inquérito foi possível concluir que a prática de *Revenue Management* é hoje uma forma de gestão adotada pela maior parte dos hotéis de 4 e 5 estrelas e, a adoção de novas tecnologias de informação é cada vez maior.

Palavras-chave: revenue management, tecnologias de informação, hotelaria, Lisboa

Abstract

The concept of Revenue Management can be translated into a form of management in which the main objective will be to offer a certain product or service, to the right customer, at the best available price and at the right time, in order to obtain the greatest possible profit. However, with the development of information technologies, and with the emergence of online travel agencies, this concept has become increasingly important in the hotel industry.

In a first phase, this investigation seeks to identify and define the problem, based on a set of readings that allow for a greater understanding of the theme and, consequently, the definition of the starting question. After its definition, it will be possible to start the literature review chapter in which it should be ensured that the sources used are current and adequate, taking into account the topic under study.

The research aims to analyze the main strategies and approaches of four and five star hotels in the city of Lisbon regarding the role of Revenue Management arising from the development of information technologies.

It is intended to analyze some variables, namely, with regard to the competitive environment of hotels, the segmentation of consumers, what is the organizational structure adopted, the most used strategies, namely price management, inventory management, how the offer of products and services is created, and what type of strategies are used to control stays. It also seeks to understand the level of digital transformation in the hotel sector and understand the type of technologies used by the hotels under study. Taking into account this analysis, there is the adoption (or not) of a Revenue Management culture in hotels.

Through the application of a survey, it was possible to conclude that the practice of Revenue Management is today a form of management adopted by most 4 and 5 star hotels, and the adoption of new information technologies is increasing.

Keywords: revenue management, information technologies, hospitality, Lisbon

Glossário

ADR- *Average Daily Rate*

CM- *Chanel Manage*

CRM- *Customer Relationship Management*

CRS- *Central Reservation System*

eWOM- *Electronic Word of Mouth*

GDS- *Global Distribution Systems*

GopPar- *Goss Operating Profit per Available Room*

IT- *Information Tecnology*

KPI's- *Key Performance Indicators*

OTA's- *Online Travel Agencies*

PMS- *Property Management System*

RevPar- *Revenue per Available Room*

RevPash- *Revenue per Available Seat Hour*

RM- *Revenue Management*

RMS- *Revenue Management System*

RS- *Rate Shopper*

Trevpar- *Total Revenue per Available Room*

YM- *Yield Management*

CAPÍTULO I - METODOLOGIA

1.1 Enquadramento geral e pertinência do estudo

O turismo tem vindo a afirmar-se como um dos sectores de atividade mais dinâmicos mundialmente. Segundo o relatório da Organização Mundial do Turismo (OMT), de 2019, o turismo internacional cresceu cerca de 4% em relação ao ano anterior, tendo sido estimado 1.5 biliões de visitantes em todo o mundo, uma diferença de cerca de 54 milhões em relação ano anterior (UNWTO, 2020). Acrescenta que, 2019 foi considerado como o décimo ano consecutivo de crescimento sustentável, embora num ritmo mais lento e 5% abaixo da média anual dos últimos dez anos (UNWTO, 2020).

Não obstante, comparando com os últimos dois anos, 2019 não foi considerado o melhor ano, onde segundo o relatório da OMT, de 2018, este sector gerou, no ano de 2017 cerca de 1340 mil milhões de euros, mais 5% do que o ano anterior (UNWTO, 2018). No mesmo relatório constata-se que houve um acréscimo de 7% relativamente às chegadas do ano 2018, originando um total de 1326 milhões e com maior incidência na Europa.

Em Portugal, segundo o relatório elaborado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) relativamente às estatísticas do turismo no país, no ano de 2019, foram registadas 24,6 milhões de chegadas, correspondendo a um crescimento de 7,9%, comparado com o ano anterior, o qual foi registado um crescimento de 7,5% (INE, 2020). Os principais mercados emissores de turistas internacionais foram: Espanha, com uma quota de mercado de 25,5%, tendo sido registado um crescimento de 8,2% em relação ao ano anterior e contribuído com cerca de 26,1% para o acréscimo total no número de turistas chegados; o Reino Unido com 15,4% relativamente ao número de chegadas, tendo sido verificado um crescimento de 7,6% em relação a 2018; França, com um crescimento de 2,1%, tendo sido contabilizado um total de 12,6% de chegadas; Alemanha, com 7,9%, verificando-se uma variação nula em relação ao ano anterior; Brasil, com um contabilização de 5,5% no número total de chegadas, tendo sido verificado um aumento de 13,9% em relação ao ano anterior; destacando, fora da União Europeia, o aumento de 23,2% de turistas provenientes dos Estados Unidos (INE, 2020).

No entanto, devido às diversas restrições relacionadas com as viagens, assim como o baixo nível de confiança dos consumidores e todos os procedimentos para combater a

propagação do vírus COVID-19, o ano de 2020 foi considerado o pior ano da história do turismo (UNWTO, 2020). O total de chegadas em todos os destinos caíram entre 70 e 75%, contabilizando um decréscimo de 900 milhões de visitantes, entre janeiro e outubro, quando comparado com dados do mesmo período de 2019. Isto representa uma perda de 764,842 bilhões de euros na receita de turismo internacional, dez vezes mais, comparando com o impacto da crise económica do ano de 2009 (UNWTO, 2020). De acordo com o secretário-geral da OMT, Zurab Pololikashvili, apesar das diversas vacinas existentes para combater o vírus COVID-19 contribuírem para o aumento da confiança dos consumidores, ainda existe um longo caminho a percorrer, admitindo que este setor foi um dos mais afetados por esta crise (UNWTO, 2020).

Hoje em dia o ambiente a nível dos negócios é complexo e imprevisível, consequência não só das rápidas mudanças tecnológicas e das preferências dos consumidores, mas também do elevado aumento da competitividade devido à globalização em que estamos inseridos (McIvor, 2008). No que diz respeito ao sector hoteleiro, relativamente ao tipo de estratégias a tomar pelas unidades de alojamento, os sistemas de *Revenue Management* (RM) têm-se desenvolvido consideravelmente ao longo das últimas décadas, afastando-se de uma visão estreita de gestão da receita com base no controlo da capacidade, com o objetivo de chegar ao maior lucro possível (Altin, Schwartz, & Uysal, 2017).

Desde o início do século XXI, o cenário de marketing do sector hoteleiro mudou significativamente e o conceito de RM tem ganho cada vez mais importância, sendo que a disponibilidade de tecnologia sofisticada abriu novas perspectivas para diferentes abordagens de marketing, tanto a curto como a longo prazo (Mitra, 2019). Os impactos transformativos das tecnologias digitais são evidentes em quase todos os sectores e ambientes de negócios (Chanias, Myers, & Hess, 2019; Matt, Hess, & Benlian, 2015). Em particular, a tecnologia de informação transformou o panorama do turismo e da hospitalidade (Sigala, 2018), interrompendo as técnicas operacionais tradicionais e dando origem a modelos operacionais baseados em *big data*, mais sofisticados (Benckendorff, Xiang, & Sheldon, 2019; Ivanov, 2019). A tecnologia e as suas implicações cada vez mais se tornam importantes para a aplicação eficaz de RM (Alrawadieh, Alrawadieh, & Cetin, 2020).

Assim, tendo em conta a literatura previamente estudada, visa esta dissertação estudar o papel de RM como estratégia de gestão hoteleira decorrente do desenvolvimento das tecnologias de informação.

1.2 Problemática de investigação

Considerando a perecibilidade do serviço oferecido pelas unidades hoteleiras, o conjunto de informação a ser processado, a complexidade de gestão dos preços através dos diversos canais de distribuição e as mudanças das expectativas dos consumidores (Cetin, Demirciftci, & Bilgihan, 2016), o RM tem um papel crucial no sucesso financeiro (Emeksiz, Gursoy, & Icoz, 2006), tornando-se mais estratégico (Kimes, 2017).

De acordo com Wang *et al.* (2015) existem oito paradigmas no domínio de RM no sector hoteleiro:

- Maximização da receita *versus* otimização do lucro;
- Abordagem centrada na receita *versus* abordagem centrada no cliente;
- Preços orientados pela procura *versus* preços baseados em valor;
- Políticas de RM de curto prazo *versus* políticas de RM de longo prazo;
- Gestão dos diversos canais de distribuição;
- Análise do histórico da procura através do *big data*;
- Promover uma cultura de RM em toda a organização;
- Deixar uma visão de focalização apenas na gestão dos quartos *versus* visão geral do hotel.

Assim, conforme o rápido desenvolvimento que é feito nas tecnologias de informação, o potencial de contribuição dos sistemas de RM continua a evoluir com recursos mais sofisticados (Chiang, Chen, & Xu, 2007; Kimes, , 2011).

Para Noone, McGuire e Rohlfes (2011), o processo de RM inclui estratégias de negócio, estratégias de preços, modelagem e previsão da procura, otimização de inventário e de preços, criação de políticas de reserva, gestão dos canais de distribuição e análise da evolução de cada um dos fatores. Lippman (2003) afirma que RM tem que cumprir com as metas competitivas da organização, ao passo que para Li e MA (2015) RM tem-se vindo a tornar uma estratégia competitiva na indústria hoteleira.

Neste sentido, o presente estudo tem por referência a seguinte pergunta de partida: qual o nível de utilização do RM na gestão hoteleira com o desenvolvimento das tecnologias de informação?

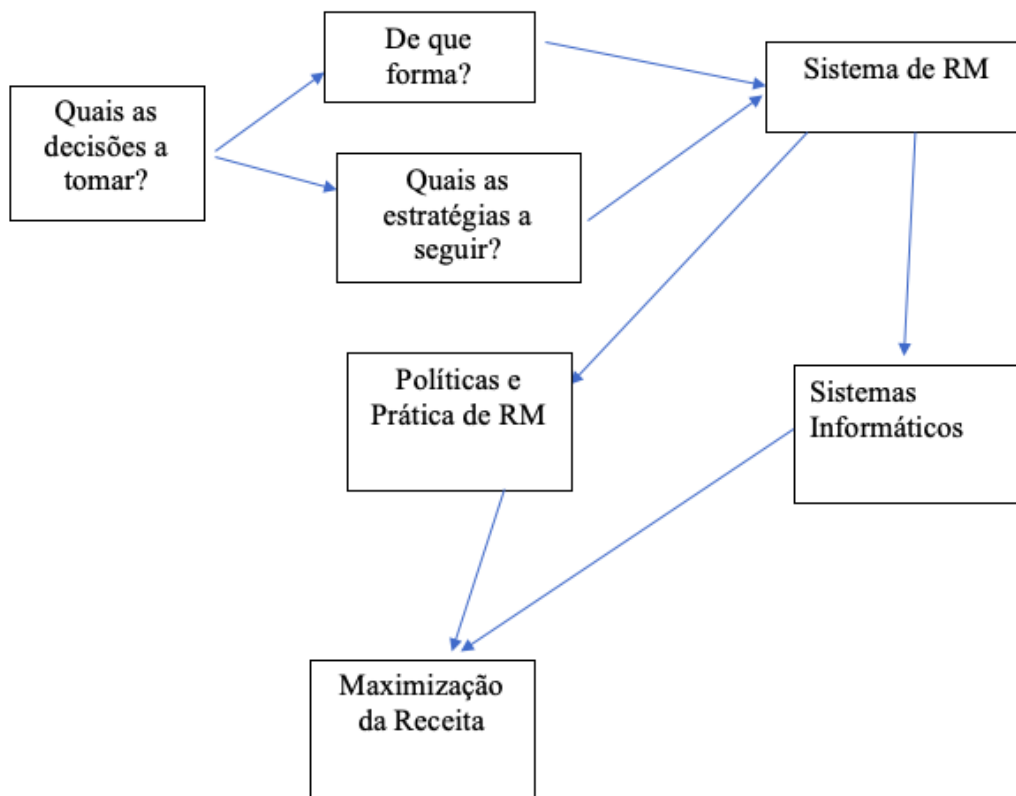


Figura 1- Problemática de investigação

Fonte: Elaboração própria

1.3 Objetivos da investigação

Os gestores hoteleiros criam uma variedade de decisões estratégicas sobre como e o que implementar nas suas unidades hoteleiras, com o objetivo de melhorar o desempenho financeiro, onde os sistemas de RM e os diversos procedimentos ao dispor destes grandes decisores, se tornam uma ferramenta eficaz, na qual confiam ao realizar esta tarefa (Altin, Schwartz, & Uysal, 2017). Desta forma, considerando que RM tem mais influência em hotéis de luxo e *upscale* (Abad *et al.*, 2019; Ivanov & Ayas, 2017; Algeciras & Ballester, 2017), a presente dissertação tem como foco geral investigar as políticas e práticas de RM na hotelaria de luxo (5 estrelas) e *upscale* (4 estrelas) na Área Metropolitana da Grande Lisboa.

São ainda identificados os seguintes objetivos específicos:

- Aprofundar o conceito de *Revenue Management* e analisar esta estratégia de gestão no sector hoteleiro;
- Explorar as tecnologias de informação mais utilizadas na gestão hoteleira e perceber as mais valias que podem representar para este sector;
- Analisar a prática de *Revenue Management* relacionando-a com as tecnologias de informação utilizadas na gestão hoteleira.

No que diz respeito ao primeiro objetivo específico, sendo o RM uma filosofia de gestão baseada na análise de informação com o objetivo de maximizar o benefício e o valor do relacionamento com o cliente, através da adoção de preços eficazes e respetiva gestão de inventário (Abad *et al.*, 2019), torna-se importante começar por perceber como funciona o RM como uma prática de gestão no sector hoteleiro, ou seja, analisar as políticas e práticas adotadas pelos *revenue managers* na gestão dos preços e do controlo do inventário.

Por outro lado, num ambiente competitivo cada vez mais inovador, existe a necessidade das unidades hoteleiras se diferenciarem dos seus concorrentes e o recurso a novas tecnologias torna-se essencial (Abad *et al.*, 2019). Não obstante, com o crescente desenvolvimento e adoção das tecnologias de informação, por parte das unidades hoteleiras, torna-se importante analisar qual o nível de transformação neste sector, assim como estudar os *softwares* de apoio ao dispor dos *revenue managers*.

Após uma análise detalhada do funcionamento do RM no sector hoteleiro e o tipo de tecnologia disponível no apoio à gestão, será possível perceber de que forma estas duas perspetivas se interligam, na gestão hoteleira.

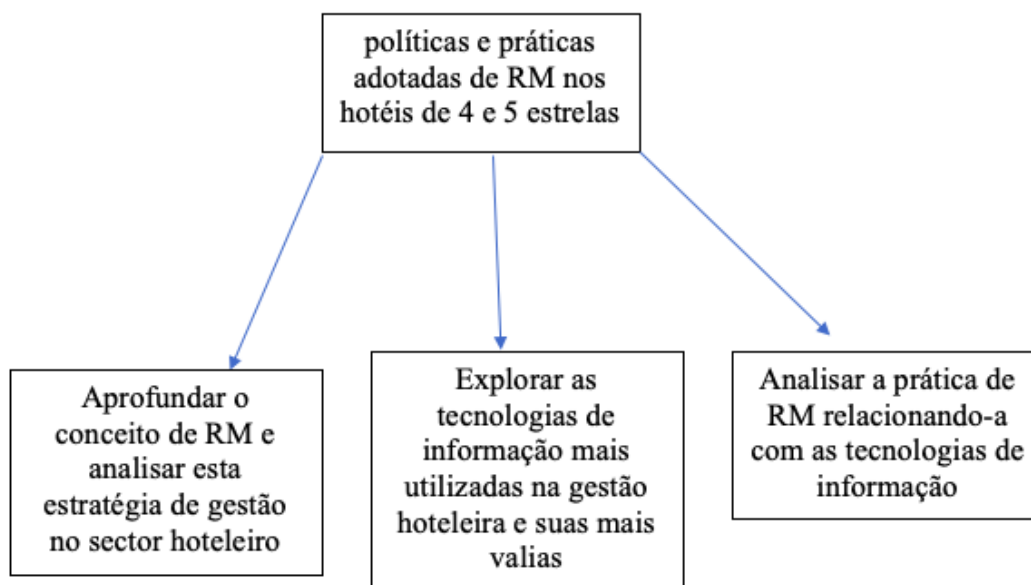


Figura 2- Principais objetivos a serem estudados

Fonte: Elaboração própria

1.4 Modelo de investigação

A análise do RM como uma prática de gestão no sector hoteleiro e o desenvolvimento das tecnologias de informação terá por base os modelos adotados por Nair (2019), Alrawadieh, Alrawadieh e Cetin (2020) e Xu *et al.* (2019).

Como mencionado anteriormente, este trabalho de investigação pretende analisar qual a forma de gestão seguida pelos hotéis de luxo (cinco estrelas) e *upscale* (quatro estrelas) na Área Metropolitana de Lisboa, tentando perceber se o RM é uma prática conhecida pela maior parte destes. Para tal, será necessário analisar se existe uma cultura de RM nas unidades hoteleiras em questão, e perceber quais as políticas e práticas utilizadas na gestão do controlo de inventário e dos preços (Ivanov, 2014). Assim, foram definidos alguns indicadores que permitissem ajudar nesta investigação: importância de RM, nas unidades hoteleiras em análise, as ferramentas utilizadas para o aumento das receitas e a existência e formação de *revenue managers* nos hotéis. Por outro lado, no sector hoteleiro com o desenvolvimento das tecnologias de informação, existem *softwares* que auxiliam os grandes decisores hoteleiros nessa gestão (Aydin & Birbil, 2018; Navio-Marco, Ruiz-Gómez & Sevilla-Sevilla, 2018; Xu *et al.*, 2019.). Contudo,

devido aos altos custos inerentes da adoção da utilização destes *softwares*, assim como técnicos especializados nesta área, não há muitas unidades hoteleiras que adotem esta prática de gestão (Abad *et al.*, 2019; Rodríguez-Algeciras & Talón-Ballester, 2017). Desta forma, através da análise dos indicadores escolhidos, será possível perceber qual o grau de utilização do RM e dos sistemas inerentes por parte dos hotéis em análise.

Após a conclusão do estudo de caso, será possível observar o papel do RM nos hotéis como uma prática de gestão, assim como a utilização de sistemas informáticos na melhoria dos resultados pretendidos.

Num universo de 116 hotéis presentes na Área Metropolitana de Lisboa, dos quais 32 são hotéis de luxo e 84 *upscale*, foi selecionada uma amostra de 30 hotéis de cinco estrelas e 70 de quatro estrelas, para um nível de confiança de 95%.

A figura (3) traduz de uma forma esquematizada o presente trabalho de investigação, tendo por objetivo resumir as perspetivas e ideias do estudo referidas anteriormente.

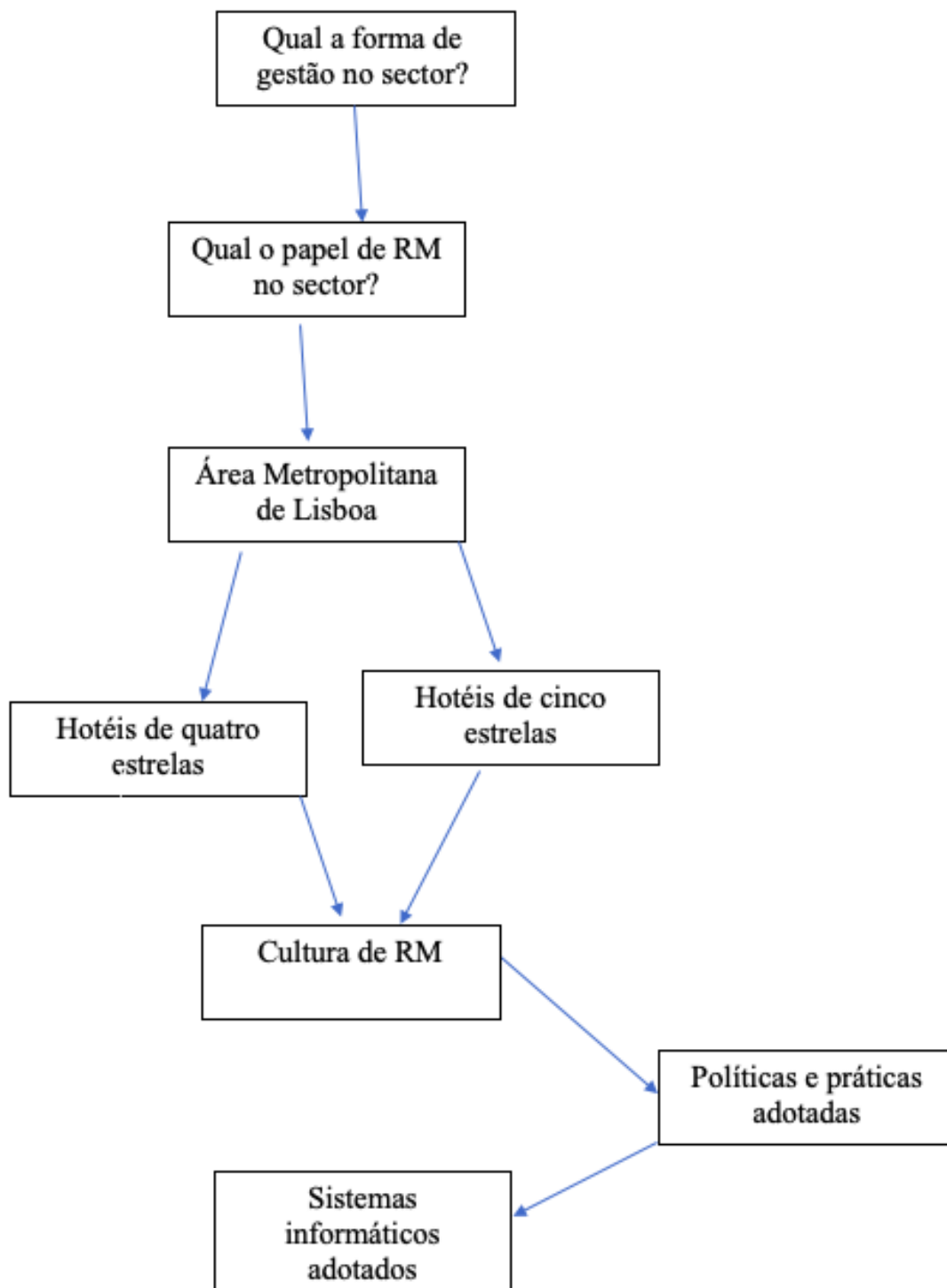


Figura 3- Modelo de investigação

Fonte: Elaboração própria

1.5 Questões ou hipóteses a estudar

De forma a alcançar os objetivos da investigação, é crucial definir algumas questões específicas que possibilitem dar resposta à pergunta de partida.

Tendo em conta que os objetivos deste trabalho de investigação passam pela análise das políticas e práticas de RM e, conseqüentemente, na identificação do papel desta prática de gestão no sector hoteleiro com o desenvolvimento das tecnologias de informação, foram definidas as seguintes questões específicas e respetivas hipóteses:

Q1: Qual o modelo de gestão dos hotéis?

A primeira questão é apresentada como tendo um carácter geral e pretende averiguar se os hotéis em análise utilizam uma cultura RM como uma prática de gestão nas suas unidades. Tendo em conta o questionário elaborado, é possível definir as seguintes hipóteses:

H1: A maior parte dos hotéis, independentemente da sua categoria, tem subjacente ao seu modelo de gestão uma cultura de RM.

Ao longo da revisão da literatura verificou-se que o RM é constituído por processos, atividades e práticas (Ivanov, 2014). Sendo uma forma de gestão essencial para encontrar a oferta e procura com vista à realização da maximização das receitas (El Haddad, Roper & Jones, 2008), esta hipótese foi desenvolvida com o objetivo de validar a crescente utilização deste conceito por parte das unidades hoteleiras.

H2: A maior parte dos hotéis, independentemente da sua categoria, têm colaboradores com formação específica

Um sistemas de RM só funciona na sua plenitude com recursos especializados, nomeadamente humanos (Beck *et al.*, 2011; Lieberman, 2003; Mohsin, 2008; Noone & Hultberg, 2011; Selmi & Dornier, 2011; Tranter, Stuart-Hill & Parker 2008; Zarraga-Oberly & Bonache, 2007), sendo indispensável ter especialistas de RM treinados e eficientes em diferentes áreas (Lieberman, 2003). Por conseguinte, esta hipótese foi desenvolvida para validar o nível de formação dos recursos humanos nas diferentes unidades hoteleiras.

H3: A maior parte dos hotéis, independentemente da sua categoria, atribui muita importância ao *Revenue Manager*.

Através da revisão da literatura, foi possível constatar que o fator humano é uma das partes fundamentais para o sucesso de RM (Ivanov, 2014). Para além disso, verificou-se que a introdução de pessoas dedicadas a esta área é já uma realidade conhecida e aceite (Legohere, Poutir & Fyall, 2013). Nesse sentido, esta hipótese foi construída para validar essa mesma realidade.

Q2: Quais as políticas e práticas adotadas pelos gestores hoteleiros?

A segunda questão tem por objetivo analisar os diversos indicadores relativos à gestão do inventário e respetivo preço das unidades em análise. Com os resultados obtidos no questionário *online* será possível analisar se existe formação por parte dos *Revenue Managers*, em que área é aplicado o RM e quais as ferramentas utilizadas para aumentar a receita. Deste modo, será possível estabelecer as seguintes hipóteses:

H4: A maior parte dos hotéis, independentemente da sua categoria, possui *Revenue Managers* com formação específica.

Após a validação da hipótese anterior, será possível analisar o grau de conhecimentos pelos funcionários dedicados a esta área (Cetin, Demirciftci, & Bilgihan, 2016; Ivanov, 2014; Legohere, Poutir & Fyall, 2013).

H5: A maior parte dos hotéis, independentemente da sua categoria, aplica o RM em todos os departamentos.

Na revisão da literatura é igualmente possível compreender que a criação da receita é tanto maior quanto maior for o nível de utilização de RM pelos diversos departamentos existentes nas unidades hoteleiras (Ivanov, 2014). Assim, esta hipótese foi desenvolvida para analisar quais os departamentos que mais utilizam RM nos diversos hotéis inquiridos.

H6: A maior parte dos hotéis, independentemente da sua categoria, atribui grande importância ao RM no aumento das receitas.

O objetivo central de RM é a maximização da receita (Choi & Mattila , 2004). Através desta hipótese foi possível confirmar que RM é imprescindível para o aumento da capacidade financeira dos hotéis.

H7: A maior parte dos hotéis, independentemente da sua categoria, utiliza várias ferramentas para aumentar as suas receitas.

Para se atingir os objetivos pretendidos é necessário a adoção de diversos instrumentos, sendo que, a partir da revisão da literatura, foi possível averiguar o que pode ser feito através da divisão dos clientes em diferentes segmentos de mercado, pela criação de preços dinâmicos, pelo aumento dos canais de distribuição, pela análise da concorrência ou pela criação de restrições de estadia (Ivanov, 2014; Ivanov & Zhechev, 2011; Kimes, 1989; Schwartz, 1998; Wirtz *et al.*, 2003). Nesse sentido, esta hipótese foi desenvolvida para testar quais as ferramentas inumeradas anteriormente que foram utilizadas pelos hotéis sujeitos a este inquérito.

Q3: Quais os sistemas de informação mais utilizados em gestão hoteleira para fins de RM?

A terceira questão tem como finalidade perceber se as unidades hoteleiras em análise utilizam *softwares* específicos de apoio ao RM (Ivanov, 2014). Assim, será possível definir a seguinte hipótese:

H8: A maior parte dos hotéis, independentemente da sua categoria, utiliza mais do que um *software*.

Uma das premissas de RM é a possibilidade da realização de previsões (Ivanov, 2014; Ivanov & Zhechev, 2011; Kimes, 1989; Schwartz, 1998; Wirtz, *et al.*, 2003). A utilização de *big data* como suporte na leitura de grandes conjuntos de informação (Guadix *et al.*, 2010; Hormby *et al.*, 2010), como consequência da inovação tecnológica no setor hoteleiro (Buhalis *et al.*, 2019; Camilleri, 2018), tornou-se uma realidade cada vez mais frequente e importante nos dias de hoje.

Sendo o crescimento cada vez maior na adoção de *softwares* específicos por parte de muitos hotéis (Abad *et al.*, 2019; Ivanov, 2014), torna-se necessário perceber qual o grau de transformação tecnológico na gestão hoteleira (Xu *et al.*, 2019). Assim, através

desta hipótese, será possível confirmar a veracidade desta realidade, e também o seu nível de implementação.

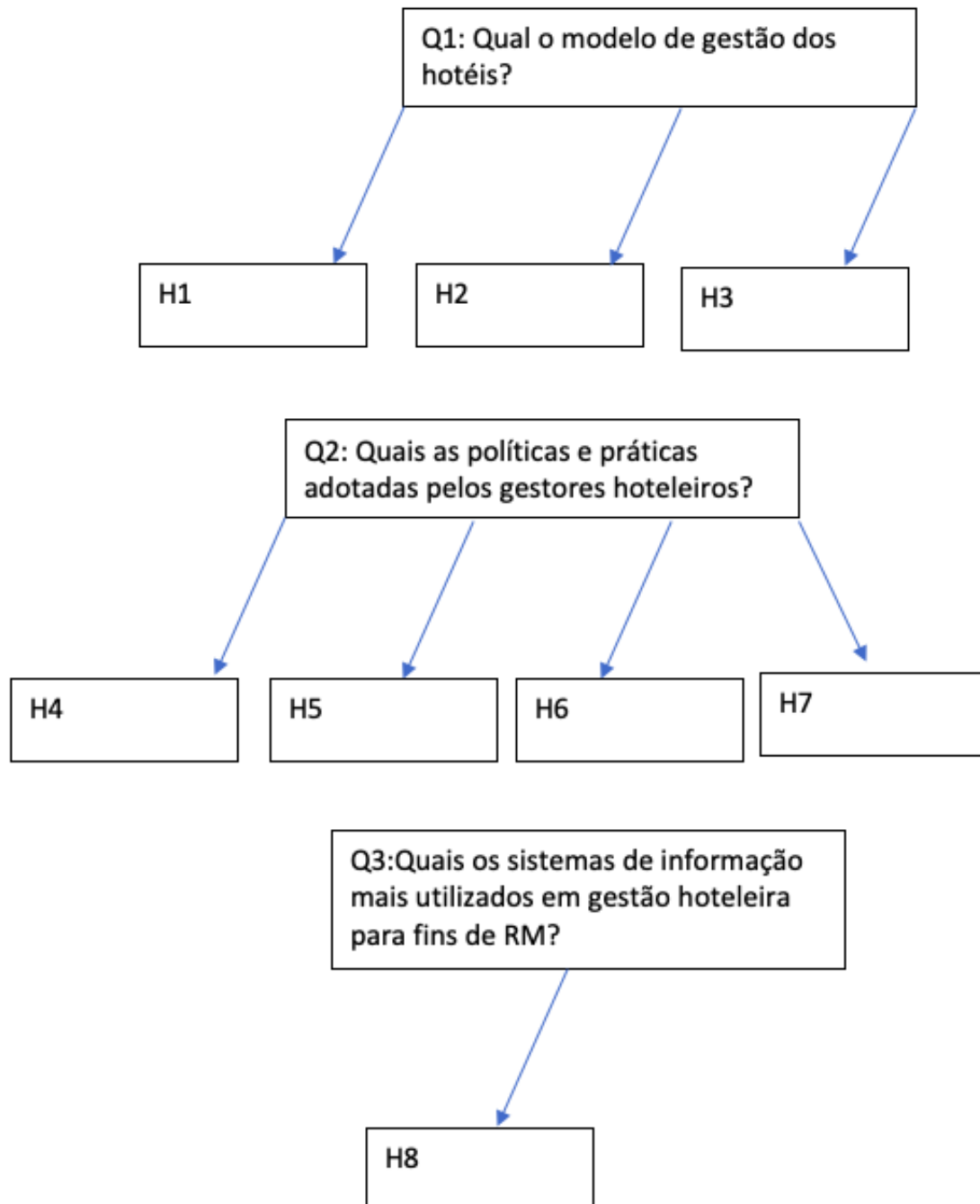


Figura 4- Relação das questões com as hipóteses propostas

Fonte: Elaboração própria

1.6 Processo de investigação e procedimentos de pesquisa

O método científico desta investigação terá como base o processo dedutivo (Hill & Hill, 2005), incidindo numa revisão prévia de teorias já existentes e de dados empíricos sobre a temática. Posteriormente, através da análise dos dados recolhidos e de um teste de hipóteses, obter-se-ão conclusões que respondam aos objetivos da investigação.

A estrutura a seguir por esta investigação será a retratada na figura (2). Após uma breve pesquisa acerca do tema a ser estudado e dos trabalhos já realizados surge a definição da pergunta de partida e dos objetivos gerais e específicos da investigação. Posteriormente, proceder-se-á à revisão da literatura acerca dos principais conceitos relacionados com o tema deste trabalho de investigação. Por outro lado, concluída a análise conceptual da bibliografia recolhida, será possível construir um modelo adequado ao tema, o que irá permitir analisar o estudo de caso.

A construção do modelo de análise será sustentada por teorias já existentes e aplicado à população de Portugal, mais concretamente na Área Metropolitana de Lisboa. Este modelo seguirá o método qualitativo-dedutivo, numa primeira fase por fontes secundárias através de uma análise de conteúdo a estudos já realizados; a segunda fase, através do método quantitativo, recorrendo a fontes primárias, com a aplicação de um inquérito dirigido aos responsáveis das unidades hoteleiras em análise, constando questões relativamente a variáveis sociodemográficas do inquirido, assim como questões relativas à forma de gestão dos respetivos hotéis. Deste modo, as questões apresentadas terão como propósito final validar as hipóteses formuladas e responder aos objetivos que esta dissertação procura responder.

Concluída a fase de recolha de dados, as informações obtidas serão analisadas e comparadas aos dados empíricos recolhidos durante a revisão da literatura de forma a fazer uma verificação dos factos bibliográficos. Posteriormente, serão apresentadas as conclusões retiradas do estudo.

1.7 Instrumentos de pesquisa e recolha de Resultados

Foi realizado um inquérito por questionário aos principais responsáveis dos hotéis em análise relativamente às políticas e práticas de RM. Este inquérito teve como

referência o modelo adotado pelos autores Xu *et al.* (2019). Foi realizado em formato *online*, com recurso à plataforma *Google Forms*, dado ser a forma mais rápida de obter um maior número. Sendo o principal objetivo analisar o tipo de gestão seguida pelos hotéis, este questionário foi realizado de forma anónima.

O questionário é composto por 3 grupos e uma breve introdução acerca do seu propósito: informações relativas à unidade hoteleira, sistema de RM e dados demográficos. É constituído por 3 perguntas de escolha múltipla e 2 de resposta aberta relacionadas com dados demográficos dos inquiridos relativos ao género, suas habilitações literárias, a função que desempenha, o tipo de experiência profissional e que tipo de cadeia o hotel pertence; 1 pergunta de escolha múltipla e 22 perguntas com uma escala de *Likert* de 1 a 5 sendo 1- Discordo Totalmente, 2- Discordo, 3- Indiferente, 4- Concordo, 5- Concordo Totalmente.

Questões	Dimensão	Variáveis
Qual a classificação da sua unidade hoteleira?	Informação da unidade hoteleira	Tipo de Hotel;
Considera a existência de um grande ambiente competitivo ao nível de preços no seu mercado?		Ambiente competitivo;
Existe uma grande frequência na realização de promoções no seu mercado competitivo?		Segmentação dos consumidores;
É fácil segmentar os consumidores em diferentes grupos?		Percibilidade;
Na sua unidade hoteleira a não realização de venda de unidades de alojamento determina o lucro potencial?		Procura;
		Estrutura organizacional;
		Estratégias adotadas

Quando determinada reserva é cancelada, é difícil vender novamente?		
Considera o nível de sazonalidade da procura na sua unidade hoteleira forte?		
É difícil realizar previsões da procura na sua unidade hoteleira?		
A sua unidade hoteleira possui uma estrutura organizacional de funcionários?		
Na sua unidade hoteleira a formação constante dos funcionários é importante?		
A sua unidade hoteleira procura oferecer produtos e serviços personalizados?		
A sua unidade hoteleira muda os preços de acordo com os seus concorrentes?	Sistema de <i>revenue management</i>	Gestão de Preços;
A sua unidade hoteleira muda os preços de acordo com o nível de procura?		Gestão de inventário;
A sua unidade hoteleira pratica diferentes tipos de preços para alturas, tais como, fim-de-semana ou dias de semana?		Configuração do produto;
Na sua unidade hoteleira, existe a		Controlo das estadias

prática de diferentes preços para as unidades de alojamento ao longo do horizonte da reserva?		
Na sua unidade hoteleira, quando a procura é alta a reserva de unidades de alojamento para clientes dispostos a pagar um preço elevado é uma realidade?		
A sua unidade hoteleira pratica descontos de “última hora” para unidades de alojamento <i>online</i> , que de outra forma não seriam vendidos?		
A sua unidade hoteleira pratica preços mais altos ou altera a sua oferta disponível em época de procura alta?		
A sua unidade hoteleira cria pacotes de produtos?		
A sua unidade hoteleira tem o hábito de exigir garantias de reservas antecipadas?		
A sua unidade hoteleira utiliza <i>big data</i> para tomar decisões?	Tecnológica	Análise de informação <i>Big Data</i>
Na sua unidade hoteleira, a previsão da procura		

é feita com base o seu histórico?		
A sua unidade hoteleira utiliza software especializado, tais como, <i>Property Management System (PMS)</i> ou <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> , como ajuda na tomada de decisões?		
Género	Sociodemográfica	Perfil dos inquiridos
Habilitações		
Qual a sua função?		
Qual a sua experiência profissional?		
A sua unidade hoteleira pertence a uma:		

Tabela 1 - Matriz do Questionário

Fonte: Elaboração Própria

1.8 Estrutura da Dissertação

A estrutura do trabalho organiza-se em três partes distintas: enquadramento da investigação; estudo empírico, e, por fim, as conclusões. O primeiro capítulo, será apenas introdutório no qual constará um enquadramento e pertinência do estudo, a construção e apresentação da problemática a ser investigada, e definição do objetivo geral e específicos a serem desenvolvidas e respetivas linhas metodológicas, tais como, o modelo de investigação, os instrumentos de pesquisa e os procedimentos.

O capítulo II retrata a revisão da literatura, e serão abordados temas relacionados com RM como uma prática de gestão hoteleira, nomeadamente, o seu conceito e enquadramento histórico, a sua origem no sector hoteleiro e como funciona, a função de um *revenue manager*, e que políticas e práticas são usadas na gestão hoteleira, tais como a dinâmica de preços e suas estratégias.

O Capítulo III, designado por “Tecnologias de Informação”, retrata o segundo e último capítulo referente à revisão da literatura. Neste capítulo serão abordados temas relacionados com a transformação digital no sector hoteleiro assim como a sua evolução no RM, analisando a sofisticação dos sistemas de RM e quais os sistemas informáticos de apoio a esta prática, mais utilizadas.

O Capítulo IV será o estudo de caso onde serão analisados e tratados os dados empíricos recolhidos, através de um inquérito por questionário a ser implementado.

Finalmente, o último capítulo expõe as conclusões e considerações finais relativas a todo o estudo e processo de investigação.

CAPÍTULO II – REVENUE MANAGEMENT COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO NO SECTOR HOTELERO

2.1. Conceito de revenue management

Para Talluri e Van Ryzin (2004) o conceito de RM não é ainda muito conhecido, no entanto consideram que é uma ferramenta que ajuda os gestores a atingirem determinados objetivos propostos, nomeadamente na criação da melhor política de preços assim como no controlo de inventário.

Kasavana (1998) foi um dos autores pioneiros das primeiras definições de RM, afirmando que é uma ferramenta que ajuda na venda do produto certo, ao cliente certo, no momento e ao preço certo. Não obstante, para El Haddad, Roper e Jones (2008), o RM é um instrumento essencial para encontrar a oferta e procura, dividindo os consumidores em diferentes segmentos, com base nas mesmas intenções de compra, alocando a capacidade para os diferentes segmentos, de forma a maximizar as receitas das organizações.

Para Kimes (1989) e Kimes e Wirtz (2003) o RM é também a aplicação de sistemas informáticos e estratégias de preços, com o objetivo de selecionar a capacidade certa ao cliente certo, ao preço certo, no momento certo. Por conseguinte, o objetivo principal do RM é a maximização da receita por meio da existência de preços variáveis com base na procura (Choi & Mattila, 2004) e suas previsões (Cleophas & Frank, 2011) para o mesmo produto ou serviço (Lee & Bai, 2014). É, no fundo, a arte e ciência de vender o produto ou serviço certo ao cliente certo, a um preço justo (Cleophas & Frank, 2011), no momento adequado, usando para tal o canal de distribuição certo (Choi & Kimes, 2002).

Para Huefner (2014) RM é assim a escolha de preços e de diferentes técnicas que ajudam na procura de produtos e serviços oferecidos, com o objetivo de maximizar as receitas e os lucros de uma organização. As práticas de RM estão inseridas numa ótica de gestão de *marketing*, onde o objetivo é a criação de procura (Cross, Higbie & David, 2009), gerindo o comportamento dos consumidores (Anderson & Xie, 2011). Trata-se de gerir estratégias de preços e de inventário, compreender e prever a procura, alcançar a precisão das taxas, alocar capacidade (Berman, 2005),

organizar a estrutura das taxas de forma eficaz, empregar termos e condições de reserva adequados e acompanhar a concorrência (Carroll & Siguaw, 2003).

De acordo com Kimes (1989) e Kimes e Wirtz (2003), o RM no sector hoteleiro pode ser entendido como uma constelação de ferramentas e ações dedicadas ao alcance do ótimo nível de receitas líquidas e de lucro, oferecendo o produto certo ao cliente certo, pelo canal de distribuição certo, no momento certo, ao preço certo e com a comunicação certa. Ivanov (2014), numa análise deste conceito, faz as seguintes referências:

- A maximização das receitas não significa necessariamente que o lucro esteja num nível ótimo, pois nos momentos em que a procura é alta, todas as receitas realizadas não traduzem aumentos de lucro, onde os custos com a realização do serviço oferecido pelos hotéis podem ser maiores. Dá como exemplo quando os hotéis estão a funcionar com taxas de ocupação de 100% e a atenção dada pelo staff ao cliente pode não estar de acordo com os padrões de qualidade e eficiência estipulada pela unidade hoteleira, o que traduzirá em aspetos negativos, tais como reclamações, levando a mais custos com a resolução desses problemas e, por conseguinte, diminuições no lucro. Neste sentido, o objetivo do RM deverá não estar apenas na maximização das receitas para cobrir todos os custos, mas sim, simultaneamente, no alcance do maior lucro;
- O conceito do cliente certo na perspetiva dos hotéis está diretamente relacionado com a utilização de várias técnicas de *marketing*, com objetivo de atrair os consumidores para o produto certo;
- O produto certo é determinado por ambos, pelo hotel e pelo consumidor. É o produto que agrega valor para o cliente certo, por suas necessidades, desejos e requisitos; reflete a disposição do cliente em pagar, e por último, mas não menos importante, é rentável para o hotel;
- Relativamente ao canal de distribuição certo, salienta que cada unidade hoteleira pode vender os seus produtos/serviços através dos vários canais de distribuição. Pode vender diretamente ao cliente ou através das agências de viagens (*tour operations* e agentes de viagens; ou *online travel agencies*, mais conhecidas por OTAs; *global distribution systems* (GDSs); *online reservation systems*). Na perspetiva do RM, o canal de distribuição certo é aquele que proporciona o acesso ao cliente certo com o menor custo;

- O preço é um dos instrumentos mais importantes nas ferramentas do RM, pois está diretamente ligado com o nível de receita. O preço certo é o preço que os consumidores estão dispostos a pagar e o preço que os hotéis estão dispostos a mudar;
- O tempo é um dos conceitos mais significantes do RM. O anúncio de promoções para a época festiva de Natal, no mês de julho, pode ser considerado inadequada. O momento certo depende dos padrões de reserva dos diferentes segmentos de mercado. Se um determinado segmento alvo normalmente realiza as suas reservas com duas semanas de antecedência, o momento considerado como certo para a o anúncio de determinada promoção deverá ser duas a três semanas antes, com objetivo de alcançar os potenciais consumidores;
- Quanto à comunicação certa, no contexto do RM, as estratégias de marketing efetuadas pelas unidades hoteleiras influenciam o modo como os produtos e o preço são percebidos. A maneira como a informação é processada ou a forma como os preços são apresentados podem influenciar as percepções dos consumidores sobre o valor que eles recebem ao consumir o produto do hotel e a justiça do preço certo (Ivanov, 2014).

O RM é assim um conjunto de processos, ações e técnicas (Ivanov, 2014). A Figura (5) apresenta uma conceção sumariada da constelação de RM. Através de uma análise a esta figura pode-se constatar que um sistema de RM começa com a atribuição de valor do produto para o cliente, sendo necessário agrupar os diferentes consumidores em diversos segmentos de mercado, criando diferentes estratégias de *marketing*. Por outro lado, com ajuda de sistemas informáticos os *Revenue Managers* estarão melhores preparados para realizar com maior precisão os resultados pretendidos, tendo à sua disposição diferentes técnicas para controlo de preços e inventário. Não obstante, serão abordados alguns destes conceitos ao longo desta dissertação.

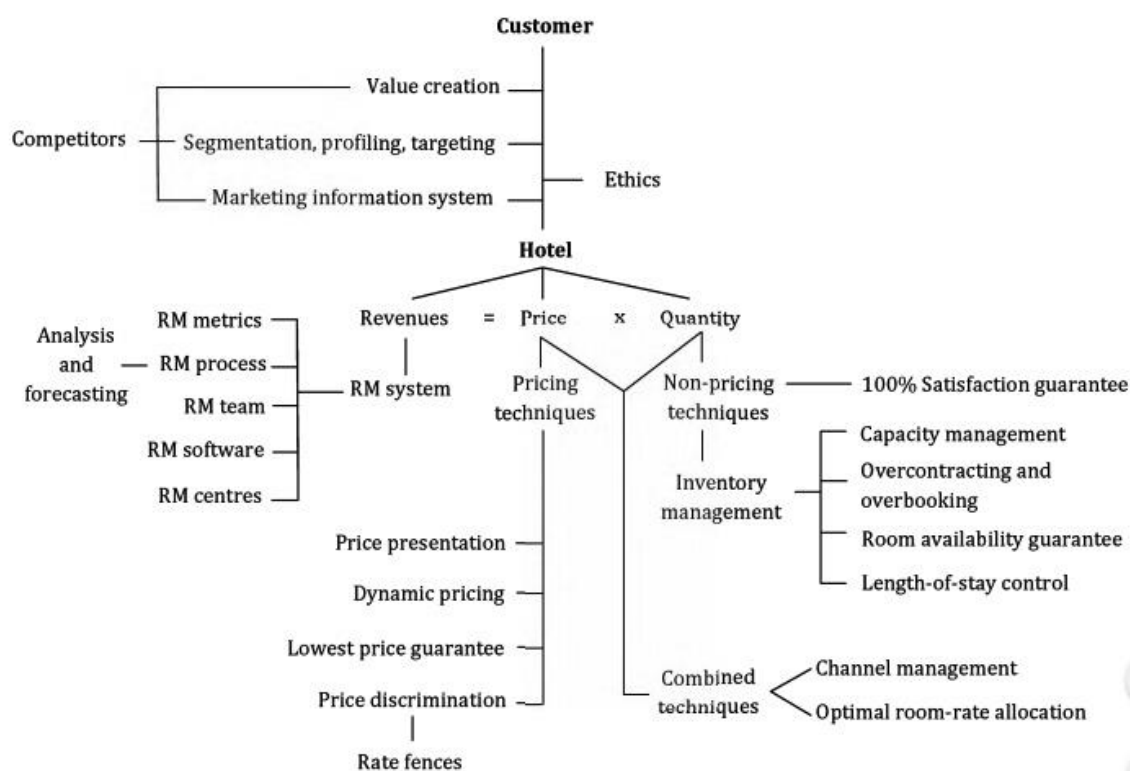


Figura 5 - Constelação Revenue Management

Fonte: (Ivanov, 2014)

2.2. Enquadramento histórico

De acordo com Huefner (2014), o RM surgiu no setor aéreo por volta dos anos 80 nos Estados Unidos da América, onde a primeira companhia a usar esta técnica foi a *American Airline*. Até 1978, a indústria aeronáutica nos Estados Unidos da América era regulamentada, onde os preços praticados pelas companhias eram totalmente controlados pela *Civil Aeronautics Board*, posteriormente designada por *Airline Deregulation Act* (Phillips, 2005). Em 1985, surgem as primeiras companhias *low cost*, tais como *PeopleExpress*, onde ao praticarem preços mais baixos que as restantes companhias começam a tornar-se um problema para as companhias que até ao momento controlavam o mercado (Huefner, 2014).

Phillips (2005) refere que em 1985, Robert Crandall, CEO da *American Airlines*, anuncia que será concorrente da *PeopleExpress*, combatendo as tarifas baixas efetuadas pela concorrência. Desenvolve estratégias de preços muito seletivos, no sentido de preservar o seu negócio com preços totais sempre que possível, assente na premissa de venda de todos os lugares possíveis, implementando descontos aos lugares vazios

(Phillips, 2005). O conceito de *Yield Management* (YM) é também conhecido por que RM, pois o objetivo de ambos está relacionado com o aumento das receitas posterior maximização do lucro (Taliani, 2015). Não sendo conceitos totalmente idênticos importa perceber o que cada um determina.

De acordo Taliani (2015) o objetivo principal de YM está na análise da previsão da procura na otimização dos resultados de uma organização. É uma técnica mais usual na prática de descontos, mais concretamente na venda de determinados lugares não vendidos, conseguindo desta forma maximizar as receitas (Cross, Higbie & Zachary, 2011). No setor hoteleiro, o conceito YM destina-se essencialmente no controlo da disponibilidade, no controlo das estadias (Costa, 2017).

Face à introdução de novos sistemas tecnológicos de apoio ao RM (Taliani, 2015), o protótipo da ferramenta desenvolvida para o RM analisa essencialmente a procura e os seus padrões; o preço face ao valor estipulado; a segmentação do mercado atual e concorrente; e o desenvolvimento de uma cultura de RM (Rodríguez-Algeciras & Talón-Ballester, 2017).

A partir dos anos 90, começa a surgir a adoção de RM por parte de algumas cadeias hoteleiras (Cross, Higbie & Zachary, 2011), como veremos na próxima secção.

2.3. O revenue management no setor hoteleiro

Segundo Cross, Higbie & Zachary (2011), a *Marriott Internacional* foi a cadeia pioneira na utilização de RM. Sendo uma das maiores cadeias hoteleiras do mundo, e tendo semelhanças relativamente ao sector hoteleiro, nomeadamente inventário perecível, clientes com reservas antecipadas, oscilações na oferta e procura, baixos custos praticados pela concorrência, esta técnica tornou-se uma ferramenta essencial (Cross, Higbie & Zachary, (2011).

Como tal, o presidente executivo e presidente da direção da *Marriott Internacional* (Bill Marriott) criou uma cultura de RM e um sistema de previsão da procura, sendo que o objetivo principal seria a criação de padrões de reserva e otimizar a disponibilidade de quartos e duração das estadias, pois nem todas as estadias têm a mesma duração de permanência (Cross, Higbie & Zachary, 2011). Bill Marriott decidiu assim, optar por técnicas de RM e YM na gestão dos horários e respetivos preços, no controlo de inventário, na criação de centrais de reserva e dos seus próprios canais de distribuição

(Yeoman, 2011). A maioria dos sistemas de YM tinham algoritmos que recomendavam reservas em excessos e níveis de desconto, para cada unidade hoteleira (Cross, Higbie & David, 2009).

Por conseguinte, o CEO desta grande cadeia hoteleira, criou um departamento de RM em todos os hotéis e investiu em sistemas de apoio a esta técnica de gestão que ajudassem na criação das previsões da procura e na melhor gestão do respetivo inventário (Yeoman, 2011).

De acordo com Cross, Higbie e Zachary (2011), o sucesso desta prática de gestão nos hotéis *Marriott*, foi rapidamente implementada por outras grandes cadeias hoteleiras, tais como *Hilton*, *Sheraton*, *Holiday Inns* e *Intercontinental Hotels Group*. Acrescentam que a aplicação dos sistemas de RM permitiu a todas estas cadeias hoteleiras prever com maior precisão a procura e otimizar o melhor preço disponível. Sublinham que “otimizar” era definido de forma restrita, pois a gestão dos preços era feita através de uma disponibilidade de preços predefinidos numa categoria de preços pré-estabelecidas. A tecnologia sofisticada e os algoritmos de otimização concentravam-se apenas na venda da quantidade certa de determinado inventário a um determinado preço e não no preço em si, dado que a função principal era selecionar as melhores combinações de procura em função dos preços existentes (Cross, Higbie & Zachary, 2011).

Para Cross, Higbie e David (2009), o *Intercontinental Hotels Group* criou uma iniciativa para melhor entender a sensibilidade dos preços relativamente à procura, chegando à conclusão que controlar apenas o inventário não era suficiente. O *Intercontinental Hotels Group* reconhecia que, quando os competidores mudavam as taxas, a perceção dos seus consumidores também mudava (Cross, Higbie & David, 2009).

Cross, Higbie e Zachary (2011) argumentam que calcular a elasticidade do preço em níveis muito granulares com um alto grau de precisão não era suficiente, onde a transparência das taxas elevava a importância de incorporar o posicionamento de mercado em relação a alternativas substituíveis. Acrescentam que, a partir desse momento, a equipa responsável pelo departamento financeiro decidiu juntar-se a uma empresa de consultoria externa com experiência em análise de preços em múltiplos sectores. Assim, na opinião destes autores, o *Intercontinental Hotels Group* ao trabalhar com dados competitivos de terceiros foi capaz de analisar o histórico de preços, o volume e partilhar toda essa informação para medir com precisão, a elasticidade de preço em cada mercado,

para os vários períodos de permanência. Sublinham que esses elementos foram incorporados a um sistema que também media as diferenças na elasticidade do cliente, com base na antecedência em que a reserva era feita em relação à data de chegada.

Cross, Higbie e Zachary (2011) referem que a chave para o sucesso do sistema foi a forte integração com o sistema *PERFORM Revenue Management*, designação usada à data, para o controlo de inventário. Este novo sistema de otimização de preço avaliava, assim, continuamente a procura de um hotel, incorporava as taxas competitivas em tempo real e avaliava a elasticidade (sensibilidade) de preço dos seus consumidores, recomendando o melhor preço com vista à maximização da receita (Cross, Higbie & Zachary, 2011).

O RM como uma prática de gestão no setor hoteleiro é baseado em vários fundamentos e premissas económicas (Ivanov, 2014; Ivanov & Zhechev, 2011; Kimes, 1989; Schwartz, 1998; Wirtz *et al.*, 2003):

- Produto perecível que na sua essência não pode voltar a ser vendido e armazenado. Produção e consumo são realizados em simultâneo. Por conseguinte, cada unidade de alojamento que não for vendida em determinada noite, nunca mais poderá ser recuperada, perdendo, assim, receita;
- Capacidade limitada, definida como o número de consumidores que o hotel pode servir num determinado período de tempo. Para além do número de unidades de alojamento disponível em determinado hotel, podem ser identificadas capacidades para outros centros geradores de receita, tais como, restaurante, spa e piscina, por exemplo. Não obstante, as capacidades destes centros geradores de receita podem ser influenciadas por outros fatores, como por exemplo, a capacidade do restaurante pode estar dependente pelo tempo médio que cada consumidor demora uma refeição ou pelo número de funcionários disponíveis. Num curto espaço de tempo, a capacidade física das unidades de alojamento não pode ser alterada. No entanto, num curto espaço de tempo o hotel pode decidir diminuir a sua capacidade de alojamento, fechando algumas áreas ou pisos, geralmente em períodos onde a procura é baixa, conseguindo reduzir custos com a manutenção operacional;
- Custos fixos, entendidos como aqueles que não podem ser modificados independentemente do número de hóspedes no hotel (depreciações, parte do salário dos funcionários, eletricidade, água). Geralmente, este tipo de custos engloba uma

percentagem de 60-80% de todos os custos no hotel. Acrescente-se a esta premissa os custos variáveis que corresponde a todos os que estão dependentes do número de hóspedes, tais como custos relacionados com comida, consumo de eletricidade e água das unidades de alojamento;

- Procura uniforme, que no sector do turismo é caracterizada por ser volátil, incerta e sujeita a variações sazonais dependentes do produto oferecido por determinado hotel e sua localização. Determinadas unidades hoteleiras apresentam grandes taxas de ocupação durante os dias de semana e baixas durante o fim- de- semana. Nesse sentido, as variações da procura no sector turístico requerem que os hotéis tenham em conta diferentes formas para gerir essas flutuações, conseguindo, desse modo, atrair mais consumidores durante períodos onde a procura é baixa;

- Possibilidade de previsão da procura, representando um dos temas mais importantes da utilização do RM, pois todas as decisões dos *Revenue Managers* são tomadas tendo em conta a previsão da procura.

- Possibilidade de segmentar o mercado, dado que a aplicação das técnicas de preço usadas no RM, em particular, a discriminação de preços, requer que o mercado da procura seja heterogéneo. Não obstante, quando os consumidores não podem ser segmentados, nesses casos a segmentação de mercado torna-se redundante e a melhor estratégia de marketing a tomar pelos hotéis será tratar todos esses consumidores usando uma uniforme estratégia de *marketing mix*: vender o mesmo produto ao mesmo preço, no mesmo canal de distribuição e com a mesma comunicação. No entanto, a procura neste sector é bastante diversificada, o qual permite às unidades hoteleiras usarem ativamente as técnicas de RM;

- Diferentes preços elásticos para cada segmento de mercado, o que permite aos hotéis praticarem diferentes preços para cada segmento de mercado, tendo em conta que a procura turística não apresenta uniformidade, varia de segmento para segmento e em função das condições de mercado. A introdução da possibilidade de efetuar as reservas *online*, traduziu numa transparência de preços, onde os consumidores podem verificar uma grande variedade de unidades de alojamento comparando os seus preços, aumentando assim, a elasticidade de preços da procura. Preço elástico da procura significa a reação dos consumidores às mudanças de preços. Normalmente, preços elásticos negativos significam que aumentos no preço das unidades de alojamento conduzirão a diminuições no número de reservas. Assim, se a procura é elástica a quantidade procurada

muda mais do que a variação percentual do preço. Por exemplo, um aumento de 10% no preço pode causar numa diminuição superior a 10% na venda de uma noite numa unidade hoteleira. Para que não exista perda de receita, nestes casos a solução será a venda do maior número de noites a preços reduzidos. Se a procura é inelástica, a quantidade procurada muda menos do que o preço, ou seja, um aumento de 10% no preço pode resultar em quedas inferiores a 10% na venda de uma noite. Nestes casos, a estratégia a tomar pelos *Revenue Managers* será a inversa do ponto anterior, ou seja, aumentar os preços, compensando desta forma a diminuição de receita devido a diminuições do número de noites vendidas pelos hotéis. Por último, se a procura é unitária elástica a quantidade procurada muda na mesma proporção que o preço, ou seja, um aumento de 10% no preço causa numa diminuição de 10% na venda uma noite. O preço elástico da procura no sector hoteleiro é determinado por vários fatores, sendo menor quando (Ivanov & Zhechev, 2011):

- O consumidor não está preocupado com a oferta de outros hotéis;
- O produto do hotel é único e não existem produtos substitutos;
- Os consumidores realizam as reservas para um curto espaço de tempo (por exemplo, os consumidores que realizam reservas para longos períodos serão mais sensíveis às flutuações de preços comparativamente com os consumidores que apenas realizam a reserva para uma noite);
- O consumo de determinado produto transmite prestígio e *status* social para os consumidores (por exemplo, hotéis luxuosos).

Sendo o preço elástico da procura um grande conector com o nível de receitas de determinada unidade hoteleira, os *Revenue Managers* deverão ter sempre em conta este ponto (Ivanov, 2014; Ivanov & Zhechev, 2011; Kimes, 1989; Schwartz, 1998; Wirtz *et al.*, 2003):

- Se o preço de determinado produto está acima daquilo que os consumidores estão dispostos a pagar estes não realizarão a compra. No sector hoteleiro, quando os diferentes segmentos de mercado estão dispostos a pagar diferentes preços pelo mesmo produto, as unidades hoteleiras podem aplicar a discriminação de preços (será abordado noutra ponto), cobrando-lhes diferentes taxas de acordo com as suas disposições e introduzir barreiras de preços para que os clientes com maior disposição de pagamento não comprem as taxas mais baixas;

- Possibilidade de realização de reservas com antecipação, constituindo uma das principais características dos serviços hoteleiros. A possibilidade de antecipação das reservas permite não só aos turistas a garantia de usufruto de determinado serviço de alojamento num futuro próximo, assim como, a venda de unidades de alojamento até ao momento da data de *check-in* de determinada reserva. Numa perspetiva de RM, a possibilidade de antecipação das reservas permite aos *Revenue Managers* a oportunidade de tempo para segmentar determinados critérios, como, por exemplo, diferenciar os clientes com base em quantos dias fazem as reservas antes do *check-in*.

2.4. Sistema de revenue management

O sistema de RM é constituído por processos, por uma equipa especializada e por elementos estruturais. Ivanov (2014) faz referência, relativamente aos elementos estruturais, aos seguintes pontos:

- Aos centros geradores de receita, considerando que a receita gerada por determinado hotel é tanto maior quanto mais fontes geradoras de receita tiver (Spa, ginásio, golf, F&B). Nesse sentido, é importante que os sistemas de RM incluam todos os centros geradores de receita existentes numa unidade hoteleira, a fim de maximizar as receitas;

- Aos dados e informação, salientando que a aplicação do RM requer a análise de dados tendo em conta diferentes *Key performance indicators* (KPI's), tais como *Average Daily Rate* (ADR), *revenue per available room* (RevPar), *gross operating profit* (GopPar), taxa de ocupação. Por outro lado, os sistemas de RM também disponibilizam diariamente informação sobre as futuras reservas, tais como, a disponibilidade de inventário e o tipo de quarto (suite, single), assim como informação de todos os outros centros geradores de receita e comparação dos preços praticados pelo *competitive set*;

- Às ferramentas de RM, referindo que a utilização do RM envolve a aplicação de diferentes ferramentas, definidas como os instrumentos que ajudam na criação da receita. Essas ferramentas incluem as relacionadas com os preços (discriminação de preços, a construção de barreiras de segurança *rate fences*, preços dinâmicos e comportamentais ou garantia de preços mais baixos; não relacionadas diretamente com os preços (controlo de inventário, controlo da capacidade, controlo da duração das estadias, *overbookings*); e ferramentas combinadas, ou seja, gestão dos diferentes canais de distribuição e dos preços. Estes três tipos de ferramentas estão interligadas e são aplicadas em simultâneo;

- RM *Software*, salientando que o processamento de dados é impossível sem a utilização de *software* apropriado. EzRMS, Opera, PROS, JDA, são alguns exemplos de *softwares*. Estes softwares normalmente incluem vários módulos, tais como, módulo de modelagem da procura, módulo de previsão, usado principalmente para prever a procura e os valores dos KPI's, e o módulo relacionado com as reservas, que analisa uma grande quantidade de dados primários relativos às reservas, tais como número de reservas, duração da estadia, número hóspedes em determinada reserva, preço dos diferentes canais de distribuição e segmentos de mercado, histórico de informação relativo aos *no-shows*.

No que toca à implementação e planeamento do sistema de RM, a questão relacionada com os recursos humanos torna-se importante e vital para o sucesso de qualquer sistema de RM (Beck *et al.*, 2011; Lieberman, 2003; Mohsin, 2008; Noone & Hultberg, 2011; Selmi & Dornier, 2011; Tranter, Stuart-Hill & Parker 2008; Zarraga-Oberty & Bonache, 2007). Em muitos hotéis, normalmente unidades de pequena e média dimensão onde não dispõem de recursos financeiros suficientes para formar uma equipa exclusiva de RM, a aplicação das técnicas de RM é da responsabilidade apenas de uma pessoa, sendo essa função desempenhada pelo diretor hoteleiro, pelo diretor de *marketing* ou pelo diretor de *front-office* (Ivanov, 2014).

Não obstante, algumas das maiores cadeias hoteleiras têm reconhecido a importância da utilização do RM na criação de receita e criaram um departamento exclusivamente para essa função (Mainzer, 2004). No entanto, para Ivanov (2014), independentemente da existência de um departamento de RM, todos os membros envolvidos nas vendas devem possuir capacidades e técnicas de vendas, realçando a importância do conhecimento de todos os produtos e serviços existentes em determinado hotel por parte dos funcionários. É importante ter especialistas de RM treinados e eficientes nas áreas de *marketing*, financeiro e previsões (Lieberman, 2003).

Os processos do RM são constituídos pelas ações geradas pelos *revenue managers* a nível operacional, estratégico e tático na relação com a gestão das receitas dos hotéis (Ivanov, 2014). Vinod (2004) propôs um modelo na identificação das diferentes etapas ao longo do processo de RM: segmentação de mercado, controlo de inventário, previsão da procura e oferta, controlo de *overbooking*, controlo do *revenue mix*, medição do desempenho e realização de relatórios de gestão. Por outro lado, Emeksiz, Gursoy e Icoz (2006) propuseram um outro modelo de RM composto por 5 etapas: preparação; análise

da oferta e procura; implementação das estratégias de RM; avaliação do RM; monitorização e alteração de estratégias de RM. Mais tarde, Ivanov e Zhechev (2012) propuseram um novo modelo que inclui 7 etapas:

- Objetivos do RM, primeira etapa, constituída pela definição de metas de determinada unidade hoteleira, com um tempo estratégico específico (anual), tático (semanal/mensal) e operacional (diário). Estas metas estão relacionadas com os valores dos diferentes KPI's definidos pelos hotéis;
- Recolha de dados e informação, constituída pela recolha de dados e informação proveniente dos sistemas de *marketing* dos hotéis;
- Análise, constituída pela análise dos dados operacionais para melhor ajudar os *Revenue Managers* sobre as tendências dos KPI's, assim como a análise da procura;
- Previsão, onde os *Revenue Managers* tomam decisões de acordo com as previsões feitas da procura, oferta e dos diferentes KPI's;
- Decisões, em que as previsões feitas na fase anterior alimentam os modelos matemáticos dentro do *software* do RM para produzir recomendações sobre o nível ótimo de preços, as estruturas de taxas, *overbooking* e ajudar os *Revenue Managers* a tomar decisões adequadas. Na prática, as decisões dos *softwares* do RM podem ser automatizadas, nos momentos onde estes estão integrados em tempo real com os sistemas de reservas do hotéis e os seus *websites*, tornando possível visualizar diferentes taxas para os distintos clientes durante tempos diferentes para o mesmo período de permanência, dependendo do número de reservas já acumuladas para determinado período e com que frequência essa data foi pesquisada. No entanto, por vezes, os *websites* não conseguem visualizar quando se torna necessário praticar preços altos ou dissuadir o cliente a reservar, sendo necessário uma automatização da informação limitada às decisões mais básicas, tais como abertura/fecho de nível de preços específicos quando o número de reservas acumuladas atingiu/ caiu abaixo do limite específico predeterminado, afim de evitar complicações éticas;
- Implementação das decisões tomadas na etapa anterior, requerendo a participação de todo o *staff* envolvido no processo de vendas, sendo imprescindível que todo este *staff*

seja constantemente treinado para diversas técnicas de vendas, tais como, *upselling* e *cross-selling*¹, a fim de vender o produto ou serviço no maior preço possível;

- Monitorização, onde é feito o acompanhamento e evolução de todas as anteriores etapas, indo ao encontro das oportunidades surgidas. É importante que esta etapa seja feita não apenas nos momentos de falha dos objectivos pretendidos previamente definidos, mas também quando estes são atingidos ou mesmo superados.

Ivanov (2014) considera que apesar dos autores mencionarem diferentes etapas, podem-se encontrar semelhanças entre elas, pois no fundo o processo do RM é composto por uma etapa de segmentação de mercado, análise, previsão da oferta e procura, aplicação das várias ferramentas do RM, monitorização e evolução das atividades.

2.5. Função de um revenue manager

Legoherel, Poutir e Fyall (2013) reconhecem que a função de um *Revenue Manager* surgiu por imposição de várias circunstâncias económicas. Argumentam que, o *Revenue Manager* é uma função recente comparativamente com as funções de *marketing*, financeira e recursos humanos no sector hoteleiro. Não obstante, um *Revenue Manager* é já hoje considerado uma função desenvolvida e incorporada em muitos organogramas empresarias (Legoherel, Poutir & Fyall , 2013).

Segundo Costa (2017), o *Revenue Manager* no sector hoteleiro tem como principais funções implementar estratégias e ações para a maximização das receitas. Para tal, terão que realizar diversos estudos de mercado considerando a sua unidade hoteleira, estudar a sua concorrência e a procura, escolher os melhores canais de distribuição, analisar cuidadosamente os dados históricos e os dados das previsões, desenvolver as melhores políticas de preços e por último segmentar o mercado (Costa, 2017).

Para Ivanov (2014), a função de uma equipa de RM é organizada por cinco níveis de frequência:

¹ *Upselling* é uma técnica de vendas pela qual o vendedor oferece a um cliente um produto mais caro ou serviços adicionais aos já adquiridos. Por exemplo, pode ser feita uma proposta a um potencial cliente em adquirir um quarto superior a um preço mais alto que permite o cancelamento gratuito em detrimento do já adquirido ao menor preço mas não reembolsável. Por outro lado, *cross-selling* é uma técnica de venda onde o vendedor informa o cliente sobre ofertas existentes de outros departamentos, tais como restaurante, spa (Ivanov, 2014).

- Diária, em que o primeiro passo será a análise do chamado *pick-up*, isto é, um relatório que fornece informação relativo às reservas efetuadas no dia anterior face ao presente; efetuar a análise sobre os preços praticados pela concorrência com a ajuda de um *rate shopper* para os próximos 24 dias reajustando as tarifas da sua unidade hoteleira; adicionalmente, com a ajuda dos diversos KPI's (ADR, OCC, RevPar, TrevPar, GOPPAR e RevPASH) poderá analisar a performance do seu hotel; por último gerir as plataformas das redes sociais.
- Semanal, sendo que será necessário começar por rever o *pick-up* das últimas 24 horas para os próximos 3 meses, ao mesmo tempo que será feita um estudo sobre os preços praticados pelo *competitive set*; Feita esta última análise, o *Revenue Manager* estará apto para realizar eventuais modificações nos preços com base nos relatórios realizados; Tendo as melhores sugestões dos preços a praticar, será necessário atualizar toda a informação nas OTA's; e por último, mas não menos importante, analisar o *overbooking*.
- Mensal, sendo que nesta etapa a principal função será ter uma eficiente gestão de inventário. Para tal, é necessário rever todas as etapas acima já mencionadas. Concluídas, o *Revenue Manager* estará apto para realizar uma reunião com a equipa do RM, os diretores dos vários departamentos e o diretor geral, com o objetivo de debaterem quais as melhores estratégias a seguir.
- Trimestral, onde o *Revenue Manager* irá estudar cuidadosamente as OTA's, isto é, analisar os seus níveis de produção e custos e se necessário rever as estratégias de vendas.
- Anual, sendo que esta etapa é uma revisão geral de todas as outras acima descritas. Ao longo deste período, as funções principais do *Revenue Manager* será preparar um conjunto de novas estratégias de acordo com as tendências de mercado, renegociar os contratos com as OTA's e analisar o seu *competitive set*.

Aubke *et al.* (2014) argumentam que, desde que o RM surgiu no sector hoteleiro o organograma das organizações foi-se alterando, dando autonomia aos *Revenue Manager* no poder de tomada de decisões. Assim, segundo o organograma de Legohereel, Poutir e Fyall (2013), e como representado na Figura (6) um *Revenue Manager* terá como função reportar diretamente ao director geral de operações e estar em constante convergência com os vários departamentos.

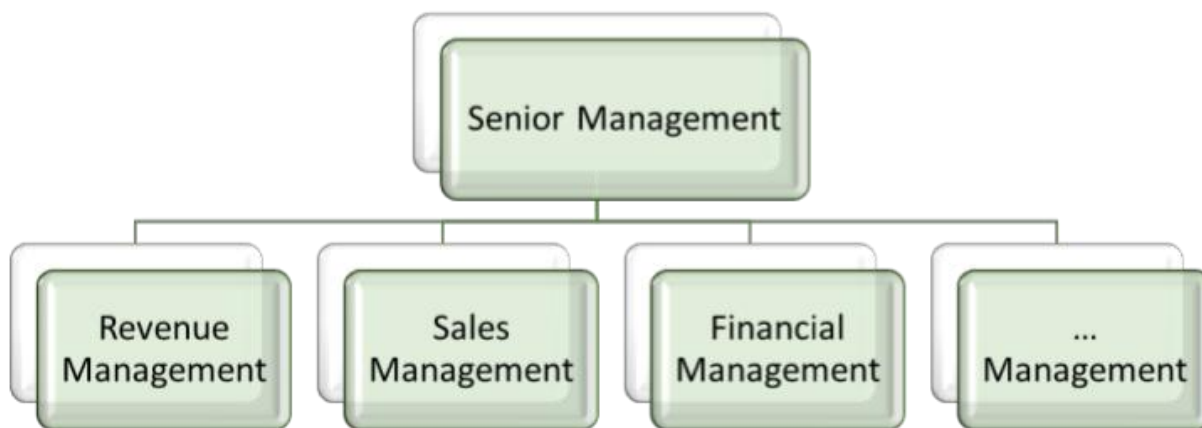


Figura 6 – Organograma

Fonte: (Legohérel, Poutir & Fyall, 2013)

Sendo que o RM teve origem no sector aéreo, a Figura (7) ilustra o organograma utilizado nesse setor, e que poderá ser adaptado ao sector hoteleiro. Desde modo, o departamento financeiro será o representado pelo *Economic Analyse*, o departamento de *Marketing* pelo *Strategic Marketing* e o departamento de vendas pelo *Flights Program* e *Pricing*. Segundo Tranter, Stuart-hill e Parker (2014), o organograma da Figura (7) era o mais utilizado.



Figura 7 - Organograma da Corsairfly

Fonte: (Legohérel, Poutir & Fyall, 2013)

Para Ivanov (2014) um *Revenue Manager* é uma pessoa que terá que ter boas competências de gestão e liderança, conseguindo criar e gerir uma boa equipa. Já Legohérel, Poutir e Fyall (2013) afirmam que os *Revenues Managers* são responsáveis por prever todas as atividades e gestão das suas unidades hoteleiras, sendo imperativo terem um conhecimento alargado da área, com o objetivo de garantirem uma gestão eficiente, isto é, que não exista nenhuma noite por vender.

Cetin, Demirciftci e Bilgihan (2016) referem que os *Revenue Managers* sendo os responsáveis das melhores políticas de preços, estes são indispensáveis para uma boa gestão. Acrescentam que para esta função é necessário estarem em constante convergência sobre os preços, a oferta e procura do atual mercado, assim como serem especializados em técnicas de RM e de *marketing* e estarem com constante formação.

2.6. Dinâmica de preços no setor hoteleiro

As estratégias de preços são consideradas como a principal componente do RM (Feng & Xiao, 2000). Essas estratégias são importantes para encontrar as diversas disponibilidades de pagamento ao longo dos diferentes segmentos de mercado, assim como equilibrar a utilização e rentabilidade da capacidade disponível (Bitran & Caldentey, 2003). Uma estratégia ótima de preço depende da quantidade de mudanças de preços (Feng & Gallego, 1995), *markdowns* e *markups* e promoções (Bitran & Mondschein, 1996) e de uma análise conjunta de preços dos vários produtos (Bitran, Caldentey & Mondschein, 1998).

Para Xu *et al.* (2019), atualmente a maioria dos sistemas de RM usam a otimização de preço com elasticidade cruzada, isto é, é medida a percentagem de variação da procura por um determinado produto após mudanças de preços num outro produto, sendo um método crucial para a maximização das receitas em cenários onde a capacidade é suficiente na resposta à procura. Implementação de taxas consoante o stock de inventário, previsão da elasticidade cruzada da procura por meio da comparação das taxas dos concorrentes e a otimização da elasticidade da procura em relação ao preço, são algumas das componentes dos sistemas de otimização de preço (Cross, Higbie & Cross, 2009).

Caraterísticas como intangibilidade, heterogeneidade, experiências compartilhadas, produção e consumo em simultâneo, perecibilidade, altos custos fixos, sazonalidade da procura, capacidade fixa, múltiplos segmentos de mercado (Bull, 2006; Pine & Gilmore, 1999), tornam impossível imaginar um mercado de concorrência perfeita no setor hoteleiro (Mitra, 2019). Nesse sentido, é importante que as unidades hoteleiras adotem estratégias que as diferenciem da sua concorrência, sendo uma das formas usadas a diferenciação dos preços, onde a capacidade de definir o preço certo, no momento certo constitui uma mais-valia na apropriação de valor e na criação de receita (Abrate, Nicolau & Viglia, 2019).

O conceito de preço fixo tem vindo a ser substituído pelo conceito de preços dinâmicos, onde vários *softwares* inteligentes estão a ser usados para oferecer preços aos clientes em tempo real através da *web* (Mitra, 2019). Preço dinâmico é considerado com a prática de integrar variações de preço intertemporais ao longo do horizonte de reserva (Abrate, Nicolau & Viglia, 2019; McAfee & Velde, 2006). Atualmente, existem no mercado tecnologias que permitem às empresas alterar os preços de forma rápida e eficiente, e estão a ser usadas para uma melhor gestão de preços e respetivo *stock* (Melis & Piga, 2017). Para Abrate e Viglia (2016) as decisões estratégicas e táticas de preços dependem de três fatores principais: atributos tangíveis, reputação e meio envolvente de determinado hotel. Não obstante, para Arenoe, Van der Rest & Kattuman (2015) a teoria dos jogos é usada para encontrar o preço ótimo ao enfrentar as decisões de preços dos concorrentes.

De acordo com Mitra (2019), uma desvantagem das estratégias de preços diferenciados da concorrência é o efeito adverso sobre a imagem da marca, que pode afetar relacionamentos de longo prazo com clientes regulares. A manipulação constante de preços também pode distorcer os padrões de preços e reduzir o preço que os clientes podem estar dispostos a pagar (Mitra, 2019). A implementação de uma abordagem dinâmica, por parte das unidades hoteleiras, é usada para ajudar na criação dos preços com base no tempo de determinada reserva e período, mudanças na taxa de ocupação e preços dos concorrentes (Abrate & Viglia, 2016).

A estratégia de preços dinâmicos tem vindo a ser estudadas em quatro perspetivas diferentes (Abrate, Nicolau & Viglia, 2019), a referir:

- Discriminação intertemporal de preços, onde são sugeridos diferentes preços ao longo do tempo, com o objetivo de atingir consumidores com diferentes disposições de pagamento;
- Equidade de preços, que investigou principalmente a relação entre as variações de preço e a justiça de preço considerada pelo consumidor;
- Gestão de inventário, onde foi incorporado a presença de consumidores estratégicos como uma possível ameaça à eficácia das estratégias a tomar;
- Cultura organizacional, que ajuda a perceber e a explicar se essas estratégias serão ou não implementadas.

Neste enquadramento, impõem-se explorar estas diferentes abordagens, discutindo as suas previsões em termos de eficácia.

2.6.1. Discriminação intertemporal de preço

A discriminação de preços é a prática de vender um mesmo produto em diferentes preços, ocorrendo quando uma organização muda diferentes preços para produtos similares, com o mesmo custo marginal (Amstrong, 2006). No setor hoteleiro, discriminação de preços significa a existência de múltiplas mudanças de preços para os diferentes segmentos de mercado, ao adquirirem o mesmo tipo de unidade de alojamento (Ivanov, 2014).

A discriminação intertemporal de preços ocorre quando os preços diferem de acordo com o momento da compra, mas, em determinado momento, são iguais para todos os clientes (Abrate, Nicolau & Viglia, 2019). De acordo com Cailaud e Nijs (2014), a discriminação de preços baseada no comportamento implica a existência de dinâmica de preços personalizados para os diferentes consumidores, tendo sempre em atenção o histórico das compras destes.

Alguns critérios de discriminação intertemporal de preços envolvem o grau de paciência (Su, 2007) e a natureza do cliente, negócio ou lazer (Alderighi, Nicolini & Piga, 2016). Su (2017) considera a população de consumidores heterogénea e estratégica. De acordo com este autor, as trajetórias de preços considerados como ideais podem envolver aumentos e reduções, dependendo do grau de paciência dos consumidores.

No setor hoteleiro, é mais comum observar tendências crescentes de preços (Alderighi, Nicolini & Piga, 2015; Gaggero & Piga, 2011). Contudo, o oposto também pode trazer

proveitos, nos casos de políticas de reembolso total ou parcial ou até mesmo, o cancelamento gratuito (Abrate, Nicolau & Viglia, 2019). O desconto é considerado como uma tática utilizada para responder ao posicionamento competitivo de preços e beneficiar da elasticidade da procura (Noone, Canina & Enz, 2013; Van der rest, Roper & Wanz, 2018). No entanto, existem muitas evidências que mostram que usar apenas o desconto não ajuda a longo prazo (Enz, Canina & Lomanno, 2004; Enz, Canina & Van Der Rest, 2016), a menos que a estrutura de descontos seja mais sofisticada e não mostre tendências estacionários, ou seja, que esteja em permanente mudança (Croes & Semrad, 2012).

Apesar de alguns estudos mostrarem que a existência de competição possa favorecer preços uniformes (Abrate, Nicolau & Viglia, 2019), segundo Bayer (2010) a competição não impede a discriminação intertemporal de preços, sendo favorável no caso dos descontos chamados *early-bird* ou quando os consumidores com uma avaliação de preço baixo, começam a procurar preços mais baixos. De acordo com a literatura sobre discriminação intertemporal de preços, as variações dinâmicas de preços podem aumentar as receitas, mesmo em contextos competitivos (Abrate, Nicolau & Viglia, 2019).

No setor hoteleiro, para evitar grandes variações no que diz respeito aos altos e baixos preços praticados para um determinado produto, os hotéis introduziram o chamado *price fences* (Zhang & Bell, 2010, 2012), definido como as condições estabelecidas por determinado preço oferecido no mercado, em determinado momento. Neste tipo de preço está incluído: o dia da semana, ou seja, se determinada reserva for feita para um dia de semana, esta terá um preço diferente comparando com outra efetuada para um dia de fim-de-semana; a duração da estadia, onde serão praticados preços menores para longas estadas; características do consumidor, por exemplo se é um cliente individual ou um grupo, terão preços diferentes; condições de cancelamento, onde poderão ser praticados preços baixos para reservas sem direito a cancelamento gratuito; características demográficas, existência de preços para criança/adultos (Hanks, Cross & Noland, 2002; Ivanov, 2013; Kimes, 2009; Kimes & Chase, 1998). Todas as especificações acima referidas, inerentes ao preço de determinada unidade de alojamento, são designados por *rate fences*, sendo conhecidas por estarem presentes nos termos e condições de determinada reserva (Ivanov, 2014).

De acordo com Ivanov (2014), o conjunto relativo ao nível de preços e as condições e termos da reserva são designados por *Price grid*. O *price grid*, para ser claro

e consistente para o consumidor, a fim de evitar insatisfação e reclamações, deverá ser (Ivanov, 2014):

- Proporcional ao termos da reserva de direitos fornecidos ao cliente, onde preços sem direito a cancelamento gratuito deverão ser menores, comparados com os preços com cancelamento gratuito;
- Estimulante para os consumidores que planeiam com antecedência, em que uma das formas mais usuais será promover descontos para as reservas antecipadas. Esta é uma boa forma de diferenciar as viagens do tipo *leisure* e *business*, pois por norma os consumidores do tipo *leisure* planeiam as suas viagens com maior antecedência. No entanto, quando a previsão relativa à taxa de ocupação para uma determinada data for menor, optar por descontos às reservas de última hora, poderá ser uma boa solução;
- Estimulante para os consumidores que ficam por longas estadias, promovendo descontos por cada noite ou oferecendo uma noite. Oferecer uma noite é considerado mais aceitável numa perspetiva de RM do que baixar preço, pois os clientes ao ficarem uma noite adicional, pode promover a venda adicional de outro serviço;
- Estimulante para os consumidores que pagam mais pelos serviços, promovendo descontos para os consumidores que despendem mais gastos durante a utilização do serviço/produto adquirido;
- Estimulante para clientes habituais, promovendo descontos para clientes com maiores frequências, nas estadias de determinada unidade hoteleira;
- Oferecer paridade de preços, dado que, quando o consumidor vê excessivas diferenças de preços para o mesmo hotel, o mesmo tipo de quarto, o mesmo período de permanência e os mesmos termos de reserva nos diferentes canais de distribuição, poderá sentir incerteza sobre o valor do serviço e o seu preço, levando-o a reservar noutra unidade hoteleira. Por conseguinte, torna-se importante os hotéis incluírem nos contratos com as *tours operators* uma margem mínima, para minimizar as diferenças entre os preços de venda efetuada pelo hotel e as *tours operators*.

2.6.2. Equidade de preços

As mudanças de preços estão relacionadas com as perceções de justiça de preços, e esses julgamentos dependem de alguns fatores (Abrate, Nicolau & Viglia, 2019). Por exemplo, aumentos de preços motivados pelo lucro são considerados mais injustos,

quando comparados aos justificados pelo custo (Tarrahi, Eisend, & Dost, 2016; Xia, Monroe & Cox, 2004). Devido à aplicação intensiva de dinâmica de preços em contextos *online*, as preocupações com a justiça de preços aumentaram (Abrate, Nicolau & Viglia, 2019). Os consumidores podem fazer comparações explícitas de dois ou mais preços reais de produtos ou, comparações implícitas com um preço de referência esperado e percebido como justo (Thaler, 2008). Nesse sentido, em condições favoráveis para preços dinâmicos, a instabilidade de preços aumenta e os preços de referência tornam-se particularmente relevantes (Abrate, Nicolau & Viglia, 2019). Devido a compras anteriores realizadas pelos consumidores, estes percebem se estão a pagar um preço diferente pelo mesmo produto, fazendo com que a percepção de injustiça de preços aumente (Fosfuri, Giarratana, & Roca, 2015). Por outro lado, este tipo de política de discriminação de preços, com base na justiça de preços, pode criar uma separação de classes de consumidores que, estrategicamente, evitam tarifas altas esperando que os preços baixem, para programarem as suas viagens (Mitra, 2019).

De acordo com Xia, Monroe e Cox (2004) a dinâmica de preços é prejudicial no que respeita às percepções de injustiça de preços, sugerindo que os consumidores baixem os seus preços de referência e esperem por baixas de preços por parte do vendedor, para comprar os produtos. Apesar da literatura sugerir que a dinâmica de preços possa comprometer a *performance* financeira das organizações, esta não refere os possíveis efeitos de justiça de preços no comportamento do consumidor, no setor hoteleiro (Abrate, Nicolau & Viglia, 2019).

Alguns estudos sugerem que, apesar das percepções injustas de preços por parte do consumidor devido ao dinamismo de preços, ter diminuído ao longo dos tempos, ainda existem alguns segmentos de consumidores que possuem percepções negativas (Chen & Cuti, 2013; Choi & Mattila, 2004; Heo & Lee, 2011; Viglia, Mauri & Carricano, 2016). Não obstante, evidências específicas do setor hoteleiro sugerem que, injustiças de preços são prejudiciais no que diz respeito às percepções do consumidor em relação ao hotel (Sahut, Hikkerova & Pupion, 2016).

Abrate, Nicolau e Viglia (2019) referem que a literatura relativa à justiça de preços do consumidor, prevê que variações dinâmicas de preços possam prejudicar as receitas, devido ao papel da injustiça do preço percebida pelo consumidor.

2.6.3. Gestão de inventário

O conceito de gestão de inventário refere-se a todos os modelos e processos de venda que determinam a quantidade certa de cada item em determinado momento (Abrate, Nicolau & Viglia, 2019). Em contexto de bens perecíveis, implica que exista um número limitado de itens disponíveis para venda, com o objetivo de assegurar que existirá inventário disponível até ao fim de determinada janela de reserva (Weatherford & Bodily, 1992). Nesse sentido, o perfil de preços é desenhado antes do conhecimento de determinada procura, podendo existir alterações desse perfil (Bilotkach, Gaggero & Piga, 2015). Esta prática torna-se particularmente importante quando a atual procura é menor que a prevista, pois na ausência de retificações de mudanças de preços mais baixos, muitos dos produtos/serviços não serão vendidos (Abrate, Nicolau & Viglia, 2019).

Alguns estudos preveem aumentos monotónicos de preços (Dana, 1999; Deneckere & Peck, 2012). Contudo, estudos dedicados à indústria turística mostram que os preços geralmente não aumentam monotonicamente ao longo do tempo (Alderighi, Nicolini & Piga, 2015). A capacidade fixa dos ativos perecíveis é geralmente acompanhada por uma procura amplamente flutuante, o que dificulta o equilíbrio entre procura e disponibilidade (Abrate, Nicolau & Viglia, 2019).

Elmaghraby e Keskinocak (2003) categorizaram os consumidores em dois tipos, os míopes e os estratégicos. O consumidor míope faz as suas compras se o preço estiver abaixo da sua avaliação, sem considerar preços futuros. As características deste tipo de consumidor, permite às empresas ignorarem os efeitos das variações futuras de preços, nas compras atuais (Abrate, Nicolau & Viglia, 2019). De acordo com Abrate, Nicolau e Viglia (2019), na presença de ativos perecíveis, como não existe a possibilidade de reposição do stock, o horizonte de vendas é independente ao longo do tempo. Por conseguinte, as variações de preços para encontrar a quantidade certa com a incerteza da procura, mitigam as consequências de não vender determinado stock (Abrate, Nicolau & Viglia, 2019).

Por outro lado, os consumidores estratégicos ou racionais, tem em consideração a evolução dos preços no momento da sua compra, ou seja, escolhem não apenas se vão comprar um produto, mas quando o comprar (Abrate, Nicolau & Viglia, 2019; Chen & Schwartz, 2008). Este tipo de consumidor, tem como objetivo maximizar as utilidades expectáveis, esperando pelo primeiro *markdown* para realizar a sua compra. Assim, tendo

em conta este tipo de consumidor, as decisões relativas às dinâmicas preços são mais complexas para as organizações, pois estas terão que ter em consideração os preços correntes e os preços futuros (Abrate, Nicolau & Viglia, 2019). Com o desenvolvimento das tecnologias de informação, existem ferramentas que permitem aos consumidores tomarem as suas decisões. O TINGO é um programa utilizado no setor hoteleiro, que refaz a reserva de um quarto numa determinada unidade hoteleira, gratuitamente, se os preços baixarem (Abrate, Nicolau & Viglia, 2019).

Alguns modelos teóricos definem o comportamento ótimo dos consumidores com relação às políticas dinâmicas de preços. Um exemplo é o caso do estudo realizado por Avic e Pazgal (2008), de políticas de preços dinâmicas na presença de consumidores estratégicos. Abrate, Nicolau & Viglia (2019), referem que esses modelos não apresentam uma validação empírica para realmente medir o comportamento dos consumidores, aquando da realização de estratégias dinâmicas de preços. Acrescentam ainda que, de acordo com a literatura, variações dinâmicas de preços são benéficas para a realização de receita, no entanto podem ser prejudiciais na presença de clientes estratégicos.

2.6.4. Cultura organizacional

A implementação de preços dinâmicos requer a existência de uma cultura organizacional (Aubke *et al.*, 2014; kalnins, 2016). Nesse sentido, Dutta, Zbaracki e Bergen (2003) realçam a importância dos fatores sociais e humanos numa organização, na aplicação de estratégias de preços. Mais especificamente, para o sucesso na aplicação de preços dinâmicos, é necessário a presença de uma apropriada estrutura *de Information Technology* (IT) e a constante formação dos gestores hoteleiros, com o objetivo de aumentarem a sua capacidade de compreensão dos conceitos de gestão atuais (Selmi & Dormier, 2011). A aplicação de preços dinâmicos com informação incompleta é complexa e requer avançados conhecimentos (Den Boer, 2015).

Não obstante, os aspetos organizacionais geralmente não são observados pelos diversos estudos já realizados, não existindo uma relação direta entre as questões organizacionais e implementação dinâmica de preços (Melis & Piga, 2017).

2.7. Estratégias de preços mais utilizadas no setor hoteleiro

De acordo com as diversas definições de RM, a aplicação de preços e da informação disponibilizada pelos sistemas informáticos, para garantir a capacidade certa, no momento certo (Ivanov, 2014; Ivanov & Zhechev, 2012; Legohérel, Poutier & Fyall, 2013; Smith, Leimkuhler & Darrow, 1992), e tendo em consideração as diversas ferramentas utilizadas nesta prática de gestão, a criação de estratégias de preços é considerada como a mais flexível e fácil de ajustar, num ambiente dinâmico como o do setor hoteleiro (Huang, Shang & Wang, 2010).

Nesse sentido, importa analisar quais as estratégias de preços mais utilizadas pelas diversas unidades hoteleiras. De acordo com Ivanov (2014) as estratégias mais utilizadas pelos hotéis são: criação do preço com base na procura; formação do preço com base nos custos; preços de penetração de mercado; pacotes de preços de produtos; *market skimming price*; preços opcionais de produtos; preços filosóficos; preços promocionais; preços de produtos cativantes.

Na criação do preço com base na procura, o hotel poderá aumentar os preços para os segmentos de mercado disposto a pagar um preço elevado pelo serviço (Ivanov, 2014). De acordo com Nair (2019), este tipo de estratégia pode contribuir para aumento de vantagens competitivas. A criação do preço pode ser feita com base no valor atribuído pelo consumidor sendo que, o sucesso deste tipo de estratégia está na precisão da previsão da procura (Nair, 2019).

Quanto à formação do preço com base nos custos, Ivanov (2014), refere que o preço é criado em função dos custos variáveis e fixos. É um tipo de estratégia fácil de implementar e aplicar, não estando diretamente relacionado com a procura e determinados fatores do mercado (Ivanov, 2014).

Relativamente aos preços de penetração de mercado, Ivanov (2014) argumenta que nestas situações o hotel praticará preços baixos durante um certo período de tempo. Normalmente acontece num relançamento de um produto/serviço, ou quando alguma unidade hoteleira tem como objetivo expandir a sua quota de mercado num determinado segmento de mercado (Ivanov, 2014). Esta estratégia é conhecida por ter o potencial de melhorar o nível de competitividade dos produtos, beneficiar de relações mútuas entre a oferta e a procura (Solntsev, 2012), e influenciar a perceção de valor dos consumidores, melhorando a performance do RM (Xotels, 2018).

Segundo Ivanov (2014), os pacotes de preços de produtos são conhecidos por serem utilizados na venda de dois ou mais serviços. O hotel pode estar a vender uma unidade de alojamento e oferecer, por exemplo, uma sessão no spa e uma refeição no restaurante durante a estadia (Ivanov, 2014). Kwon e Jang (2011) afirmam que este tipo de estratégia é particularmente efetivo na presença de consumidores com pouca confiança relativamente à qualidade da comida de determinada unidade hoteleira.

O *market skimming price*, é utilizado no lançamento de um novo produto, para cativar níveis altos de procura (Ivanov, 2014). Visa por definição colocar o nível de preços altos, durante um certo período de tempo, de modo a obter o máximo de receita possível (Kotler, 2015). De acordo com Huimin e Hernandez (2011), este tipo de estratégia faz com o que os consumidores sintam que o produto ou serviço é considerado de alta qualidade e tecnologicamente avançada, e, por conseguinte, poderá ser uma excelente oportunidade para atrair novos segmentos de mercado.

Quanto aos preços opcionais de produtos, Nair (2019), refere que este tipo de estratégia é bastante positivo na maximização da receita. Para Ivanov (2014) é um tipo de estratégia de vender o produto, neste caso concreto, uma unidade de alojamento, separado de outros serviços, sendo adicionado um custo por cada serviço adicionado. O autor dá como exemplo, a venda de uma unidade de alojamento com ou sem direito a pequeno-almoço. Especificando que, quando um determinado cliente realiza uma reserva numa unidade hoteleira, a sua maior motivação será ficar alojado durante um certo período de tempo, sendo o resto dos produtos ou serviços disponibilizados pelo hotel, tais como, piscina, ginásio, e comida, serem opcionais. Nesse sentido, torna-se necessário estabelecer preços atrativos para estas mesmas opções, para benefício do hotel (Ivanov, 2014). Por conseguinte, os *Revenue Managers* deverão ter em consideração o *feedback* dos seus clientes, e priorizar os produtos e serviços opcionais que mais valor trazem para estes (Nair, 2019).

Os preços filosóficos estão diretamente relacionados com a consideração filosófica dos números (Ivanov, 2014). Independentemente da escolha de hotel pelo cliente, o preço das unidades de alojamento tem bastante peso (Collins & Parsa, 2006). Segundo Nair (2019), nas situações em que os preços terminam em números ímpares, o cliente tem propensão para negociar, ao invés dos que terminam em par, que transmitem qualidade.

Este tipo de estratégia é considerado como benéfica para uma melhor *performance* de gestão da receita (Nair, 2019).

Nos preços promocionais, o objetivo central neste tipo de estratégia está na utilização de preços baixos, durante certo período de tempo, com o intuito de atrair um maior número de reservas, e criação de preços competitivos (Ivanov, 2014). Nair (2019), acrescenta que este tipo de estratégia muitas vezes tem a intenção de informar, persuadir e influenciar a decisão do cliente após experimentar os serviços no hotel, aumentando a procura, e ajudando o cliente a diferenciar o produto/serviço, em relação à concorrência. Bitran e Caldenty (2003) afirmam que criar um bom preço promocional, será uma boa forma de aumentar a receita.

Relativamente aos preços de produtos cativantes, este tipo de estratégia pode ser bastante positivo, quando se trata da venda de produtos ou serviços que funcionem melhor na presença de outros complementares (Lacob & Lile, 2008). Exemplo disso, é o caso do sector hoteleiro, onde a venda de uma unidade de alojamento, é o produto central, sendo complementado com outros, tais como, ginásio, piscina, alimentação (Nair, 2019). Segundo Ivanov (2014), neste tipo de estratégia, o hotel define um preço alto para um produto e um preço baixo para ou outro; por exemplo, o preço da unidade de alojamento ser maior comparativamente ao serviço/produto complementar (golf, piscina, ginásio, alimentação, spa).

2.8. Principais tendências

De acordo com Tu, Neuhofer e Viglia (2018), o RM está cada vez mais direcionado para o *marketing* onde práticas como quartos personalizados ou preços personalizados, estão a ser adotadas por muitas unidades hoteleiras. Para Viglia e Abrate (2019), o sucesso desta forma de gestão depende da interação entre as práticas de *marketing*, estratégicas, táticas e operacionais. Não obstante, Choi, Wallace e Wang (2018) e Buhalis e Sinarta, (2019) afirmam também, que os *Revenue Managers* são desafiados através da integração de tecnologia cada vez mais sofisticada, assim como com a utilização da análise de *big data* e a utilização de inteligência artificial.

As principais práticas utilizadas no RM pelas unidades hoteleiras são: existência de uma cultura organizacional, dinâmica de preços, preços personalizados e existência de múltiplos canais de distribuição (Viglia & Abrate, 2019).

No que diz respeito à cultura organizacional, o RM é complexo e requer a existência de avançados conhecimentos/ habilidades (Wang *et al.*, 2015), assim como uma estrutura organizacional dinâmica (Aubke *et al.*, 2014). Assim, a existência de formação dos funcionários e a presença de uma estrutura de IT são elementos cruciais para uma boa gestão (Selmi & Dornier, 2011).

A dinâmica de preços ocorre através de duas formas: discriminação intertemporal de preços ou através do controlo de inventário (Tu *et al.*, 2018). Se for através da primeira opção, as unidades hoteleiras ajustam os seus preços em tempo real devido a diferentes condições dos seus concorrentes, ou através da segmentação de clientes com base nas suas urgências e flexibilidades. Por outro lado, se for através da segunda opção, as unidades hoteleiras já têm os seus clientes divididos em diferentes segmentos sendo apenas atribuída um nível preço para cada um (Melis & Piga, 2017; Viglia & Abrate, 2019). Num estudo recentemente realizado por Abrate, Nicolau e Viglia (2019), mostraram que a utilização massiva de dinâmica de preços é benéfica para a maximização da receita, superando o risco potencial devido a questões de equidade de preços.

Os preços personalizados são para muitos um dos principais elementos no sucesso do RM, pois o conhecimento preciso do cliente individual, combinado com o uso de inteligência artificial, oferecerá considerações de sensibilidade ao preço em tempo real (Tu *et al.*, 2018).

De acordo com Martin-Fuentes e Mellinas (2018), os canais de distribuição contribuem para os níveis de receita e lucro de determinada unidade hoteleira. Por conseguinte, envolver as partes interessadas por meio de plataformas complementares parece ser um caminho claro e promissor no futuro (Viglia, Pera & Bigné, 2018). Devido a uma crescente participação de consumidores estratégicos, usando ferramentas *online* de comparação, a integração entre plataformas e canais de distribuição são essenciais (Gallino, Moreno & Stamatopoulis, 2017).

Para Strauss, Klein e Steinhardt (2018) RM refere-se à teoria e prática de gestão da procura com o apoio das tecnologias de informação, através de preços ou disponibilidade de produtos com base em modelos de procura, de forma a maximizar os lucros ou receitas. Ou seja, a existência de produtos com base em num conjunto de serviços comuns, usando a diferenciação de preço, procurando controlar dinamicamente a disponibilidade desses produtos ao longo do tempo, com fim de maximizar as receitas

(Klein *et al.*, 2020). Para Klein *et al.* (2020) o desenvolvimento das tecnologias de informação permitem a realização de abordagens de gestão cada vez mais sofisticadas. Strauss, Klein e Steinhardt (2018) desenvolveram uma teoria de RM baseada na escolha, onde controlar dinamicamente a disponibilidade de produtos, considerando os efeitos de substituição, trará benefícios positivos. Segundo estes autores até 2004, existia o pressuposto de que a procura por qualquer produto era independente da disponibilidade de outros produtos, assumindo-se que o cliente nunca substituiria um produto por outro, considerando apenas a compra de um produto específico, e se o mesmo não estivesse disponível não realizava a compra. Não obstante, a procura independente torna-se importante em situações de monopólio, assim como com o desenvolvimento constante das tecnologias de informação, especificamente, com o aparecimento das OTAS onde a concorrência é cada vez maior (Strauss, Klein & Steinhardt, 2018).

Durante determinado período de venda, as organizações oferecem produtos a um conjunto de consumidores heterogéneos, em que esses produtos correspondem a serviços que serão apenas realizados após um determinado espaço de tempo (Strauss, Klein & Steinhardt, 2018). Klein *et al.* (2020) diferenciam os consumidores em duas categorias: na primeira encontram-se os consumidores em que face a um conjunto de alternativas de produtos, a decisão de compra resulta de um processo de escolha entre os produtos disponíveis que a organização oferece. Na segunda categoria incluem-se os consumidores em que a decisão de compra é determinada relativa a um produto específico, independentemente da disponibilidade de outros. Sendo os consumidores heterogéneos, estes têm diferentes disponibilidades de pagamento e fazem diferentes escolhas, dependendo dos produtos oferecidos (Strauss, Klein & Steinhardt, 2018). Por conseguinte, as empresas terão de gerir o seu processo de vendas durante um certo espaço de tempo de uma forma adequada, nomeadamente a realização de uma gestão eficiente do controlo da disponibilidade ou seja, decidir quais os produtos oferecer num determinado horizonte temporal de vendas (Strauss, Klein & Steinhardt, 2018).

No contexto de RM, para Strauss, Klein e Steinhardt (2018), as medidas de controlo de disponibilidade são as mais usadas para os clientes que escolhem um conjunto de produtos, e medidas como controlo da capacidade ou gestão de inventário são as mais usadas para os clientes que procuram apenas um único produto. O controlo de disponibilidade consiste em variar o conjunto de produtos oferecidos ao longo do tempo

e tem em consideração a substituição de vários produtos, ao passo que o controle da capacidade está diretamente relacionada com a prática de aceitar ou recusar solicitações de reserva para produtos individuais (Klein *et al.*, 2020).

Com origem no transporte aéreo, o RM evoluiu para uma estrutura metodológica geral e indispensável nas últimas décadas, compreendendo técnicas de gestão da procura com o objetivo de maximizar os lucros das empresas em diferentes setores (Strauss, Klein & Steinhardt, 2018). Com o crescente desenvolvimento dos serviços auxiliares, muitos são os autores que discutiram o impacto dos serviços auxiliares na receita (Zhao, Cui & Cheng, 2021). Num estudo realizado por Lovelock e Wirtz (2011), referem que os serviços auxiliares contêm uma vasta gama de produtos que podem aumentar o valor e a sua atratividade. Os produtos auxiliares diferem de empresa para empresa, pois cada organização tem os seus próprios produtos (Zhao, Cui & Cheng, 2021).

Na classificação de serviços auxiliares Warnock- Smith, O'Connell e Maleki (2017) dividiram a receita auxiliar em duas categorias: produtos desagregados e receita baseada em comissões. Após uma análise, estes autores chegaram à conclusão que os consumidores valorizam produtos tais como, comida ou bebida, em vez de produtos opcionais.

Não obstante, a principal questão da personalização do produto é permitir que o cliente faça ajustes de acordo com as suas necessidades específicas, com duas restrições principais: o produto personalizado deve ser viável para o sistema, e os componentes do produto devem ser complementares (Jiang & Ding, 2018). Por conseguinte, este problema originou o desenvolvimento de diferentes abordagens para a configuração do produto, tais como, baseada em regras, modelos e em casos (Felfernig, Hertz & Tiihonen, 2014). A abordagem baseada em regras depende do conhecimento do *design* codificado como regras ou restrições de configuração, o que não será fácil de manter se o produto for complexo e com muitas componentes (Mladineo *et al.*, 2021). Por outro lado, a abordagem baseada em modelos está ligada ao *design* do sistema e interações entre eles, e a abordagem baseada em casos consiste na ideia de calcular a semelhança entre os produtos existentes e as necessidades do cliente ou, criar a melhor configuração do *database* sem violar as restrições ou requisitos (Mladineo *et al.*, 2021).

No mundo real, as configurações do produto geralmente não requerem otimização e não dependem do algoritmo de otimização, porque a satisfação das restrições resulta de

um número muito limitado de configurações de um produto potencial (Song & Ni, 2020). Por outro lado, a diversidade total de configurações potenciais do produto (Song & Ni, 2020), ou qualquer outro tipo de dificuldade que torne a configuração do produto mais complexa, é transferida para o consumidor na sua tomada de decisão (Mladineo *et al.*, 2021).

Song e Ni (2020) reconhecem que existem duas principais abordagens para a configuração do produto na era da produção personalizada: a configuração baseada em componentes, onde o consumidor seleciona os elementos dentro das restrições técnicas; e a configuração baseada no desempenho, onde o consumidor analisa o desempenho de um certo produto e o sistema seleciona a configuração ideal do produto para o desempenho desejado. Mladineo *et al.* (2021) dão como exemplo a escolha de certo tipo de comida por determinado indivíduo, em que a escolha de ingredientes pode ser entendida como a configuração baseada nas componentes, enquanto que se o consumidor estiver mais preocupado com as informações nutricionais e a quantidade de calorias existentes, estará a fazer uma escolha com base no desempenho (Mladineo *et al.*, 2021).

CAPÍTULO III –AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO NA ÓTICA DE UM ECOSISTEMA DE REVENUE MANAGEMENT

3.1. Transformação digital no setor hoteleiro

O crescimento da dependência na tecnologia digital é reconhecido em muitos setores industriais e o setor hoteleiro não é exceção (Buhalis *et al.*, 2019; Camilleri, 2018). A transformação digital tem se tornado essencial para as organizações conseguirem atingir os seus objetivos, nomeadamente, qualidade no serviço, redução de custos, ganhos nas vantagens competitivas, criação de conhecimento e maximização da receita (Camilleri, 2018; Cohen & Olsen, 2013; Lam & Law, 2019; Law, Leung & Buhalis, 2009; Xiang, 2018). Aspectos como, implantação de tecnologias, mudanças na criação de valor, mudanças estruturais corporativas e aspectos financeiros, são considerados como as principais dimensões da transformação digital (Matt, Hess & Benlian, 2015). De acordo com Hinings, Gegehuber e Greenwood (2018) a transformação digital é o resultado de diferentes inovações que trazem novos atores, estruturas, práticas e valores, que podem mudar, interromper ou complementar as regras existentes dentro de organizações ou indústrias. A influência das inovações digitais é refletida não apenas nos modelos operacionais das organizações, mas também no relacionamento com os seus consumidores (Cobos, Mejia & Ozturk, 2016; Reinartz, Wiegand & Imschloss, 2019).

Numa perspetiva operacional, a operação tradicional das unidades hoteleiras tem sido sujeita a mudanças inovadoras, tais como, o aparecimento de novos canais de distribuição via *online* (por exemplo, *online travel agencies*), uma oportunidade para os hotéis aumentarem a sua visibilidade (Raguseo *et al.*, 2017); plataformas *peer-to-peer* (exemplo, Airbnb), e a inovação de *smartphones* e *apps* (Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2020). Não obstante, estes canais começaram por cobrar comissões e restringir a liberdade de definição de preços dos hotéis (Romero & Tejada, s.d.; Sharma & Nicolau, 2019) onde o conceito de melhor preço garantido e criação de incentivos para os consumidores reservarem diretamente com os hotéis, são alguns exemplos de como estas unidades lutam contra este novo modelo de negócio (Lee, Denizci & Law, 2013). A inovação tecnológica mudou em ambos os lados, ou seja, na oferta e na procura, sendo o desafio mais recente o aparecimento das plataformas *peer-to-peer* (Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2020). Embora a adoção, por parte de alguns hotéis, deste novo

conceito de venda possa prejudicar em alguns casos o valor de mercado da empresa (Zach, Nicolau & Sharma, 2020), muitos hotéis têm começado a usar as plataformas *peer-to-peer* como canais de distribuição (Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2020).

Por outro lado, numa perspectiva das relações das organizações no relacionamento com os seus consumidores, existe uma clara mudança de poder das empresas para os com os clientes com o crescimento das redes sociais e do conceito *electronic Word of Mouth* (eWOM), assim com a importância do crescimento da gestão de reputação *online* (Ai, Chi & Ouyang, 2019; Alrawadieh & Dincer, 2019; Aureli & Supino, 2017). Sendo que, os *online reviews* e o *rating* tem sido reconhecidos como fatores influenciadores nos resultados financeiros nos negócios dos hotéis (Ye, Law & Gu, 2009). De acordo com Xu *et al* (2019), os comentários dos consumidores podem ser também importantes na implementação das operações de RM para entender as suas preferências, as suas perceções e comportamentos. Reinartz, Wiegand e Imschloss (2019) afirmam que, a digitalização veio trazer a introdução de novas ferramentas na criação de valor que refletem melhor as necessidades do cliente.

3.2. Transformação tecnológica no revenue management

A incorporação de tecnologia na prática de gestão do RM tem se tornado uma necessidade, sendo que o crescimento do número de canais de distribuição, o aparecimento das plataformas *peer-to-peer* como novos modelos de negócio e o conteúdo gerado pelos usuários, têm sido os principais fatores que desafiam as práticas atuais do RM, colocando mais pressão sobre os *Revenue Managers* (Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2020). De acordo com Emeksiz, Gursoy e Icoz (2006), os hotéis que usam *software* nas suas decisões de RM estão em vantagem comparativamente com os que não usam. A tecnologia ajuda os *Revenue Managers* a melhorar a *performance* financeira (Kimes, 2017) e é considerada como o principal condutor para o sucesso do RM (Queenan, Ferguson e Stratman, 2011). Como exemplo, o *big-data* é usado para modelar estratégias de RM e estratégias de negócios mais orientadas para o cliente (Noone, McGuire e Rohlfes 2011). O uso de *software* específico para processar grandes bancos de dados é crucial para o sucesso do RM (Guadix *et al.*, 2010; Hormby *et al.*, 2010).

De acordo com Xu *et al.* (2019), para que as unidades hoteleiras consigam entender as necessidades dos consumidores e fazer previsões da procura, os comentários *online* dos clientes devem ser considerados importantes, assim como manter registos precisos da procura e das taxas de ocupação. Para Navio-Marco, Ruiz-Gómez e Sevilla-Sevilla (2018) e Aydin e Birbil (2018), a adoção de *software* de RM na criação da melhor estratégia de preço, na mensuração da performance dos KPI's e na escolha de políticas apropriadas relacionadas com questões como estadia prolongada, *check-out* tardio e *overbooking*, é considerada também como importante.

De acordo com Kimes (2011), as principais funções do RM baseada na tecnologia inclui preço, previsões, orçamento, decisões de grupos e *marketing*. Por outro lado, a digitalização pode contribuir para facilitar a implementação de programas de fidelidade garantido a satisfação dos consumidores e aumento das receitas (Ozturk & Hancer, 2015). Kimes (2017) e Denizci Guillet (2020), concordam que a tecnologia pode ajudar os *Revenue Managers* a adotar a melhor estratégia de *upsellig*, sendo que o futuro do RM inclui tecnologias de informação, análise de dados e evolução da tecnologia dos *smartphones*.

Apesar da transformação digital ser considerada como positiva para a gestão hoteleira, os custos associados com a aplicação de *hardware*, *software*, recrutamento e treinamento podem ser considerados como obstáculos para algumas unidades hoteleiras (Rodríguez-Algeciras & Talón-Ballesteros, 2017). Num estudo realizado por Abad *et al.* (2019), em hotéis de três, quatro e cinco estrelas, pôde-se concluir que alguns deles ficam redundantes na aquisição de *softwares* mais sofisticados devido aos altos custos inerentes. Não obstante, com o contínuo desenvolvimento das tecnologias, as previsões são para aumentos nas taxas no que respeita a adoção de tecnologia de RM (Karadjov & Farahmand, 2007), criando novas oportunidades e desafios (Wang *et al.*, 2015). Lam e law (2019) afirmam que para que os hotéis se mantenham competitivos, estes devem aproveitar ao máximo o partido das novas tecnologias.

3.3. Sofisticação dos sistemas de revenue management

Estudos realizados por Koupriouchina, Van der Res e Schwartz (2014) e Pereira (2016), acerca da mensuração da sofisticação do sistema de RM no setor hoteleiro, primeiramente focaram-se na gestão da procura, onde o foco principal estaria na criação

de previsões de taxas de ocupação e da procura. Contudo, Ng, Rouse e Harrison (2017), referem que três outras componentes precisam de ser incorporadas: análise de dados, gestão dos recursos e criação de dados. De acordo com estes autores, a análise de dados refere-se ao algoritmo numa perspetiva de gestão da procura, enquanto que a gestão de recursos está diretamente ligada à criação de classes de taxas, assim como gestão do relacionamento com os clientes. Ao passo que a criação de dados está ligada à infraestrutura de IT, dando suporte às atividades das outras componentes (Ng, Rouse & Harrison, 2017).

De acordo com Xu *et al.* (2019), apesar da aplicação de práticas e fatores que estão diretamente relacionados com a prática de gestão do RM tais como, controlo dos custos e previsões da procura conseguirem aumentarem a sofisticação dos sistemas de RM, outros fatores, considerados como indiretos, podem ser melhorados podendo trazer maior eficiência económica, serem mais fáceis de implementar e produzirem mudanças a longo prazo. Para estes autores, estes fatores indiretos podem incluir fatores internos nos quais se incluem estratégias de curto e longo prazo, assim como fatores externos, tais como ambiente competitivo.

Num estudo, acerca da influência dos fatores indiretos no grau de sofisticação nos sistemas de RM, Xu *et al.* (2019), provaram que a utilização de eWOM, a segmentação dos consumidores em diferentes grupos heterógenos, a diferenciação de estratégias, uma maior centralização na estrutura organizacional e um elevado grau de competitividade, aumentam a sofisticação dos sistemas de RM.

De acordo com Catallops e Salvi (2014), com o rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e das redes sociais, muitos consumidores reservam e partilham as suas experiências fazendo comentários via *online*. Para Xu *et al.* (2019) a utilização da eWOM pode aumentar a sofisticação dos sistemas de RM em quatro perspetivas:

- Os dados dos comentários *online* transmitem valor para as organizações para entender as necessidades e perceções dos consumidores, aumentando a procura e conseguindo corresponder os produtos e serviços mais eficientemente. Uma utilização eficaz da eWOM torna mais fácil para os *Revenue Managers* diferenciarem as necessidades dos diversos segmentos de mercado, permitindo que estes criem pacotes exclusivos e personalizados para cada segmento;

- As unidades hoteleiras ao persuadirem os consumidores a apostar comentários positivos podem reduzir o risco percebido pelos futuros consumidores, fazendo desta forma com que a procura aumente. Os hotéis com positivo eWOM têm tendência para serem preferidos pelos consumidores, aumentando as suas disposições de pagamento;
- Quando os consumidores estão insatisfeitos e criam comentários *online* negativos, os *Revenue Managers* deverão rapidamente responder dando as possíveis razões pela qual o serviço não superou as expectativas, comunicando-lhes o melhoramento criado no produto e oferecer-lhes uma compensação, atraindo mais consumidores;
- A coleção de dados e sua análise acerca dos comentários dos consumidores através da utilização da eWOM, fornecem fontes para a compreensão dos comportamentos de reserva dos clientes, facilitando maiores precisões das previsões da procura. Por outro lado, com base nos comentários dos consumidores, os hotéis podem ajustar os preços das suas unidades de alojamento, considerando a disposição dos clientes em pagar um valor mais alto por hotéis com classificações *online* mais altas.

Xu *et al.* (2019) afirmam que as unidades hoteleiras que tem uma clara definição dos consumidores em diferentes segmentos, permite-lhes entender melhor as necessidades e expectativas dos seus clientes, levando-os à sua satisfação e fidelização. Também, para estes autores, a segmentação permite que os hotéis consigam entender mais facilmente a disposição de pagamento dos diversos clientes, diferenciando os seus produtos e serviços dos concorrentes. A segmentação dos consumidores pode ser implementada categorizando os clientes através de informações demográficas e ou dividindo-os por grupo de viagens ou propósito como por exemplo, viagens de lazer ou de negócio (Chu & Choi, 2000; Xu, 2018a). De acordo com Xu (2018a), os hotéis que implementam a segmentação dos consumidores conseguem entender melhor os clientes-alvo, ajustar a sua estratégia de preços e aprimorar os produtos e qualidades dos serviços. Ainda, de acordo com Chang e Ma (2015), uma estratégia de segmentação de mercado bem definida pode ajudar os hotéis a tornarem-se mais conhecidos e com maior reputação, facilitando a construção de marcas hoteleiras e expansão da participação de mercado. Assim, de acordo com Xu *et al.* (2019), os sistemas de RM são implementados para melhor servir os clientes, aumentar a sua satisfação e melhorar os resultados financeiros dos hotéis.

As unidades hoteleiras que usam uma estratégia de diferenciação são mais propensas a sustentar o seu desempenho a longo prazo em comparação com os hotéis que buscam

uma estratégia de liderança em custos, pois uma estratégia de diferenciação concentra-se mais na pesquisa e desenvolvimento, na utilização de novas tecnologias, no desenvolvimento da marca e sua reputação e na construção forte de uma rede de contactos, nomeadamente com fornecedores e clientes (Banker, Mashruwala & Tripathy, 2014). A adoção de estratégias de diferenciação alivia a pressão dos hotéis na redução dos custos, através de uma estratégia de liderança de custos aquando de uma concorrência fortemente dominante, pois as competições de preços podem facilmente resultar num círculo vicioso de corte de preços (Becerra *et al.*, 2013). Por conseguinte, a diferenciação aumenta a criação de vantagens competitivas e contribui para a sofisticação dos sistemas de RM (Algieri, Aquino & Succurro, 2018; Xu *et al.*, 2019), ajudando os hotéis na implementação preços competitivos, aumentar a qualidade dos serviços e otimizar ações de publicidade e promoção (Chen *et al.*, 2016).

Uma maior centralização da estrutura organizacional tem impactos positivos nas práticas de RM pois, as tecnologias e a equipa de suporte especializada associadas, serão mais facilmente adquiridas se ligadas a uma rede (Xu *et al.*, 2019). Por outro lado, facilita o planeamento estratégico na implementação dos sistemas de RM, contribuindo para o sucesso financeiro (Aldehayyat, 2011) assim como influência a cultura organizacional (Botti, Briec & Cliquet, 2009). Essa centralização pode aumentar o envolvimento dos funcionários no trabalho, dando valor às suas opiniões, conseguindo desta forma criar estratégias num curto espaço de tempo e, por conseguinte, gerar maiores receitas (Lu, *et al.*, 2016; Xu *et al.*, 2019).

Para Altin, Schwartz e Uysal (2017) e Xu *et al.* (2019), a maior parte dos sistemas de RM implementados, atualmente, é distribuído por um sistema centralizado de apoio à decisão a várias unidades hoteleiras, com sede numa outra empresa, sendo as melhorias contínuas, feitas por especialistas localizados nessas centrais. Xu *et al.* (2019) afirmam que a centralização pode aumentar a resposta dos hotéis relativamente às mudanças do meio envolvente. No entanto, estes autores argumentam que apesar desta importância, é imperioso o conhecimento do mercado local de cada hotel, para que as taxas sejam consistentes com a proposta de valor oferecida ao cliente em relação aos concorrentes.

Para uma análise rigorosa e sofisticação nas técnicas de gestão da procura, é necessário a utilização de sistemas de RM para o desenvolvimento de previsões mais precisas, na existência de partilha de mercado com outras organizações (Xu *et al.*, 2019).

Por outro lado, já os autores Koushik, Higbie e Eister (2012) afirmavam que dadas as estratégias de vendas dinâmicas dos concorrentes, com objetivo de aumentar a sua procura, práticas de RM sofisticadas são necessárias para ajustar os preços. Uma competição feroz pode ser causada por mudanças a longo prazo nos serviços/produtos oferecidos aos clientes, bem como pela relação da elasticidade de preço cruzada com os concorrentes, fazendo a existência de dinamismo de preços em função das mudanças no ambiente competitivo (Koushik, Higbie & Eister, 2012). Contudo, existem algumas atividades que um hotel pode realizar, para aumentar o nível de competição e melhorar o seu sistema de RM (Xu *et al.*, 2019). Uma dessas atividades são as alterações de preços (Duetto, 2018). Se existir alterações de preços ao longo do tempo de uma forma estruturada, muitas informações sobre o segmento de mercado e elasticidade cruzada podem ser descobertas, conseguindo desta forma melhores precisões (Xu *et al.*, 2019).

Deste modo, o envolvimento de um ambiente competitivo forte torna-se importante para a sofisticação dos sistemas de RM, pois motiva os hotéis a melhorarem os seus sistemas, devido ao seu desejo de aumentar a sua quota de mercado e consequente procura (Xu *et al.*, 2019).

3.4. Sistemas informáticos de apoio ao revenue management

Para Curtis e Zahrn (2014) um dos desafios do RM será a aquisição de sistemas informáticos de gestão de receitas, pois numa unidade hoteleira existe um grande número de previsões e sem a ajuda destes sistemas seriam uma etapa difícil. De acordo com Yeoman (2011), a transformação da era tecnológica em que nos inserimos, permitiu o aparecimento de vários agentes de viagens *online*, proporcionando aos consumidores a possibilidade de comparar diferentes preços para o mesmo produto e serviço. Os sistemas mais utilizados são: *customer relationship management (CRM)*, *property management system (PMS)*, *revenue management System (RMS)*, *central reservations system (CRS)*, *channel manager (CM)* *rate shopper (RS)*, sendo estes abordados nos pontos que seguem.

3.4.1. Customer relationship management

Para Taliani (2015) a longo prazo para que uma organização possa gerir a melhor política de preços a implementar, será necessário avaliar a rentabilidade e o período de permanência dos consumidores para com a mesma. De acordo com este autor, o CRM

foi uma ferramenta desenvolvida com o intuito de uma empresa conseguir maximizar, proteger, reter e fidelizar os relacionamentos com os consumidores atuais num curto e longo prazo, com o objetivo de selecionar as melhores ofertas. Segundo Oliveira (2000), o CRM é uma ferramenta essencial para as organizações no que toca ao relacionamento com os consumidores. Afirmar também que, quanto mais eficazes forem as empresas na resolução de problemas com os seus consumidores melhor serão as relações com os clientes. Para Beck *et al.* (2011), O CRM é importante no que toca à segmentação de mercado, pois quanto mais precisas forem os conhecimentos acerca dos clientes mais fácil será chegar às necessidades de cada segmento de forma eficaz. Assim, para que um sistema de CRM funcione na sua plenitude será necessário começar por conhecer os consumidores e realizar ações de marketing e vendas (Beck *et al.*,2011).

3.4.2. Property management system

Um dos sistemas base do RM é o PMS, é conhecido por ter todos os dados de uma unidade hoteleira, isto é, um sistema que ajuda na gestão das reservas, na gestão do inventário e gestão da disponibilidade (Pucciani & Murphy, 2011). Legohérel, Poutir e Fyall (2013) afirmam que é um *software* de gestão que pode ser adequado a qualquer unidade hoteleira, pois nem todos os hotéis têm os mesmos objetivos. PMS é assim um sistema de apoio usado para controlar todos os objetivos dentro de um hotel (Pucciani & Murphy, 2011).

3.4.3. Revenue management system

Para Yeoman e McMahon-Beattie (2017), a principal função de um é a maximização do volume de transações e lucro de uma organização, sendo que no caso dos hotéis será ter sempre as melhores taxas de ocupação ao melhor preço disponível. De acordo com estes autores, o RMS ajuda no cálculo da melhor política de preços a praticar tendo em consideração as informações do cliente e as estratégias da organização. Assim, de acordo com Legohérel, Poutir e Fyall (2013) RMS serve essencialmente para estudar o comportamento dos consumidores e do mercado. Acrescentam que para que este sistema seja utilizado de uma forma eficaz pelos *Revenues Managers*, é necessário que estes sigam três etapas: segmentar os consumidores, criar a melhor política de preços e escolher as melhores ferramentas de RM.

3.4.4. Central reservation system

O CRS é um software de informático que permite ter todas as informações de um hotel, nomeadamente de inventário, taxas de ocupação e de reservas, estando interligado com o *website* da unidade hoteleira, ou no caso de uma cadeia hoteleira, num único sistema de todas as reservas (Hayes & Miller, 2011).

Um CRS tem como principal função transmitir as tarifas das unidades de alojamento assim como da disponibilidade aos diversos canais de distribuição, nomeadamente: para o *global distribution system* (GDS), considerado como uma ferramenta de reservas que transmite as informações de inventário e preços tarifas de uma determinada unidade hoteleira; para as *online travel agencies* (OTA's), consideradas com sendo agências *online*, que permitem aos consumidores efetuarem vários serviços relacionados com viagens pela internet; para o website do hotel; e os websites de terceiros (Hayes & Miller, 2011).

3.4.5. Channel manager

De acordo com Hayes e Miller (2011), um CM é um sistema informático que por norma está interligado a um PMS, e permite garantir uma adequada gestão das unidades de alojamento e dos preços a praticar, das reservas e da disponibilidade nos diversos canais de distribuição *online*.

Para Tranter, Stuart-Hill, & Parker (2014) com a utilização deste sistema é possível atualizar de uma forma rápida e intuitiva todos os preços, disponibilidades e reservas nas diferentes plataformas *online* (OTAs), assim como controlar o nível de *overbooking*. Deste modo, quando uma unidade de alojamento é vendida, o CM automaticamente bloqueia a sua disponibilidade em todos os outros canais de distribuição *online* a que estiver associado (Tranter, Stuart-Hill, & Parker, 2014). Para Tranter, Stuart-Hill e Parker (2014) outras vantagens deste sistema de apoio ao RM passam por:

- Controlar a paridade da tarifa;
- Gerir as confirmações via *online*;
- Gerir os relatórios e as suas alterações históricas;

-Aumentar a possibilidade de contratar uma diversidade de canais de distribuição, conseguindo desta forma aumentar a probabilidade de vender uma unidade de alojamento em época menos lucrativas.

3.4.6. Rate shopper

De acordo com Faria (2015), para se efetuar uma boa gestão de preços numa unidade hoteleira, o RS, é um sistema informático que permitiu às unidades hoteleiras estudarem os preços aplicados pelos seus concorrentes, conseguindo dessa forma perceber qual o posicionamento de cada unidade hoteleira em relação ao seu *competitive set*. Também para este autor, este sistema informático veio trazer a possibilidade de estudar quais os preços a praticar pelos concorrentes num longo prazo, para que cada hotel consiga implementar a melhor política de preços de forma mais eficaz ao longo dos diferentes períodos do ano.

CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO

4. Análise empírica de dados

Relativamente ao penúltimo capítulo do presente trabalho de investigação, serão analisados daqui em diante os resultados a partir do inquérito por questionário implementado junto dos hotéis. É importante mencionar novamente que o questionário foi elaborado numa plataforma *online* do *Google*, tendo estado disponível entre o dia 12 de julho de 2021 a 6 de agosto de 2021.

Após a aplicação do questionário (QRM) junto dos 116 hotéis em análise, importa mencionar que foram obtidos a totalidade de 104 respostas prevalecendo desta forma um nível de confiança de 95%. Com base nestes dados, iremos iniciar agora o capítulo referente à análise de dados e resultados da presente investigação.

4.2. Análise de resultados

Primeiramente, importa mencionar a classificação dos hotéis que participaram no presente estudo. Com base no gráfico 1 observou-se que a maioria (70,2%) dispunham de uma classificação de quatro estrelas. Este resultado deve-se naturalmente à existência de um maior número de hotéis de quatro estrelas na cidade de Lisboa, comparativamente aos de cinco estrelas (29,6%).

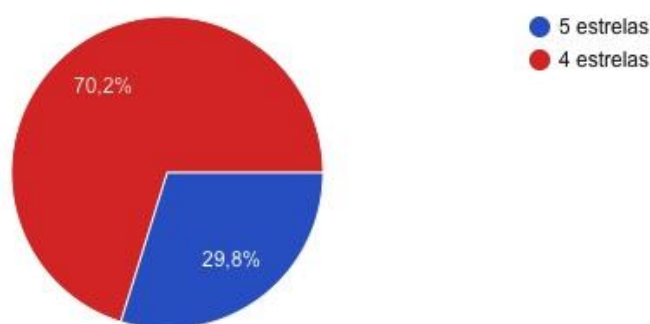


Gráfico 1- Representação da amostra relativamente à classificação do hotel

Fonte: QRM, 2021

Procedendo à análise sociodemográfica dos inquiridos, verificou-se que 59,6% dos inquiridos eram do género masculino e 40,4% do género feminino.

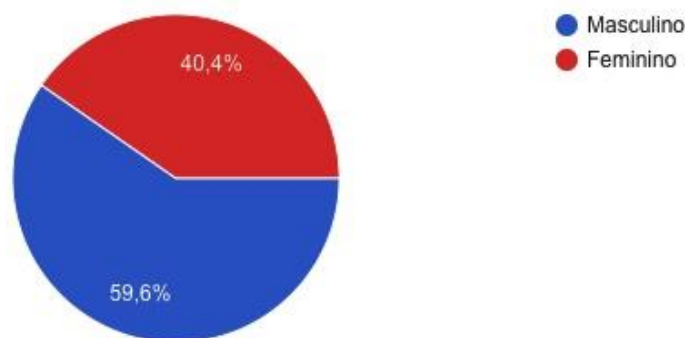


Gráfico 2- Representação da amostra relativamente ao género

Fonte: QRM, 2021

Verificou-se que cerca de 50% dos inquiridos têm uma licenciatura, 16,3% possui uma pós-graduação, 15,4% é detentor de um mestrado, 10,6% tem um curso profissional e 7,7% possui o grau máximo de habilitações, doutoramento.

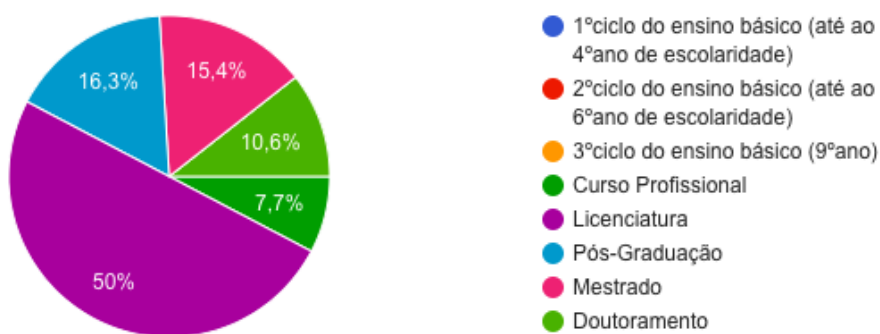


Gráfico 3- Representação da amostra relativamente às habilitações

Fonte: QRM, 2021

No mesmo questionário foi realizada uma questão relativamente à pertença das unidades hoteleiras. Pode-se constatar que 42,3% dos hotéis pertencem a cadeias internacionais, 39,4% a cadeias nacionais e 18,3% são unidades independentes.

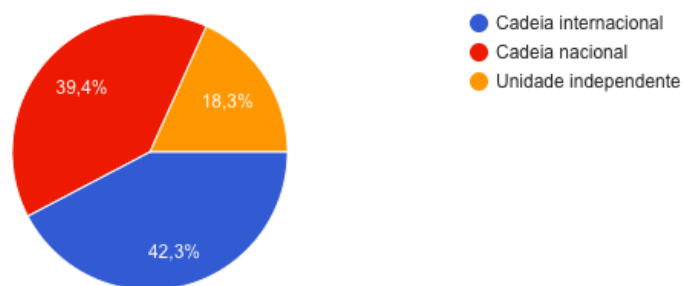


Gráfico 4- Representação da amostra relativamente à pertença dos hotéis

Fonte: QRM, 2021

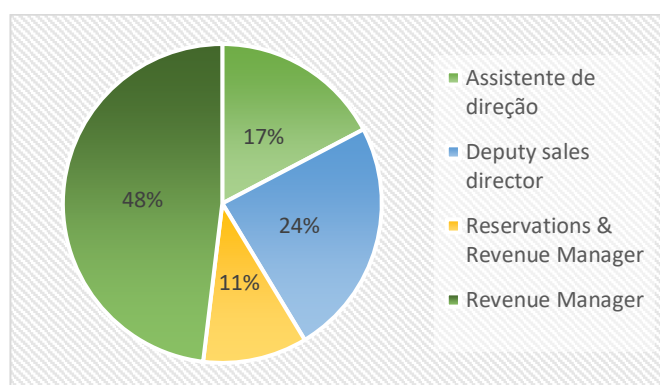


Gráfico 5- Representação da amostra relativamente à função desempenhada

Fonte: QRM, 2021

No que diz respeito função desempenhada pelos inquiridos, foi possível concluir cerca de 48% dos participantes desempenham a função de *revenue manager*, 24% desempenha a função de *deputy sales manager*, 17% ocupa o cargo o cargo de assistente de direção e 11% desempenha a função de *reservations & revenue manager*

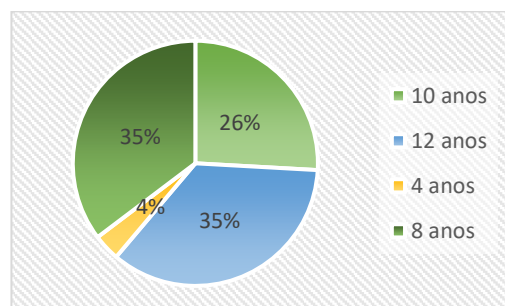


Gráfico 6- Representação da amostra relativamente à experiência profissional

Fonte: QRM, 2021

Quanto ao tipo de experiência profissional, 35% dos inquiridos tem 8 anos de experiência, 26% apresenta 10 anos de experiência, 35% apresenta 12 anos de experiência e apenas 4% têm 4 anos de experiência profissional.

O questionário contemplou também questões relacionadas com informações relacionadas com unidades hoteleiras acerca: do nível de competitividade; da segmentação dos consumidores; do nível de sazonalidade; da rentabilidade das unidades de alojamento e da estrutura organizacional.

No que diz respeito ao nível de competitividade, 67,3% dos inquiridos concordaram parcialmente que existe um grande ambiente competitivo em relação aos preços praticados e só 32,7% concordaram plenamente.

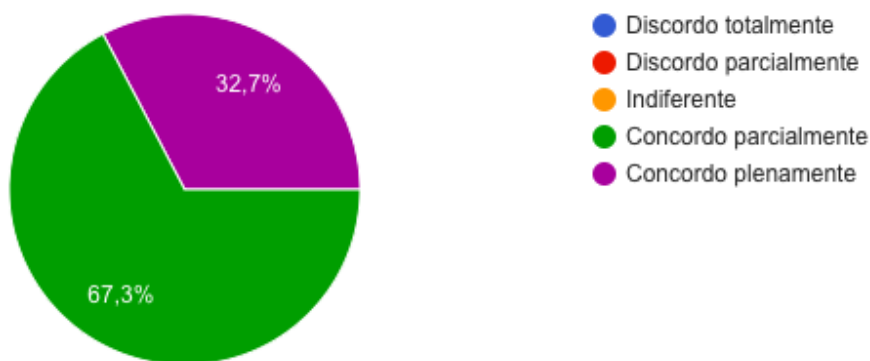


Gráfico 7- Ambiente competitivo ao nível de preços

Fonte: QRM, 2021

Por outro lado, 52,9% dos inquiridos concordaram parcialmente que existe com frequência a realização de promoções nas suas unidades hoteleiras, devido ao grande nível de competitividade, e 47,1% concordam plenamente.

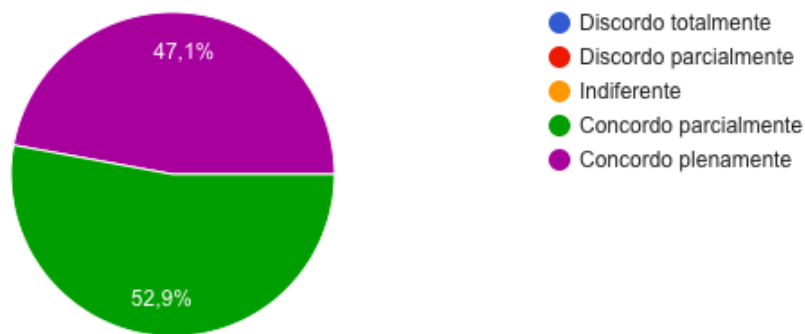


Gráfico 8- Realização de promoções

Fonte: QRM, 2021

Relativamente à questão relacionada com a segmentação dos consumidores em diferentes grupos, 49% dos inquiridos concordam parcialmente que é fácil agrupar os clientes em diferentes grupos e só 25% concordam plenamente.

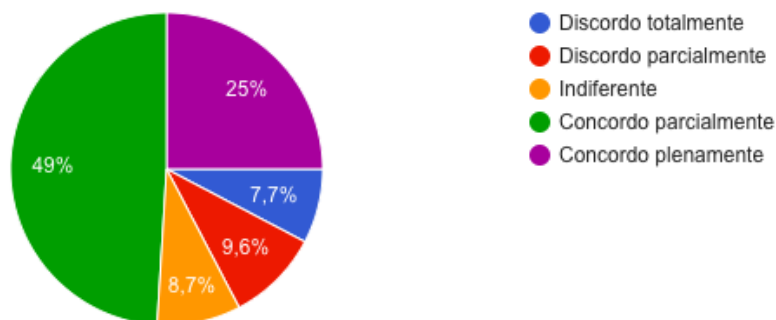


Gráfico 9- Segmentação dos consumidores

Fonte: QRM, 2021

Na questão relacionada com as unidades de alojamento, mais de metade dos inquiridos (56,7%) concordam plenamente que a inexistência das respetivas vendas tem influência no lucro final. Apenas 11, 5% discordam parcialmente.

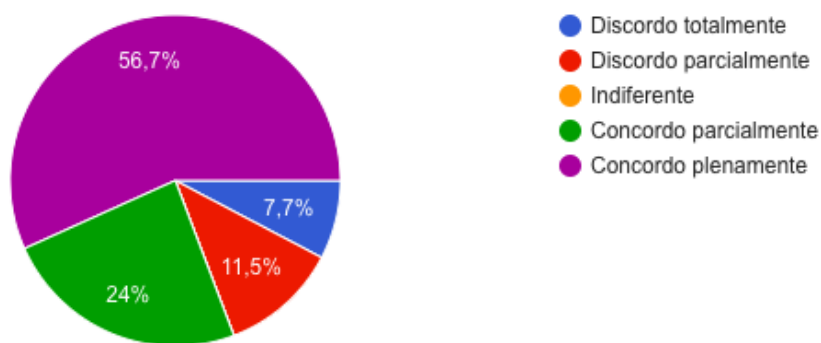


Gráfico 10- Não realização de venda de unidades de alojamento

Fonte: QRM, 2021

Na mesma questão relacionada com as reservas, 48,1% dos inquiridos afirmam que os cancelamentos de determinadas reservas têm um impacto parcialmente negativo na realização de uma nova venda, e apenas 24% concordam plenamente.

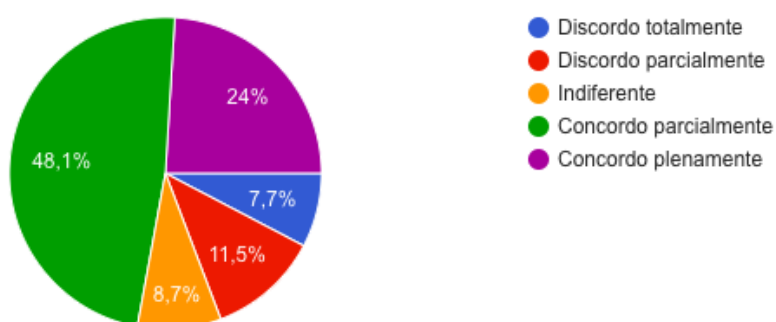


Gráfico 11- Cancelamento das reservas

Fonte: QRM, 2021

Quanto ao nível de sazonalidade, 52,9% dos participantes concordam plenamente que existe um grande nível de sazonalidade no que diz respeito à procura nas suas unidades hoteleiras, 27,9% concordam plenamente, 7,7% discordam totalmente e 11,5% discordam parcialmente.

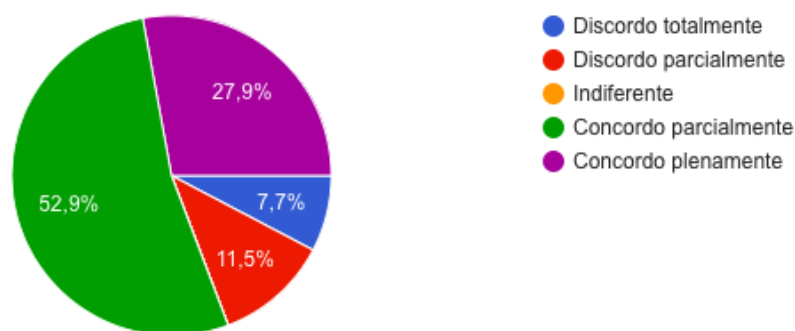


Gráfico 12- Sazonalidade da procura

Fonte: QRM, 2021

Por outro lado, 64,4% dos inquiridos discorda parcialmente no que diz respeito à dificuldade de realização de determinadas previsões da procura nas suas unidades hoteleiras, 20,2% concordam parcialmente, 7,7% concordam plenamente e 7,7% discordam totalmente.

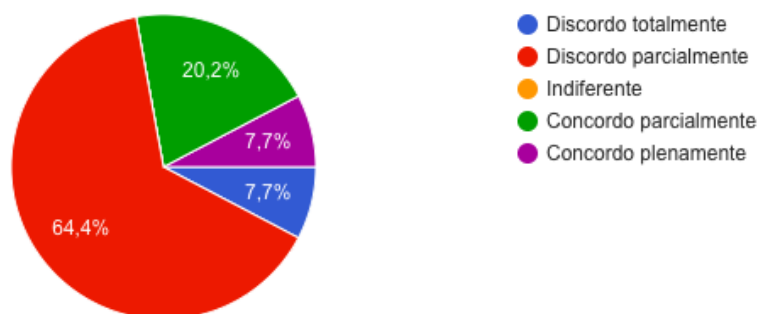


Gráfico 13- Previsões da procura

Fonte: QRM, 2021

Na questão relacionada com a estrutura organizacional, 59,6% dos participantes concordam plenamente com a existência de uma estrutura organizacional de funcionários nas suas unidades hoteleiras.

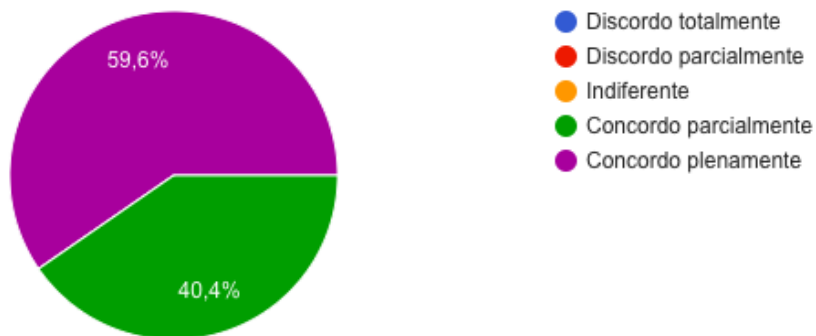


Gráfico 14- Estrutura organizacional

Fonte: QRM, 2021

No que diz respeito à formação, 52,9% concordam plenamente que a formação constante dos funcionários é importante, 19,2% concordam parcialmente, 11,5% discordam parcialmente, 7,7% discordam totalmente e para 8,7% é indiferente.

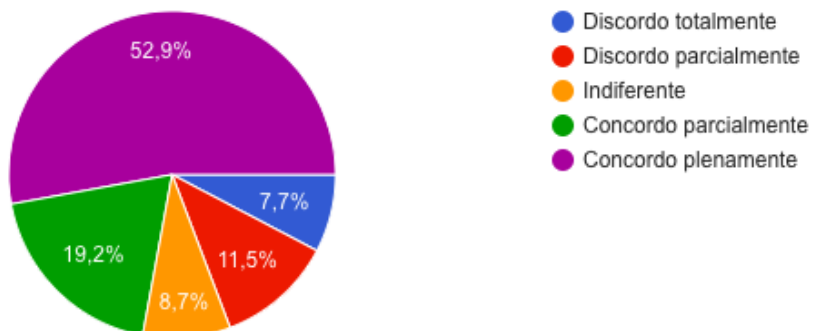


Gráfico 15- Formação dos funcionários

Fonte: QRM, 2021

Na última questão relacionada com as unidades hoteleiras dos respectivos inquiridos, 54,8% concordam plenamente que para os seus hotéis a oferta de produtos e serviços personalidades é uma realidade. Apenas 37,5% concordam parcialmente e para 7,7% é indiferente.

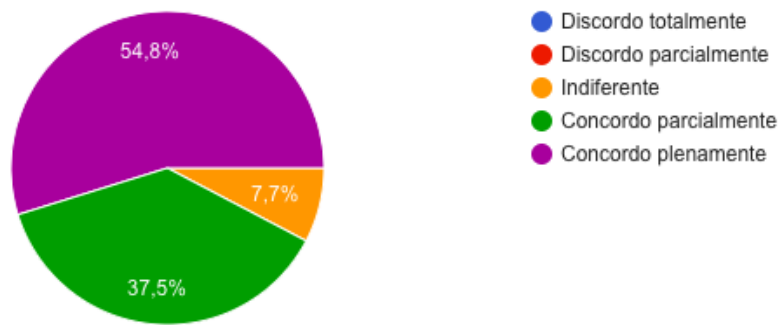


Gráfico 16- Oferta de produtos e serviços personalizados

Fonte: QRM, 2021

No mesmo questionário, aos inquiridos, foi-lhes apresentado questões relativamente ao sistema de RM implementado nas suas unidades hoteleiras. Esta parte do questionário, começou com questões relativas às estratégias de preços. Na primeira questão, 64,4% dos participantes concordam plenamente que as suas unidades hoteleiras realizam mudanças de preços de acordo com os seus concorrentes, 26% concordam plenamente e apenas 9,6% discordam parcialmente.

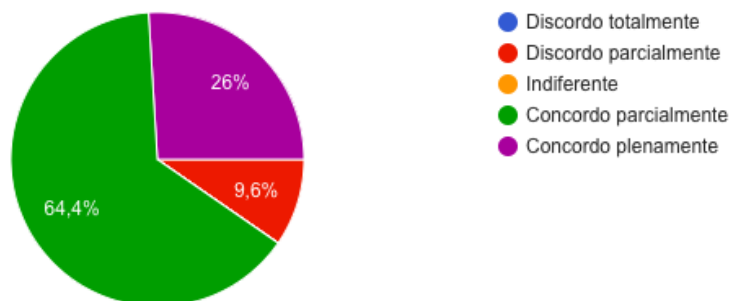


Gráfico 17- Alteração dos preços de acordo com a concorrência

Fonte: QRM, 2021

Na segunda questão, 60,6% dos inquiridos concordam plenamente que os preços praticados nas suas unidades hoteleiras também são distintos consoante seja o nível de procura, e apenas 39,4% concordam parcialmente.

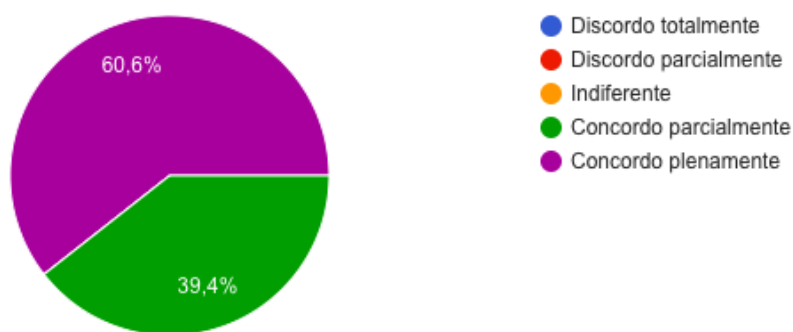


Gráfico 18- Alteração dos preços de acordo com o nível da procura

Fonte: QRM, 2021

Na terceira questão, 60,6% concordam plenamente que os preços nas suas unidades hoteleiras são diferentes para dias de semana ou fins- de- semana, 30,8% concordam parcialmente e para apenas 8,7% dos inquiridos é uma situação completamente indiferente.

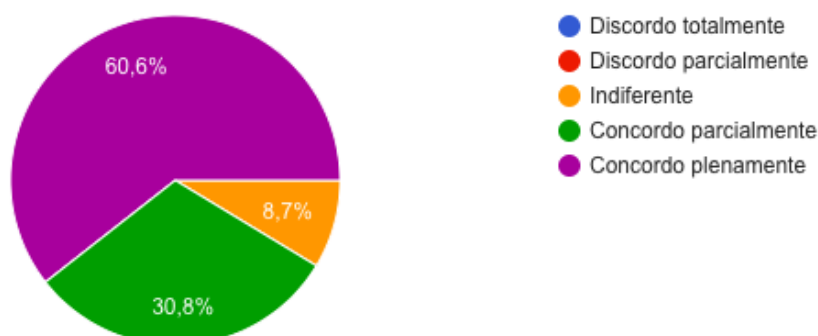


Gráfico 19- Preços diferentes para fins-de-semana e dias de semana

Fonte: QRM, 2021

Na última relativa ao tipo de estratégia de preços adotadas pelas unidades hoteleiras participantes no questionário, 66,3% concordam parcialmente que os preços praticados são diferentes ao longo do horizonte da reserva e 33,7% concordam plenamente.

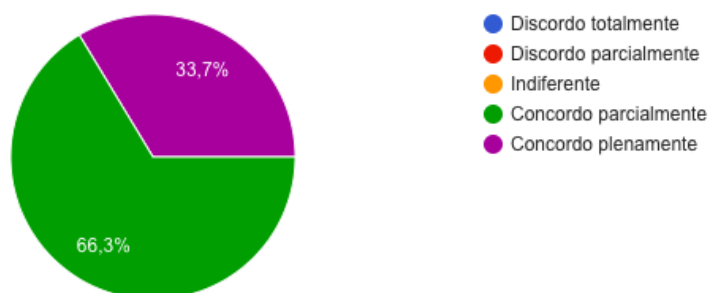


Gráfico 20- Diferentes preços ao longo do horizonte da reserva

Fonte: QRM, 2021

Nas questões seguintes, foi apresentado aos inquiridos perguntas relativas à forma de gestão do inventário, do controlo da duração das estadias e a forma como é criada a oferta de produtos e serviços. Começando pelas questões de gestão de inventário, 56,7% dos participantes concordam parcialmente em reservar unidades de alojamento aquando de níveis altos de procura e 43,3% concordam plenamente.

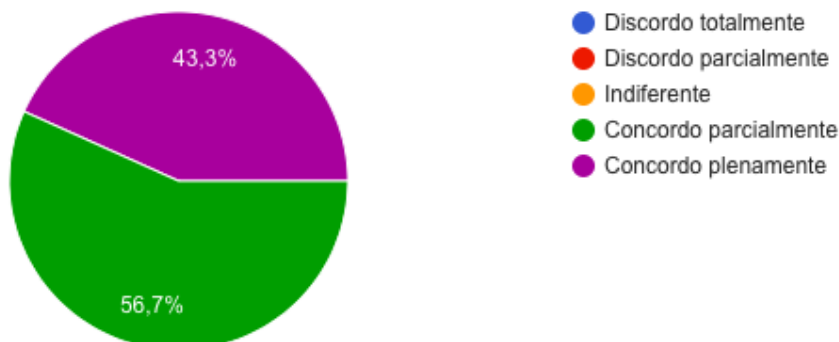


Gráfico 21- Reserva de unidades de alojamento quando a procura é elevada

Fonte: QRM, 2021

Na segunda questão relacionada com a gestão de inventário, 59,6% dos inquiridos concordam parcialmente que as suas unidades hoteleiras pratiquem os descontos chamados de “última hora” para unidades de alojamento que de outra forma não seriam vendidos, 29,8% concordam plenamente e 10,6% discordam parcialmente.

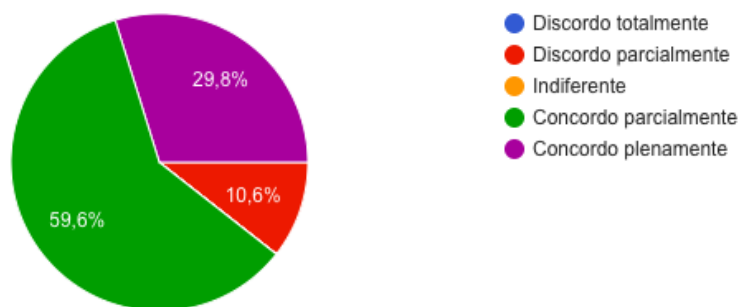


Gráfico 22- Prática de descontos de "última hora"

Fonte: QRM, 2021

Na última questão relativa à forma de gestão de inventário, 58,7% dos participantes concordam plenamente que as suas unidades hoteleiras praticam preços altos ou alteram a sua oferta disponível nas épocas de procura alta e 41,3% concordam parcialmente.

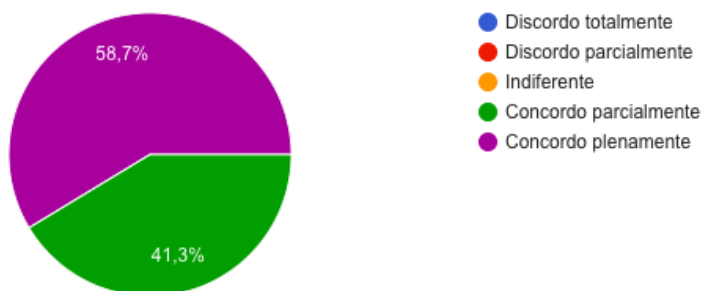


Gráfico 23- Alteração da oferta em época de procura alta

Fonte: QRM, 2021

Relativamente à questão relacionada com a forma como é criada a oferta de produtos e serviços, metade dos inquiridos (50%) concordam plenamente que as suas unidades hoteleiras criam pacotes de produtos, 30,8% concordam parcialmente, 7,7% discordam parcialmente e para 11,5% é uma situação completamente indiferente.

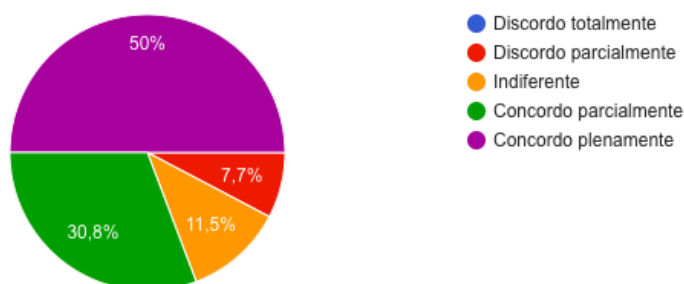


Gráfico 24- Criação de pacotes de produtos

Fonte: QRM, 2021

Na última questão, no que diz respeito ao tipo de controlo de duração das estadias que cada unidade hoteleira realiza, 64,4% dos inquiridos concordam parcialmente que os seus hotéis têm por hábito exigir garantias de reserva em reservas antecipadas, 26% concordam plenamente e para 9,6% dos inquiridos é indiferente.

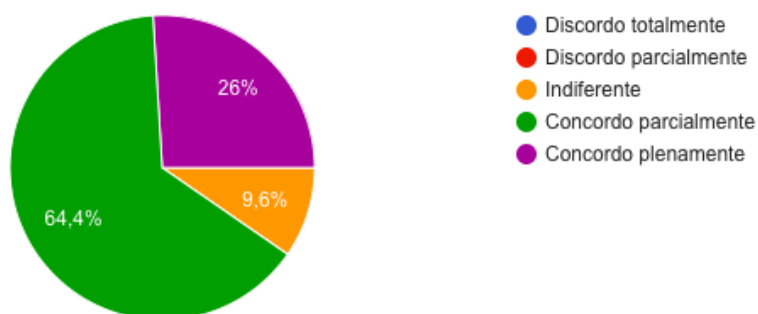


Gráfico 25- Garantias de reserva

Fonte: QRM, 2021

O presente questionário, contemplou com uma parte relativa ao tipo de tecnologias de informação adotadas pelas unidades hoteleiras na sua gestão. Na primeira questão, 55,8% dos participantes concordam plenamente que os seus hotéis utilizam *big data* para tomar decisões, 25% concordam parcialmente, 7,7% discordam parcialmente e para 11,7% é lhes completamente indiferente.

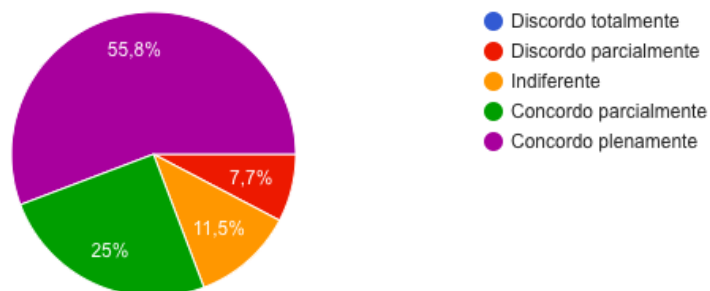


Gráfico 26- Utilização de big data na tomada de decisões

Fonte: QRM, 2021

Na segunda questão, 58,7% dos participantes concordam parcialmente que as previsões da procura nos seus hotéis são feitas com base no seu histórico, 22,1% concordam plenamente, 7,7% discordam parcialmente e 11,5% responderam que lhes é indiferente.

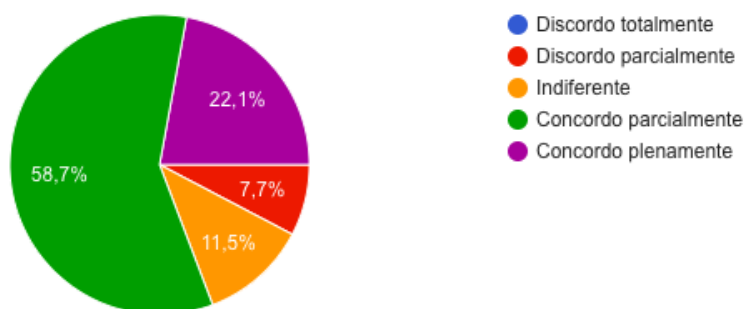


Gráfico 27- Previsão da procura feita com base no seu histórico

Fonte: QRM, 2021

Na última questão relativa às tecnologias de informação, 64,4% dos inquiridos concordam plenamente que as suas unidades hoteleiras utilizam *software* especializado como ajuda na tomada de decisões, 26,9% concordam parcialmente e 8,7% discordam parcialmente.

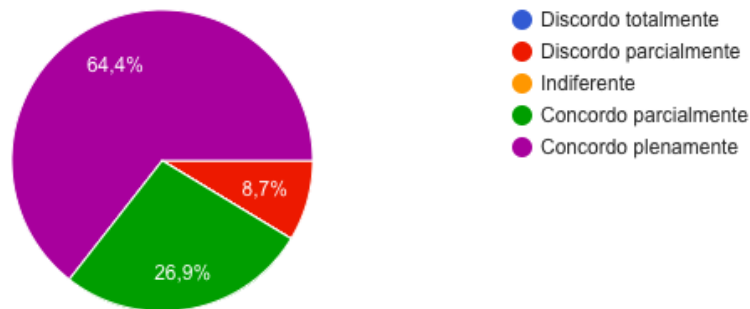


Gráfico 28- Utilização de software especializado

Fonte: QRM, 2021

4.3. Validação das hipóteses

Após apresentação dos dados provenientes do questionário aplicado junto dos 116 hotéis da cidade de Lisboa, torna-se crucial analisar os resultados tendo em conta as hipóteses previamente formuladas no início desta investigação, por forma a proceder à sua validação.

4.3.1. Análise Q1: hipóteses H1, H2 e H3

Relativamente à primeira questão (Q1) esta pretendia averiguar se os hotéis em análise utilizam RM como uma prática de gestão. De acordo com a análise feita anteriormente, observou-se que independentemente da categoria do hotel, a grande parte concorda que existe um grande ambiente competitivo ao nível de preços no mercado. Também, no que diz respeito à forma como os consumidores são tratados, a maioria concorda que é relativamente fácil segmentar os clientes em diferentes grupos, assim como que o nível de sazonalidade da procura nas suas unidades hoteleiras é forte. Por outro lado, os inquiridos quando questionados se a previsão da procura é uma tarefa difícil nos seus hotéis, a maioria discorda. Por último, quando questionados acerca do cancelamento das reservas, a maioria dos inquiridos, concorda que quando uma reserva é cancelada torna-se difícil vendê-la novamente. Deste modo, constatou-se através das respostas obtidas que a maioria dos inquiridos, independentemente da classificação, utilizam uma cultura de RM nas suas unidades hoteleiras, sendo assim possível validar a primeira hipótese- H1. Durante um certo horizonte de venda, as organizações oferecem produtos a um conjunto de consumidores heterogêneos, nos quais esses produtos

correspondem a serviços que serão apenas realizados após esse horizonte de venda (Strauss, Klein & Steinhardt, 2018).

Este resultado vai ao encontro do que foi mencionado ao longo da revisão da literatura por Ivanov (2014), Ivanov e Zhechev (2011), Kimes (1989), Schwartz (1998) e Wirtz *et al.* (2003), que o RM como uma prática de gestão no sector hoteleiro é baseado em várias premissas e fundamentos dos quais se destacam: a existência de um produto perecível, pela procura uniforme, pela possibilidade de previsão da procura e pela possibilidade de segmentação do mercado. De acordo com estes autores, a oferta do serviço prestado pelos hotéis é considerada como um produto perecível, pois na sua essência este não pode voltar a ser vendido e armazenado, sendo que uma noite não vendida nunca mais poderá ser recuperada. Ainda, para Strauss *et al.* (2018), referem que as medidas de controlo de disponibilidade são as mais usadas para os clientes que escolhem um conjunto de produtos, e medidas como controlo da capacidade ou gestão de inventário são as mais usadas para os clientes que apenas com um único produto. Por outro lado, a decisão dos *Revenue Managers* é tomada tendo em conta as previsões da procura. Deste modo, torna-se importante analisar as previsões da procura para que as decisões tomadas sejam as mais adequadas, pois praticar preços baixos para os clientes que estão dispostos a pagar um valor elevado não seria a melhor medida a ser tomada. Outra das premissas do RM é a possibilidade de segmentar os clientes em vários grupos homogêneos, assim como praticar diferentes preços para os diferentes grupos, pois cada procura é distinta, varia de segmento para segmento e está dependente das condições de mercado.

Ainda sobre esta primeira análise, e quando questionados diretamente sobre a formação específica dos funcionários na área de RM, observou-se que, independentemente da categoria do hotel, a grande maioria dos inquiridos concorda com a constante formação dos funcionários. Ao longo da revisão da literatura foi possível constatar que para Lieberman (2003), ter especialistas de RM treinados e eficientes nas áreas de *marketing*, financeiro e previsões nas unidades hoteleiras é um fator importante. Para Ivanov (2014), num sistema de RM, a sua implementação e planeamento só é possível com a existência de recursos humanos. Ainda, para o autor, em hotéis de pequena e média dimensão, onde a existência de recursos financeiros é escassa, a aplicação das técnicas de RM é da responsabilidade de apenas de uma pessoa, sendo mais usual serem

desempenhadas pelo diretor hoteleiro, pelo diretor de *marketing* ou pelo diretor de *front-office*. No entanto, independentemente da existência de um departamento de RM, todos os membros envolvidos nas vendas devem possuir capacidades e técnicas de vendas. Deste modo, pode ser validada a hipótese H2.

No seguimento da análise à Q1, e da análise da hipótese H3, se a maioria dos hotéis, independentemente da categoria, atribuíam muita importância ao *Revenue Manager*, no presente questionário através da questão relacionada com função desempenhada pelo inquirido, foi possível concluir que a grande maioria desempenha a função de *Revenue Manager*. Os processos de RM são constituídos pelas ações geradas pelos *Revenue Managers* a nível operacional, estratégico e tático na relação com a gestão das receitas dos hotéis (Ivanov, 2014). Para Ivanov e Zhechev (2012) o processo de RM é constituído por diferentes etapas: a primeira é construída pela constituição de metas de determinada unidade hoteleira, sendo que essas metas terão que estar relacionadas com os valores dos diferentes KPI's; A segunda etapa, constituída pela recolha de dados e informação provenientes dos sistemas de *marketing* dos hotéis; segue-se uma análise sobre os dados operacionais de *marketing* dos hotéis, em que os *Revenue Managers* tomarão outras decisões de acordo com as previsões realizadas acerca da procura. Essas previsões serão feitas com base em modelos matemáticos dentro do *software* de RM, onde serão produzidas recomendações sobre o nível ótimo de preços, estruturas de taxas, controlo de *overbooking* e na ajuda na tomada de decisões adequadas. Por último, o processo de RM termina com execução das decisões tomadas e sua constante monitorização (Ivanov e Zhechev, 2012), sendo deste modo, possível validar esta última hipótese.

4.3.2. Análise Q2: Hipóteses H4, H5, H6 e H7

Sobre a questão relacionada com a existência de *Revenue Managers* com formação específica, constatou-se anteriormente, que independentemente da categoria do hotel, a grande maioria dos participantes concorda com a existência de uma estrutura organizacional de funcionários, à semelhança do que foi referido por Legohérel, Poutir e Fyall (2013), afirmando que a função de um *Revenue Manager* é já hoje considerada uma função desenvolvida e incorporada em muitos organogramas empresariais. Segundo Costa (2017) o *Revenue Manager* no sector hoteleiro tem como principais funções implementar estratégias e ações para a maximização das receitas. Aubke *et al.* (2014) argumentam que

desde que o RM surgiu no sector hoteleiro o organograma das organizações foi-se alterando, dando autonomia aos *Revenue Managers* no poder de tomada de decisões.

Também para Cetin, Demirciftci e Bilgihan (2016) os *Revenue Managers* são responsáveis pelas melhores políticas de preços. Por outro lado, para Ivanov (2014), independentemente da existência de um departamento de RM, todos os membros envolvidos nas vendas devem possuir capacidades técnicas de vendas, tendo total conhecimento dos produtos e serviços existentes. Podendo deste modo ser validada a hipótese H4.

Relativamente à questão relacionada em que departamentos é aplicado o RM e qual a sua importância no aumento das receitas, observou-se que a esmagadora maioria dos participantes, independentemente da sua categoria, concorda que a não realização de venda de unidades de alojamento determina o lucro potencial, indo ao encontro do que foi dito por Ivanov (2014), onde é importante que os sistemas de RM envolvam todos os centros geradores de receita existentes numa unidade hoteleira, a fim de maximizar as receitas. De acordo com Strauss, Klein & Steinhardt (2018) o RM têm evoluído ao longo das últimas décadas e tornando-se indispensável na maximização dos lucros das empresas. Com desenvolvimento dos serviços auxiliares, muitos são os autores que discutiram o impacto dos serviços auxiliares na receita (Zhao, Cui & Cheng, 2021). Desta forma será possível validar as hipóteses H5 e H6.

Por último, no que diz respeito às ferramentas utilizadas para o aumento das receitas, observou-se anteriormente que, independentemente da categoria do hotel e começando pelas questões relacionadas com a gestão de preços, a maioria dos inquiridos, concordam com as questões feitas, nomeadamente, às mudanças de preços de acordo com os seus concorrentes, às mudanças de preços de acordo com o nível de procura, às mudanças de preços nos diferentes dias da semana e às mudanças de preços ao longo do horizonte das reservas. No que diz respeito às questões levantadas sobre a gestão de inventário, pode-se que, concluir que independentemente da categoria do hotel, a maioria dos participantes concordam com a reserva de unidades de alojamento para os consumidores que estão dispostos a pagar um preço mais elevado, quando a procura é elevada, assim como com a realização de promoções de “última hora” e, com a prática de preços elevados ou mudanças na oferta disponível. Também nas questões relacionada com a forma de criação da oferta de produtos e serviços e nas formas de controlo das estadias, observou-se que,

independentemente da categoria do hotel, a maioria dos inquiridos concorda com oferta de pacotes de produtos, assim como com a oferta de produtos e serviços personalizados, e que tem por hábito exigir garantias de reserva em reservas antecipadas. Deste modo, constatou-se através das respostas obtidas que a maioria dos inquiridos, independentemente da classificação, utilizam diversas ferramentas de RM, sendo assim possível validar a hipótese H7. Esta conclusão vai ao encontro do que foi mencionado por Ivanov (2014), referindo que um sistema de RM é constituído pela aplicação de diferentes ferramentas que ajudam na criação da receita, tais como, preços dinâmicos ou garantia de preços mais baixos, controlo da capacidade, controlo da duração da estadia, controlo de inventário e controlo de *overbookings*. Este resultado vai ao encontro do que foi mencionado por Viglia e Abrate (2019) ao longo da revisão da literatura, afirmando que a existência de uma cultura organizacional, dinâmica de preços, preços personalizados e existência de múltiplos canais de distribuição, são consideradas como principais práticas utilizadas no RM pelos hotéis.

4.3.3. Análise Q3: Hipótese H8

Considerando a questão relacionada com os sistemas de informação mais utilizados pelos hotéis, constatou-se que, independentemente da categoria do hotel, a maioria dos inquiridos concorda que a utilização de *big data* para tomar decisões é uma realidade, assim como com a utilização de *software* especializado. A evolução digital torna-se essencial para as organizações conseguirem atingirem os seus objetivos, tais como qualidade de serviço, redução de custos, ganhos de vantagens competitivas, criação de conhecimento e maximização da receita (Camilleri, 2018; Cohen & Olsen, 2013; Lam & Law, 2019; Law, Leung & Buhalis, 2009; Xiang, 2018). Numa perspetiva operacional, a operação tradicional das unidades hoteleiras tem vindo a ser sujeita a mudanças inovadoras, tais como, o aparecimento de novos canais de distribuição via *online* (por exemplo, *online travel agencies*), uma oportunidade para os hotéis aumentarem a sua visibilidade (Raguseo, et al., 2017); plataformas *peer-to-peer* (exemplo, Airbnb), e a inovação de *smartphones* e *apps* (Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2020). Por outro lado, numa perspetiva das relações das organizações no relacionamento com os seus consumidores, existe uma clara mudança de poder das empresas para os com os clientes com o crescimento das redes sociais e do conceito *electronic Word of Mouth* (eWOM),

assim como com a importância do crescimento da gestão de reputação *online* (Ai, Chi & Ouyang, 2019; Alrawadieh & Dincer, 2019; Aureli & Supino, 2017). Para Xu et al (2019), os comentários dos consumidores podem ser também importantes na implementação das operações de RM para entender as suas preferências, as suas percepções e comportamentos.

De acordo com Emeksiz, Gursoy e Icoz (2006), os hotéis que usam *software* nas suas decisões de RM estão em vantagem comparativamente com os que não usam. A tecnologia ajuda os *Revenue Managers* a melhorar a *performamce* financeira (Kimes, 2017) e é considerada como o principal condutor para o sucesso do RM (Queenan, Ferguson e Stratman, 2011). O *big-data* é usado para modelar estratégias de RM e estratégias de negócios mais orientadas para o cliente (Noone, Mcguire e Rohlfis 2011). Para Navio-Marco, Ruiz-Gómez e Sevilla-Sevilla (2018) e Aydin e Birbil (2018), a adoção de *software* de RM na criação da melhor estratégia de preço, na mensuração da performance dos KPI's e na escolha de políticas apropriadas relacionadas com questões como estadia prolongada, *check-out* tardio e *overbooking* é considerada também como importante.

Assim, tendo em conta o que foi mencionado por Xu *et al.* (2019), para uma análise rigorosa e sofisticação nas técnicas adotadas, é necessário a utilização de sistemas de RM, bem como referido por Lam e Law (2019), para que os hotéis se mantenham competitivos, o aproveitamento das novas tecnologias é um bem essencial, sendo possível validar esta última hipótese.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões gerais

Para finalizar é necessário procurar responder aos objetivos propostos no início deste estudo. Esta investigação contribuiu para a existência de literatura portuguesa sobre o papel de RM como estratégia de gestão hoteleira decorrente do desenvolvimento das tecnologias de informação, nos hotéis de quatro e cinco estrelas da Área Metropolitana de Lisboa. Ao longo deste trabalho de investigação foram classificados vários conceitos e foi possível compreender as principais razões para o crescimento desta tendência.

De acordo com Abad *et al.* (2019), que reconhecem que o RM é uma prática de gestão apoiada na análise de informação com o fim de maximizar o benefício e o valor do relacionamento com o cliente e respetiva gestão de inventário, foi possível perceber, através do questionário realizado às unidades hoteleiras em estudo, que a maior parte utiliza um sistema de RM na sua gestão de preços e gestão de inventário. De entre delas se destaca a substituição de preços fixos pelo conceito de preços dinâmicos através do desenvolvimento das tecnologias de informação (Melias & Piga, 2017), assim como a frequente adoção de preços personalizados (Viglia e Abrate, 2019). Para Zhao, Cui & Cheng (2021) os serviços auxiliares trazem benefícios positivos na receita, onde através do questionário elaborado foi possível perceber que a grande maioria dos hotéis utiliza RM em todos os seus centros geradores de receita. De acordo com Strauss, Klein e Steinhardt (2018) RM baseado na escolha, isto é, controlar dinamicamente a disponibilidade de produtos considerando os efeitos de substituição é uma hoje uma realidade bem vista. Para estes autores, medidas como controlo de disponibilidade são utilizadas para clientes que escolhem um conjunto de produtos, e por outro lado, as medidas de controlo de capacidade são utilizadas para clientes que procuram apenas um único produto. Também, ao longo da revisão da literatura foi possível perceber que um sistema de RM só funciona eficazmente com recursos especializados, nomeadamente humanos (Beck *et al.*, 2011; Lieberman, 2003; Mohsin, 2008; Noone & Hultberg, 2011; Selmi & Dornier, 2011; Tranter, Stuart-Hill & Parker, 2008; Zarraga-Oberty & Bonache, 2007), onde ter especialistas treinados de RM e eficientes em diferentes áreas é um

requisito (Lieberman, 2003). Através da análise feita dos dados provenientes do questionário, foi possível entender que esta é uma realidade já seguida por muito destes hotéis, onde a formação constante dos seus funcionários é um requisito, assim como a existência de uma estrutura organizacional. Esta perspetiva vai ao encontro do que Aubke *et al.* (2014) pensam sobre este conceito, afirmando que desde o aparecimento de RM no sector hoteleiro, a estrutura organizacional dos hotéis foi-se modificando, tendo o *Revenue Manager* cada vez mais importância.

Outro dos principais objetivos deste trabalho de investigação passava também por descobrir o nível de transformação tecnológica neste sector, percebendo as suas mais valias e quais as mais utilizadas. Um dos princípios fundamentais de RM é a possibilidade da realização de previsões (Ivanov, 2014, Ivanov & Zhechev, 2011; Kimes, 1989; Schwartz, 1998; Wirtz *et al.*, 2003), e a crescente utilização de *big data* como suporte na leitura de grandes conjuntos de informação (Guadix *et al.*, 2010; Hormby *et al.*, 2010), devido à inovação tecnológica no sector hoteleiro (Buhalis *et al.*, 2019; Camilleri, 2018), é cada vez mais uma realidade. Nesse sentido, sendo o crescimento cada vez maior na adoção de *softwares* específicos por parte de muitos hotéis (Abad *et al.*, 2019; Ivanov, 2014), foi possível perceber ao longo deste estudo perceber o grau de transformação tecnológico nesta indústria. A transformação digital tem sido um requisito essencial para as empresas conseguirem realizar os seus objetivos, nomeadamente, qualidade no serviço, redução de custos, criação de vantagens competitivas e conhecimento e maximização das receitas (Camilleri, 2018; Cohen & Olsen, 2013; Lam e Law, 2019, Law, Leung & Buhalis, 2009; Xiang, 2018). No que diz respeito numa perspetiva operacional, a operação tradicional dos hotéis tem sofrido alterações ao longo do tempo, tais como, o aparecimento de novos canais de distribuição via *online*; o aparecimento das plataformas *peer-to-peer*, e a inovação de *smartphones* e *apps* (Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2020). Foi possível perceber que a dinâmica de preços, a existência de preços personalizados são algumas das principais práticas mais utilizadas no RM pelos hotéis (Viglia & Abrate, 2019).

Por outro lado, numa perspetiva das relações das organizações no relacionamento com os seus consumidores, o aparecimento do conceito eWOM veio trazer uma mudança significativa no poder das empresas para com os seus clientes, nomeadamente, na gestão da reputação *online* (Ai, Chi & Ouyang, 2019; Alrawadieh &

Dincer, 2019; Aureli & Supino, 2017). Nesse sentido, a adoção de tecnologia na prática de gestão do RM tem sido uma necessidade (Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin, 2020), e de acordo com Emiz, Gursoy e Icoz (2006), os hotéis que utilizam programas nas suas decisões de RM estão em vantagem comparativa. A adoção de *software* de RM na criação da melhor estratégia de preço, na mensuração da performance dos KPI's e na escolha da melhor política relacionada com as questões de estadia prolongada ou *overbooking*, é considerada também como um fator importante (Navio-Marco, Ruiz-Gómez & Sevilla-Sevilla, 2018; Aydın & Birbil, 2018). Não obstante, para Rodríguez- Algeciras e Talón-Ballesteros (2017) apesar do crescimento digital ser um facto positivo na gestão hoteleira, os custos associados com a aplicação de *hardware*, *software*, recrutamento e ou treinamento podem serem um dos obstáculos para alguns hotéis. Através da análise feita dos questionários, foi possível concluir que grande parte dos hotéis de quatro e cinco estrelas utilizam as tecnologias de informação disponíveis neste sector, como uma ferramenta de apoio na sua gestão.

Relativamente ao método de recolha de dados escolhidos (inquérito por questionário), conclui-se que este teve uma adesão bastante positiva por parte dos inquiridos devido à sua facilidade e tempo reduzido de resposta, o que se traduziu na recolha de 104 respostas numa fase de pandemia ainda complicada, com muitos hotéis encerrados.

Considera-se que este trabalho de investigação poderá auxiliar os hotéis a compreender melhor a situação atual da hotelaria lisboeta, na medida que permite observar quais as principais políticas e estratégias a tomar na gestão.

Acredita-se igualmente que esta investigação possa servir como base para trabalhos futuros, quer seja um alargamento do que foi analisado ou simplesmente a procura de novos temas relacionados com esta temática.

5.2. Limitações do estudo e recomendações para futuras investigações

Sem prejuízo das contribuições nesta investigação, e na impossibilidade de analisar tudo aquilo que se pretendia, foram verificadas algumas limitações neste trabalho de investigação que, de certa forma, podem servir como orientação para futuras investigações.

Numa primeira instância, constata-se que uma das primeiras limitações se encontra logo presente no título desta investigação. A escolha por apenas hotéis de quatro e cinco estrelas foi necessário devido à complexidade dos indicadores em estudo, embora fosse interessante, no futuro, uma replicação deste estudo, mas que todas as categorias de hotéis (de uma a cinco estrelas).

Embora se tenha verificado uma adesão bastante positiva ao questionário implementado, a existência de perguntas maioritariamente de resposta fechada pode ter sido um condicionamento nas respostas por parte dos hotéis, devendo ser tratada como uma limitação deste estudo. Uma das recomendações será que futuros trabalhos apostem noutros métodos de recolha de dados, nomeadamente a entrevista presencial, de acordo com o estudo de Alrawadieh, Alrawadieh & Cetin (2020).

Referências Bibliográficas

- Abad, P., Cabrero, C. F., Serrano, I. G. & Ballesteros, P. T., 2019. Determinants of successful revenue management. *Tourism Review*, Volume 74(3), pp. 666-678.
- Abrate, G., Fraquelli, G. & Viglia, G., 2012. Dynamic pricing strategies: Evidence from European hotels. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 31(1), pp. 160-168.
- Abrate, G., Nicolau, J. L. & Viglia, 2019. The impact of dynamic price variability on revenue maximization. *Tourism Management*, Volume 74, pp. 224-233.
- Abrate, G., Nicolau, J. L. & Viglia, G., 2019. The impact of dynamic price variability on revenue maximization. *Tourism Management*, Volume 74, pp. 224-233.
- Abrate, G. & Viglia, G., 2016. Strategic and tactical price decisions in hotel revenue management. *Tourism Management*, Volume 55, pp. 123-132.
- Ai, J., Chi, O. & Ouyang, Z., 2019. Categorizing peer-to-peer review site features and examining their impacts on room sales. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Volume 28(7), pp. 862-881.
- Aldehayyat, J., 2011. Organizational characteristics and the practice of strategic planning in Jordanian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 30(1), pp. 192-199.
- Alderighi, M., Nicolini, M. & Piga, C. A., 2015. Combined effects of capacity and time on fares: Insights from the yield management of a low-cost airline. *The Review of Economics and Statistics*, Volume 97(4), pp. 900-915.
- Alderighi, M., Nicolini, M. & Piga, C. A., 2016. Targeting leisure and business passengers with unsegmented pricing. *Tourism Management*, Volume 54, pp. 502-512.
- Algeciras, A. R. & Ballesteros, P. T., 2017. An empirical analysis of the effectiveness of hotel Revenue Management in five-star hotels in Barcelona, Spain. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume 32, pp. 24-34.
- Algieri, B., Aquino, A. & Succurro, M., 2018. International competitive advantages in tourism: an eclectic view. *Tourism Management*, Volume 25, pp. 41-52.
- Alrawadieh, Z., Alrawadieh, Z. & Cetin, G., 2020. Digital transformation and revenue management: Evidence from the hotel industry. *Tourism Economics*.

- Alrawadieh, Z. & Dincer, M., 2019. Reputation management in cyberspace: evidence from Jordan's luxury hotel market. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Volume 10(1), pp. 107-120.
- Altin, M., Schwartz, Z. & Uysal, M., 2017. "Where you do it" matters: The impact of hotels' revenue-management implementation strategies on performance. *Internacional Journal of Hospitality*, pp. 46-52.
- Amstrong, M., 2006. *Recent developments in the economics of price discrimination*. s.l.:s.n.
- Anderson, C. K. & Xie, X., 2011. Improving Hospitality Industry Sales: Twenty-Five Years of Revenue Management. *Cornell Hospitality Quartely*, Volume 51(1), pp. 53-67.
- Arenoe, B., Van der Rest, J. & Kattuman, P., 2015. Game theoretic pricing models in hotel revenue management: an equilibrium choice-based conjoint analysis approach. *Tourism Management*, Volume 51, pp. 96-102.
- Aubke, F., Wober, K., Scott, N. & Baggio, R., 2014. Knowledge sharing in Revenue management teams: Antecedents and consequences of group cohesion. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 41, pp. 149-157.
- Aubke, F., Woeber, K., Scott, N. & Baggio, R., 2014. Aubke, F., Woeber, K., Scott, N., & Baggio, R. (2014). Knowledge sharing in revenue management teams: Antecedents and consequences of group cohesion. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 41, pp. 149-157.
- Aubke, F., Woeber, K., Scott, N. & Baggio, R., 2014. Knowledge sharing in revenue management teams: antecedents and consequences of group cohesion. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 41, pp. 149-157.
- Aureli, S. & Supino, E., 2017. Online reputation monitoring: an exploratory study on Italian hotel managers' practices. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Volume 18(1), pp. 84-109.
- Avic, Y. & Pazgal, A., 2008. Optimal pricing of seasonal products in the presence of forward-looking consumers. *Manufacturing & Service Operations Management*, Volume 10(3), pp. 339-359.
- Aydin, N. & Birbil, S., 2018. Decomposition methods for dynamic room allocation in hotel revenue management. *European Journal of Operational Research*, Volume 27(1), pp. 179-192.

- Banker, R., Mashruwala, R. & Tripathy, A., 2014. Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?. *Management Decison* , Volume 52(5), pp. 872-896.
- Bayer, R., 2010. Intertemporal price discrimination and competition.. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Volume 73(2), pp. 273-293.
- Becerra, M., Santaló, J. & Silva, R., 2013. Being better vs. Being different: differentiation, competition, and pricing strategies in the Spanish hotel industry. *Tourism Management* , Volume 34, pp. 71-79.
- Beck, J., Knutson, B., Cha, J. & Kim, S., 2011. Developing revenue managers for the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Volume 10(29), pp. 182-194.
- Benckendorff, P., Xiang, Z. & Sheldon, P., 2019. *Tourism information technology*. Boston: Cabi.
- Berman, B., 2005. Applying yield management pricing to your service business. *Business Horizons*, Volume 48(2), pp. 169-179.
- Bilotkach, V., Gaggero, A. & Piga, C., 2015. Bilotkach, V., Gaggero, A. A., & Piga, C. A. (2015). Airline pricing under different market conditions: Evidence from european low-cost carriers. *Tourism Management*, Volume 47, pp. 152-163.
- Bitran, G., Caldentey, R. & Mondschein, S., 1998. Coordinating clearance markdown sales of seasonal products in the retail chains. *Operations Research*, Volume 46(5), pp. 609-624.
- Bitran, G. & Mondschein, S., 1996. Mailing decisions in the catalog sales industry. *Management Science*, Volume 42(9), pp. 1364-1381.
- Bitran, J. & Caldenty, R., 2003. An overview of pricing models for revenue management. *Manufacturing & Service Operations Management* , Volume 5(3), pp. 203-339.
- Botti, L., Briec, W. & Cliquet, G., 2009. Plural forms versus franchise and company-owned systems: a DEA approach of hotel chain performance. *Omega*, Volume 37(3), pp. 566-578.
- Breidert, C., 2006. *Estimation of willingness-to-pay: Theory, measurement, application*. Wiesbaden: GWV Fachverlage.
- Buhalis, D. *et al.*, 2019. Technological disruptions in Services: lessons from Tourism and Hospitality. *Journal of Service Management*, Volume 30(4), pp. 484-506.

- Buhalis, D. & Sinarta, Y., 2019. Real-time co-creation and Nowness service: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Volume 36(5), pp. 563-582.
- Bull, A. O., 2006. Industrial economics and pricing issues within tourism enterprises and markets. Em: *International Handbook on the Economics of Tourism*. s.l.:s.n., p. 138.
- Cailaud, B. & Nijs, R., 2014. Strategic Loyalty Reward in Dynamic Price Discrimination. *Market science*, Volume 33(5), pp. 725-742.
- Camilleri, M., 2018. The promotion of responsible tourism management through digital media. *Tourism Planning & Development*, Volume 15(6), pp. 653-671.
- Carroll, B. & Siguaw, J., 2003. The evolution of electronic distribution: Effects on hotels and intermediaries. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 44(4), pp. 38-50.
- Catallops, A. & Salvi, F., 2014. New consumer behavior: a review of research on eWOM and hotels. *Internacional Journal of Hospitality Management* , Volume 36, pp. 41-51.
- Cetin, G., Demirciftci, T. & Bilgihan, A., 2016. Meeting revenue management challenges: Knowledge, skills and abilities. *Intenacional Journal Of Hospitality Management*, Volume 57, pp. 132-142.
- Chang, H. & Ma, C., 2015. Managing the service brand value of the hotel industry in an emerging market. *Internacional Journal of Hospitality Management* , Volume 47, pp. 1-13.
- Chanias, S., Myers, M. D. & Hess, T., 2019. Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *Journal of Strategic Information Systems*, Volume 28(1), pp. 17-33.
- Chen, C., Lin, Y., Chi, Y. & Wu, S., 2016. Do competitive strategy effects vary across hotel industry cycles?. *Internacional Journal of Hospitality Management* , Volume 54, pp. 104-106.
- Chen, C. & Schwartz, Z., 2008. Timing matters: Travelers' advanced-booking expectations and decisions.. *Journal of Travel Research*, Volume 47(1), pp. 35-42.
- Chen, Y. & Cuti, T., 2013. The benefit of uniform price for branded variants. *Marketing Science*, Volume 32(1), pp. 36-50.

- Chiang, W., Chen, J. & Xu, X., 2007. An overview of research on revenue management: current issues and future research. *Internacional Journal of Revenue Management*, pp. 97-128.
- Choi, S. & Kimes, S. E., 2002. Electronic distribution channels' effect on hotel revenue management. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 43(3), pp. 23-31.
- Choi, S. & Mattila, A., 2004. Hotel revenue management and its impact on customers' perceptions of fairness. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Volume 2(4), pp. 303-314.
- Choi, S. & Mattila, A. S., 2004. Choi, S., Mattila, A.S., 2004. Hotel revenue management and its impact on customers' perceptions of fairness.. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Volume 2(4), pp. 303-314.
- Choi, T., Wallace, S. & Wang, Y., 2018. Big data analytics in operations management. *Production and Operations Management*, Volume 27(10), pp. 1868-1883.
- Chu, R. & Choi, T., 2000. An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travellers. *Tourism Management*, Volume 21(4), pp. 363-377.
- Cleophas, C. & Frank, M., 2011. Ten myths of revenue management – A practitioner's view. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Volume 10(1), pp. 26-31.
- Cobos, L., Mejia, C. & Ozturk, A., 2016. A technology adoption and implementation process in an independent hotel chain. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 57, pp. 93-105.
- Cohen, J. & Olsen, K., 2013. The impacts of complementary information technology resources on the service-profit chain and competitive performance of South African hospitality firms. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 34, pp. 245-254.
- Collins, M. & Parsa, H., 2006. Pricing strategies to maximize revenues in the lodging industry. *Internacional Journal of Hospitality Management*, Volume 25(1), pp. 91-107.
- Costa, 2017. *Total Hotel Revenue Management em Portugal*. s.l.:s.n.
- Croes, R. & Semrad, K., 2012. Does discounting work in the lodging industry?. *Journal of travel research*, Volume 51(5), pp. 617-631.

- Cross, R. G., Higbie, J. A. & Cross, D. Q., 2009. A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, Volume 50(1), pp. 56-81.
- Cross, R. G., Higbie, J. A. & Cross, Z. N., 2011. Milestones in the application of analytical pricing and revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Volume 10(1), pp. 8-18.
- Curtis, M. & Zahrn, F., 2014. Forecasting for Revenue Management: An Introduction. *The International Journal of Applied Forecasting*, Volume 34, pp. 32-38.
- Dana, J., 1999. Equilibrium price dispersion under demand uncertainty: The roles of costly capacity and market structure. *The RAND Journal of Economics*, pp. 632-660.
- Den Boer, A., 2015. Dynamic pricing and learning: Historical origins, current research, and new directions. *Surveys in operations research and management science*, Volume 20(1), pp. 1-18.
- Deneckere, R. & Peck, J., 2012. Dynamic competition with random demand and costless search: A theory of price posting. *Econometrica*, Volume 80(3), pp. 1185-1247.
- Denizci Guillet, B., 2020. Online upselling: moving beyond offline upselling in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 84.
- Dopson, L. & Hayes, D., 2009. *Managerial accounting for the hospitality industry*. s.l.:s.n.
- Duetto, 2018. [Online]
Available at: <https://www.duettocloud.com/>
[Acedido em 26 Março 2021].
- Dutta, S., Zbaracki, M. & Bergen, M., 2003. Pricing process as a capability: A resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, Volume 24(7), pp. 615-630.
- El Haddad, R., Roper, A. & Jones, P., 2008. The Impact of Revenue Management Decisions on Customers' Attitudes and Behaviours: A Case Study of a Leading UK Budget. *Research Gate*.
- Elmaghraby, W. & Keskinocak, P., 2003. Dynamic pricing in the presence of inventory considerations: Research overview, current practices, and future directions. *Management Science*, Volume 49(10), pp. 1287-1309.
- Emeksiz, M., Gursoy, D. & Icoz, O., 2006. A yield management model for five-star hotels: Computerized and non-computerized implementation. *Internacional Journal of Hospitality Management*, Volume 25(4), pp. 536-551.

- Emeksiz, M., Gursoy, D. & Icoz, O., 2006. A yield management model for five-star hotels: Computerized and non-computerized implementation. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 25(4), pp. 536-551.
- Enz, C., Canina, L. & Lomanno, M. V., 2004. why discounting doesn't work. *the center for Hospitality research Reports* , Volume 4(7), pp. 1-28.
- Enz, C., Canina, L. & Van der rest, J.-P., 2016. Hotel strategic pricing in Europe: a 10-year exploration of competition. *International Journal of Revenue Management*, Volume 9(2), pp. 92-107.
- Faria, A., 2015. *O departamento de revenue management de um grupo hoteleiro: análise dos tivoli hotels & resorts*. s.l.:s.n.
- Feng, Y. & Xiao, B., 2000. A continuous-time yield management model with multiple prices and reversible price changes. *Management Science*, Volume 46(5), pp. 644-657.
- Fosfuri, A., Giarratana, M. & Roca, E., 2015. Walking a slippery line: Investments in social values and product longevity. *Strategic Management Journal*, Volume 36(11), pp. 1750-1760.
- Gaggero, A. A. & Piga, C. A., 2011. Airline Market Power and Intertemporal Price Dispersion. *The Journal of industrial economics*, Volume 59(4), pp. 552-577.
- Gallino, S., Moreno, A. & Stamatopoulis, I., 2017. Channel integration, sales dispersion, and inventory management. *Management Science*, Volume 63(9), pp. 2813-2831.
- Guadix, J., Cortes, P., Onieva, L. & Munuzuri, J., 2010. Technology revenue management system for customer groups in hotels. *Journal of Business Research*, Volume 63(5), pp. 519-527.
- Hanks, R., Cross, R. & Noland, R., 2002. Discounting in the hotel industry. A new approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 43(4), pp. 94-103.
- Hayes, D. & Miller, A., 2011. *Revenue management for the Hospitality Industry*. s.l.:s.n.
- Heo, C. & Lee, S., 2011. Influences of consumer characteristics on fairness perceptions of revenue management pricing in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 30(2), pp. 243-251.
- Hill, M. & Hill, A., 2005. *Investigação por Questionário*. 2 ed. Lisboa: Edições Sílabo.

- Hinings, B., Gegenhuber, T. & Greenwood, R., 2018. Digital innovation and transformation: an institutional perspective. *Information and Organization*, Volume 28(1), pp. 52-61.
- Hormby, S. *et al.*, 2010. Marriott International Increases Revenue by Implementing a Group Pricing Optimizer. *Interfaces*, Volume 40(1), pp. 47-57.
- Huang, W., Shang, J. & Wang, F., 2010. Pricing determinants in the hotel industry: quantile regression analysis. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 29(3), pp. 378-384.
- Huefner, R. J., 2014. An introduction to Revenue management. *The CPA Journal*, pp. 1-6.
- Huimin, M. & Hernandez, J., 2011. *Price skimming on a successful marketing strategy: study of iPad launching as Apple's innovative product*. Japan: s.n.
- INE, 2020. *Estatísticas do Turismo- 2019*, s.l.: s.n.
- Ivanov, S., 2013. Proceedings of the "Knowledge - traditions, innovations, perspectives" scientific conference. Em: *Price discrimination as a hotel revenue management tool – from theory to practice*. búlgária: Bourgas Free University.
- Ivanov, S., 2014. *Hotel Revenue Management from theory to practice*. Varma: Zangador.
- Ivanov, S., 2019. Ultimate Transformation: How Will Automation Technologies Disrupt the Travel, Tourism and Hospitality Industries?. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, Volume 11(1), pp. 25-43.
- Ivanov, S. & Ayas, Ç., 2017. Investigation of the revenue management practices of accommodation establishments in Turkey: An exploratory study. *Tourism Management Perspectives*, Volume 22, pp. 137-149.
- Ivanov, S. & Zhechev, V., 2011. *Hotel marketing*. Varna: Zangador.
- Ivanov, S. & Zhechev, V., 2012. Hotel revenue management: a critical literature review. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, Volume 60(2), pp. 175-197.
- kalnins, A., 2016. Beyond Manhattan: Localized competition and organizational failure in urban hotel markets throughout the United States, 2000–2014. *Strategic Management Journal*, Volume 37(11), pp. 2235-2253.
- Karadjov, Y. & Farahmand, M., 2007. Revenue management circa 2020. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Volume 6(4), pp. 291-292.

- Kimes, S., 1989. Yield management: a tool for capacity-constrained service firms. *Journal of Operations Management*, Volume 8(4), pp. 348-363.
- Kimes, S., 2009. Hotel revenue management in an economic downturn: Results of an international study. *Cornell Hospitality Report*, Volume 9(12).
- Kimes, S. & Chase, R., 1998. The strategic levers of yield management. *Journal of Service Research*, Volume 1(2), pp. 156-166.
- Kimes, S. E., 1989. Yield management: A tool for capacity-considered service firms. *Journal of Operations Management*, Volume 8(4), pp. 348-363.
- Kimes, S. E., 2011. The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, pp. 62-72.
- Kimes, S. E., 2017. The Future of Hotel Revenue Management. *Cornell Hospitality Report*, Volume 17(1), pp. 3-10.
- 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*, Volume 6(2), pp. 125-135.
- Kotler, P., 2015. *Framework for Marketing Management*. India : Pearson.
- Kotler, P. et al., 2009. *Marketing management*. Harlow: Pearson.
- Koupriouchina, L., Van der Rest, J. & Schwartz, Z., 2014. On revenue management and the use of occupancy forecasting error measures. *Internacional Journal of hospitality management*, Volume 41, pp. 104-114.
- Koushik, D., Higbie, J. & Eister, C., 2012. *Retail price optimization at InterContinental Hotels*. s.l.:s.n.
- Kwon, S. & Jang, S., 2011. Price bundling presentation and consumer's bundle choice: the role of quality certainty. *Internacional Journal of Hospitality Management*, Volume 30, pp. 337-344.
- Lacob, M. & Lile, R., 2008. Tactics and strategies in great deal of determining price. *Fascicle of Management & Techonological Engineering*, Volume 7(17), pp. 2310-2314.
- Lam, C. & Law, R., 2019. Readiness of upscale and luxury-branded hotels for digital transformation. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 79, pp. 60-69.
- Law, R., Leung, R. & Buhalis, D., 2009. Information technology applications in hospitality and tourism: a review of publications from 2005 to 2007. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Volume 26(6), pp. 59-623.

- Lee, H., Denizci, B. & Law, R., 2013. An examination of the relationship between online travel agents and hotels: a case study of Choice Hotels International and Expedia.com. *Cornell Hospitality Quarterly*, Volume 54(1), pp. 95-107.
- Lee, S. H. & Bai, B., 2014. Hotel discount strategies on consumer responses: the role of involvement. *Tourism Review*, Volume 69(4), pp. 284-296.
- Legoherel, P., Poutier, E. & Fyall, A., 2013. *Revenue management for hospitality and tourism*. Oxford: Woodeaton.
- Lieberman, W., 2003. Getting the most from revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Volume 2(2), pp. 103-115.
- Lieberman, W., 2003. Getting the most from revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Volume 2(2), pp. 103-115.
- Li, M.-C. & MA, S.-y., 2015. Hotel Revenue Management Performance Influencing Mechanism: Theoretical Framework and Research Propositions. *AIS Electronic Library*, pp. 6-19.
- Lippman, 2003. Retail revenue management — Competitive strategy for grocery retailers. *Journal of Revenue and Pricing Management*, pp. 229-233.
- Mainzer, B., 2004. Fast forward for hospitality revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Volume 3(3), pp. 285-289.
- Martin- Fuentes, E. & Mellinas, J., 2018. Hotels that most rely on booking.com – online travel agencies (OTAs) and hotel distribution channels. *Tourism Review*, Volume 73(4), pp. 465-479.
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A., 2015. Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, Volume 57(5), pp. 339-343.
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A., 2015. Digital Transformation Strategies. *business & information systems engineering*, Volume 57(5), pp. 339-343.
- Mauri, A., 2012. *Hotel revenue management: Principles and practices*. Milan-Torino: Pearson .
- McAfee, R. P. & Velde, V. T., 2006. *Dynamic Pricing in the Airline Industry*. California : s.n.
- McIvor, R., 2008. What is the right outsourcing strategy for your process?. *European School of Management*, Volume 26(1), pp. 24-34.

- Melis, G. & Piga, C., 2017. Are all online hotel prices created dynamic? An empirical assessment. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 67, pp. 163-173.
- Melis, G. & Piga, C., 2017. Are all online hotel prices created dynamic? An empirical assessment. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 67, pp. 163-173.
- Melis, G. & Piga, C. A., 2017. Are all online hotel prices created dynamic? An empirical assessment. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 67, pp. 163-173.
- Mitra, S. k., 2019. An analysis of asymmetry in dynamic pricing of hospitality industry. *Internacional Journal of Hospitality Management* .
- Mohsin, A., 2008. How empowerment influences revenue management and service quality: the case of a New Zealand hotel. *International Journal of Revenue Management*, Volume 2(1), pp. 92-106.
- Nair, G., 2019. Dynamics of pricing and non-pricing strategies, revenue management performance and competitive advantage in hotel industry. *Internacional Journal of Hospitality Management*, pp. 287-297.
- Navio-Marco, J., Ruiz-Gómez, L. & Sevilla-Sevilla, C., 2018. Progress in information technology and tourism management: 30 years on and 20 years after the internet- Revisiting Buhalis & Law's landmark study about eTourism. *Tourism Management*, Volume 69, pp. 460-470.
- Ng, I., Rouse, P. & Harrison, J., 2017. Classifying revenue management: a taxonomy to assess business practice. *Decision Sciences*, Volume 48(3), pp. 489-522.
- Noone, B. & Hultberg, T., 2011. Profiting through teamwork: The role of the revenue management and sales functions in group revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, Volume 52(4), pp. 407-420.
- Noone, B. M., Canina, L. & Enz, C. A., 2013. Strategic price positioning for revenue management: The effects of relative price position and fluctuation on performance. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Volume 12, pp. 207-220.
- Noone, B., McGuire, K. & Rohlf, K., 2011. Social media meets hotel revenue management: Opportunities, issues and unanswered questions. *Journal of Revenue and Pricing Management*, pp. 293-305.
- Oliveira, W., 2000. *CRM e e-business, Sociedade da informação*. s.l.:s.n.

- Ozturk, A. & Hancer, M., 2015. The effects of demographics and past experience on RFID technology acceptance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Volume 16(3), pp. 275-289.
- Pereira, L., 2016. An introduction to helpful forecasting methods for hotel revenue management. *Internacional Journal of Hospitality Management*, Volume 58, pp. 13-23.
- Phillips, R. L., 2005. *Pricing and revenue optimization*. California: Stanford Business Books.
- Pine, J. B. & Gilmore, J. H., 1999. *The experience Economy: work is theatre & Every Business a Stage*. Boston: s.n.
- Pucciani, K. & Murphy, H., 2011. An investigation of data management and property management systems in hotels. *Tourism and Hospitality Management*, Volume 17(1), pp. 101-114.
- Queenan, C., Ferguson, M. & Stratman, J., 2011. Revenue management performance drivers: an exploratory analysis within the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Volume 10(2), pp. 172-188.
- Raguseo, E., Neirotti, P. & Paolucci, E., 2017. How small hotels can drive value their way in infomediatio? The case of 'Italian hotels vs. OTAs and TripAdvisor. *Information & Management*, Volume 54(6), pp. 745-756.
- Reinartz, W., Wiegand, N. & Imschloss, M., 2019. The impact of digital transformation on the retailing value Chain. *International Journal of Research in Marketing*, Volume 36, pp. 350-366.
- Rodríguez-Algeciras, A. & Talón-Ballester, P., 2017. An empirical analysis of the effectiveness of hotel Revenue management in five-star hotels in Barcelona, Spain. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume 32, pp. 24-34.
- Romero, I. & Tejada, P., s.d. *Tourism intermediaries and innovation in the hotel industry*. s.l.:s.n.
- Sahut, J., Hikkerova, L. & Pupion, P., 2016. Perceived unfairness of prices resulting from yield management practices in hotels. *Journal of Business Research*, Volume 69(11), pp. 4901-4906.
- Schwartz, Z., 1998. The confusing side of yield management: Myths, errors, and misconceptions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Volume 22(4), pp. 413-430.

- Selmi, N. & Dormier, R., 2011. Yield management in the French hotel business: An assessment of the importance of the human factor. *International Business Research*, Volume 4(2), p. 58.
- Selmi, N. & Dornier, R., 2011. Yield management in the French hotel business: an assessment of the importance of the human factor. *International Business Research*, Volume 4(2), pp. 58-66.
- Selmi, N. & Dornier, R., 2011. Yield management in the French hotel business: An assessment of the importance of the human factor. *International Business Research*, Volume 4(2), pp. 58-66.
- Sharma, A. & Nicolau, J., 2019. Hotels to OTAs: “Hands off my rates!” The economic consequences of the rate parity legislative actions in Europe and the US. *Tourism Management*, Volume 75, pp. 427-434.
- Sigala, M., 2018. New technologies in tourism: From multi-disciplinary to anti-disciplinary advances and trajectories. *Tourism Management Perspectives*, Volume 25, pp. 151-155.
- Sinsou, J. & Rannou, B., 2005. Gestão de receitas de serviços perecíveis: Yield & Revenue Management: the hotel example. *Press of The ITA*, pp. 127-139.
- Smith, B., leimkuhler, J. & Darrow, R., 1992. Yield management at American airlines. *Interfaces*, Volume 22(1), pp. 8-31.
- Solntsev, S., 2012. *Formation price policy and pricing mechanisms on market of hotel dynamic pricing scenarios and different forms of competition*. s.l.:s.n.
- Su, X., 2007. Intertemporal Pricing with Strategic Customer Behavior. *Management Science*, Volume 53(5), pp. 726-741.
- Taliani, E., 2015. Impacto del Revenue management en los Sistemas de Control de Gestión. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, Volume 24(1), pp. 85-101.
- Talluri, K. T. & Van Ryzin, G., 2004. *The theory and practice of revenue management*. USA: Springer.
- Tarrahi, F., Eisend, M. & Dost, F., 2016. A meta-analysis of price change fairness perceptions. *International Journal of Research in Marketing*, Volume 33(1), pp. 199-203.
- Thaler, R., 2008. Mental accounting and consumer choice. *Marketing Science*, Volume 27(1), pp. 15-25.

- Tranter, K., Stuart-Hill, T. & Parker, J., 2014. *Introduction to revenue management for the hospitality industry*. Harlow: Pearson Prentice Hall.
- Tu, Y., Neuhofer, B. & Viglia, G., 2018. When co-creation pays: stimulating engagement to increase revenues. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (4), pp. 2093-2111.
- UNWTO, 2018. *UNWTO Tourism Highlights, 2018 Edition*. [Online] Available at: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>
- UNWTO, 2020. *World Tourism Barometer*. [Online] Available at: [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-01/UNWTO Barom20_01 January excerpt 0.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-01/UNWTO_Barom20_01_January_excerpt_0.pdf)
- Van der rest, J.-P., Roper, A. & Wang, X. L., 2018. Why is a change of company pricing policy so hard to implement?. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 69, pp. 30-40.
- Viglia, G. & Abrate, G., 2019. Revenue and yield management a perspective article. *Tourism Review*, Volume 75(1), pp. 294- 298.
- Viglia, G., Mauri, A. & Carricano, M., 2016. The exploration of hotel reference prices under dynamic pricing scenarios and different forms of competition. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 52, pp. 46-55.
- Viglia, G., Pera, R. & Bigné, E., 2018. The determinants of stakeholder engagement in digital platforms. *Journal of Business Research*, Volume 89, pp. 404-410.
- Vinod, B., 2004. Unlocking the value of revenue management in the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Volume 3(2), pp. 178-190.
- Wang, X. *et al.*, 2015. Revenue management: progress, challenges, and research prospects. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Volume 32(7), pp. 797-811.
- Wang, X. *et al.*, 2015. Revenue Management: Progress, Challenges, and Research Prospects. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Volume 32, pp. 797-811.
- Weatherford, L. & Bodily, S., 1992. A taxonomy and research overview of perishable-asset revenue management: Yield management, overbooking, and pricing. *Operations Research*, Volume 40(5), pp. 831-844.
- Wirtz, J., Kimes, S., Theng, J. & Patterson, P., 2003. Yield management: Resolving potential customer conflicts. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Volume 2(3), pp. 216-226.

- Xia, L., Monroe, K. & Cox, J., 2004. The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. *Journal of Marketing*, Volume 68(4), pp. 1-15.
- Xiang, Z., 2018. From digitization to the age of acceleration: on information technology and tourism. *Tourism Management Perspectives*, Volume 25, pp. 147-150.
- Xotels, 2018. *leadership in revenue management*. s.l.:s.n.
- Xu, X., 2018a. Does traveler satisfaction differ in various travel group compositions? Evidence from online reviews. *Internacional Journal Of Contemporary Hospitality Management*, Volume 30(3), pp. 1663-1685.
- Xu, X. *et al.*, 2019. Drivers of degree of sophistication in hotel revenue management decision support systems. *International Journal of Hospitality Management*, pp. 123-139.
- Yeoman, 2011. Ten years of revenue management.. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Volume 10(1), pp. 1-7.
- Yeoman, I. & McMahon-Beattie, U., 2017. The turning points of revenue management: a brief history of future evolution. *Journal of Tourism Futures*, Volume 3(1), pp. 66-72.
- Ye, Q., Law, R. & Gu, B., 2009. The impact of online user reviews on hotel room sales. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 28(1), pp. 180-182.
- Zach, F., Nicolau, J. & Sharma, A., 2020. *Disruptive innovation, innovation adoption and incumbent market value: the case of Airbnb*. s.l.:s.n.
- Zarraga-Oberty, C. & Bonache, J., 2007. Human factors in the design of revenue management systems in multinational corporations. *International Journal of Revenue Management*, Volume 1(2), pp. 141-153.
- Zhang, M. & Bell, P., 2010. Fencing in the context of revenue management. *International Journal of Revenue Management*, Volume 4(1), pp. 42-68.
- Zhang, M. & Bell, P., 2012. Price fencing in the practice of revenue management: An overview and taxonomy. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Volume 11(2), pp. 146-159.

Apêndices

Apêndice I- Questionário às unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas da Área Metropolitana de Lisboa sobre o papel de revenue management como estratégia de gestão



Estimado participante:

Convido-o a participar neste inquérito conduzido por Tomás Ferrão, um estudante de Mestrado em Gestão Hoteleira, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, para a elaboração da dissertação, sob a orientação do Professor Doutor Nuno Gustavo.

O propósito da presente investigação visa analisar e compreender o papel de Revenue Management como estratégia de gestão hoteleira decorrente do desenvolvimento das tecnologias de informação, nos hotéis de quatro e cinco estrelas da Área Metropolitana de Lisboa.

A sua participação é crucial para o alcance do objetivo referido anteriormente. A sua participação será anónima e toda a informação apresentada será confidencial e inacessível a outros participantes deste inquérito. Apenas os investigadores terão acesso aos seus resultados

Não será pedido que identifique o seu nome e/ou nome do hotel. Desta forma, pedimos que não responda com o seu nome ou identidade do hotel em nenhuma das questões apresentadas neste inquérito.

Este inquérito foi construído para uma duração não superior a 5 minutos. Não existe um limite de tempo definido, podendo terminar este inquérito no tempo que desejar.

A sua participação é totalmente voluntária. Ao completar o presente questionário está a concordar na participação da referida investigação.

Para questões adicionais, não hesite em contactar-me através do endereço de e-mail 11424@eshte.pt.

Muito obrigado pela sua participação.

Tomás Ferrão

PARTE I – Informação da Unidade Hoteleira

1. Qual a classificação da sua unidade hoteleira?

4 estrelas

5 estrelas

2. Considera a existência de um grande ambiente competitivo ao nível de preços no seu mercado?

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo plenamente

3. Existe uma grande frequência na realização de promoções no seu mercado competitivo?

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo plenamente

4. É fácil segmentar os consumidores em diferentes grupos?

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

5. Na sua unidade hoteleira a não realização de venda de unidades de alojamento determina o lucro potencial?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

6. Quando determinada reserva é cancelada, é difícil vender novamente?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

7. Considera o nível de sazonalidade da procura na sua unidade hoteleira forte?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

8. É difícil realizar previsões da procura na sua unidade hoteleira?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente

- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

9. A sua unidade hoteleira possui uma estrutura organizacional de funcionários?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

10. Na sua unidade hoteleira a formação constante dos funcionários é importante?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

11. A sua unidade hoteleira procura oferecer produtos e serviços personalizados?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

PARTE II – Sistema de revenue management

12. A sua unidade hoteleira muda os preços de acordo com os seus concorrentes?

- Discordo totalmente

- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

13. A sua unidade hoteleira muda os preços de acordo com o nível de procura?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

14. A sua unidade hoteleira pratica diferentes tipos de preços para alturas, tais como, fim-de-semana ou dias de semana?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

15. Na sua unidade hoteleira, existe a prática de diferentes preços para as unidades de alojamento ao longo do horizonte da reserva?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

16. Na sua unidade hoteleira, quando a procura é alta a reserva de unidades de alojamento para clientes dispostos a pagar um preço elevado é uma realidade?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

17. A sua unidade hoteleira pratica descontos de “última hora” para unidades de alojamento online, que de outra forma não seriam vendidos?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

18. A sua unidade hoteleira pratica preços mais altos ou altera a sua oferta disponível em época de procura alta?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

19. A sua unidade hoteleira cria pacotes de produtos?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

20. A sua unidade hoteleira tem o hábito de exigir garantias de reserva em reservas antecipadas?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

PARTE III – Tecnologia

21. A sua unidade hoteleira utiliza big data para tomar decisões?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

22. Na sua unidade hoteleira, a previsão da procura é feita com base o seu histórico?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

23. A sua unidade hoteleira utiliza software especializado, tais como, Property Management System (PMS) ou Customer Relationship Management (CRM), como ajuda na tomada de decisões?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente

Concordo parcialmente

Concordo plenamente

PARTE IV – Dados sociodemográficos

24. Género

Masculino

Feminino

25. Habilitações

1ºciclo do ensino básico (até ao 4ºano de escolaridade)

2ºciclo do ensino básico (até ao 6ºano de escolaridade)

3ºciclo do ensino básico (9ºano)

Curso Profissional

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

26. Qual a sua função?

.....

27. Qual a sua experiência profissional?

.....

28. A sua unidade hoteleira pertence a uma:

Cadeia internacional

Cadeia nacional

Unidade independente