

Nuno Miguel Carvalho Magalhães

**REDEFINIÇÃO DO *COMPSET* DO HOTEL
INTERCONTINENTAL PORTO – PALÁCIO DAS
CARDOSAS**

Relatório de estágio Profissional para obtenção do grau de mestrado
em Gestão de Empresas

Orientador: Professor Doutor Kevin Hemsworth

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, FEVEREIRO DE 2024

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Nuno Miguel Carvalho Magalhães abaixo assinado, estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 221260014, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 05/02/24

Nuno Magalhães

AGRADECIMENTOS

Aos meus queridos pais, cujo amor incondicional e apoio constante foram a base sólida que me sustentou ao longo de todos estes anos nesta jornada académica. Sem este apoio e incentivo no dia a dia, não teria conseguido alcançar este marco tão importante na minha vida.

À minha família, pela compreensão, paciência e incentivo durante este processo mais complicado. O vosso apoio e força impulsionou cada passo que dei na construção deste trabalho.

Ao meu orientador de estágio, Professor Doutor Kevin Hemsworth por toda a ajuda e disponibilidade prestada durante a elaboração deste trabalho. Agradeço pela paciência, conhecimento e dedicação em partilhar o seu saber e guiando-me ao aperfeiçoar este trabalho.

Ao Instituto Superior de Administração e Gestão, pela sua qualidade de ensino ao longo destes anos todos. O facto de me ter proporcionado um ambiente académico propício à aprendizagem e desenvolvimento pessoal, tanto durante a licenciatura como o mestrado, levou a que terminasse este grande momento com sucesso.

Aos recursos humanos do Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas, pela oportunidade de aplicar os meus conhecimentos adquiridos na faculdade, a sua enorme colaboração e compreensão durante esta experiência valiosa que contribuiu significativamente para o meu crescimento profissional.

À equipa de Reservas e *Revenue Management* do hotel, sendo estes, Alex, Inês, Manuel e Maria que tornaram este estágio muito especial não só devido ao conhecimento profundo na área e ajuda incansável tanto a nível do estágio como elaboração da tese, mas também pelas suas personalidades acolhedoras que me proporcionaram uns meses de estágio inesquecíveis neste hotel.

Por fim, mas não menos importante, os meus amigos que me apoiaram e motivaram diariamente para conseguir terminar este passo enorme na minha vida académica e desta forma ingressar no mercado de trabalho.

RESUMO

Este estudo introduzido no relatório de estágio procura redefinir o *CompSet* do Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas, enfrentando o desafio da escassez de literatura face ao tema de *competitors* tanto primários como secundários. A competição constante na indústria hoteleira aliada à constante ameaça de hotéis novos e substitutos exige uma análise competitiva diária. Desta forma, recorre-se a uma revisão bibliográfica conjugada com a análise dos 5 atributos mais mencionados na revisão bibliográfica: preço, tamanho, segmentação de mercado, *product type* e localização, aos hotéis de 5 estrelas da cidade Porto. Esta pesquisa revela que a identificação do *CompSet* varia, mostrando que cada hotel pondera os atributos de uma maneira única e que a complexidade deste processo de definição de *CompSet* necessita de um estudo mais abrangente incluindo a perspetiva dos consumidores na escolha de hotéis.

Palavras-chave: *Competitors, CompSet, Seleção de Atributos, Revenue Management, Hotel Managers*

ABSTRACT

This internship report seeks to re-define the *CompSet* of the Hotel InterContinental Porto - Palácio das Cardosas, facing the challenge of the lack of literature on the subject of both primary and secondary *competitors*. The Constant competition in the hotel industry combined with the constant threat of new and replacement hotels requires a nearly daily competitive analysis. We therefore used a literature review combined with an analysis of the 5 most mentioned attributes in literature: price, size, market segmentation, product type and location, for 5-star hotels in the city of Porto. This research reveals that identifying a *CompSet* varies, showing that each hotel weighs up the attributes in a unique way and that the complexity of this process of defining *CompSet* requires a more comprehensive study including the perspective of consumers when choosing hotels.

Key-words: Attributes Selection, *Competitors*, *CompSet*, Revenue Management, *Hotel Managers*

ÍNDICE

Agradecimentos.....	II
Resumo	III
Abstract	IV
Lista de Abreviaturas e siglas	VI
Lista de quadros e figuras.....	VII
Lista de tabelas.....	VIII
Introdução.....	1
1. Enquadramento técnico e científico	3
1.1 Breve conceito de <i>Revenue Management</i> e a sua história	3
1.2 O que é concorrência?	5
1.3 CompSet	6
1.3.1 Processo de seleção dos hotéis.....	7
1.3.2 Seleção de Atributos	9
2. Diagnóstico da empresa e da problemática	14
2.1 Apresentação da marca IHG e do Hotel	14
2.2 Análise SWOT	21
2.3 Cenário de exceção	25
3. Metodologia, atividades desenvolvidas e contributos para a organização.....	27
3.1 Metodologia.....	27
3.2 Contributos para a organização - Sugestão de CompSet final.....	44
3.3 Atividades desenvolvidas	49
4. Reflexão e autoavaliação do trabalho	59
5. Conclusão.....	61
Referencias bibliográficas	63
Anexos	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADR - Average daily rate

CompSet – Competitive Set

IHG – InterContinental Hotel Group

HM – Hotel Managers

KPI – Key performance indicator

MICE – Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions

OTAs – Online Travel Agencies

RevPar- Revenue Per Available Room

Revpar Index – Índice de Revpar

RM - Revenue Management

RNET – Registo Nacional Empreendimentos Turísticos

SBRP – Strategic Business Revenue Planning

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Figura 1 - Quartos.....	17
Figura 2 - Wellness Center	18
Figura 3 - Fitness Center	18
Figura 4 - Business Center	19
Figura 5 - Salas de reuniões	19
Figura 6 - Bar das Cardosas	20
Figura 7 - Restaurante Astoria	20
Figura 8 - Terraço	21
Figura 9 - Modelo esquemático de identificação de um competidor	8
Figura 10 - Análise SWOT	22
Figura 11 - Estado das obras à frente do hotel em Outubro 2023	25
Figura 12 - Interface do SBRP	52
Figura 13 - Diferentes segmentos IHG.....	53
Figura 14 - Interface do STR.....	54
Figura 15 - Guest House de luxo Maison Bleue	55
Figura 16 - Interface do lighthouse.....	56
Figura 17 - Insight rates interface.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Segmentos e Marcas IHG	14
Tabela 2 - Atributos de seleção aplicados ao hotel InterContinental Porto – Palacio das Cardosas	29
Tabela 3 – Filtragem através do Product Type.....	30
Tabela 4 - Os hotéis e os respetivos segmentos de mercado	31
Tabela 5 - Segunda filtragem através do segmento de mercado	32
Tabela 6 - Diferentes preços praticados pelo Hotel InterContinental Porto – Palacio das Cardosas	35
Tabela 7 - Diferentes preços praticados pelo Hotel G.A Palace Hotel & Spa	35
Tabela 8 - Diferentes preços praticados pelo Vila Foz Hotel & Spa	36
Tabela 9 - Diferentes preços praticados pelo Maison Albar Hotels Le Monumental Palace	36
Tabela 10 - Diferentes preços praticados pelo Hotel Eurostars Aliados	37
Tabela 11 - Diferentes preços praticados pelo Hotel PortoBay Flores	37
Tabela 12 - Diferentes preços praticados pelo Hotel PortoBay Flores	38
Tabela 13 - Diferentes preços praticados pelo Palácio do Freixo.....	38
Tabela 14 - Diferentes preços praticados pelo Infante Sagres	39
Tabela 15 - Diferentes preços praticados pelo Pestana Vintage	39
Tabela 16 - Diferentes preços praticados pelo Hotel Casa da Companhia.....	40
Tabela 17 - Filtragem dos hotéis com 3 atributos.....	40
Tabela 18 - Adição do atributo localização.....	42
Tabela 19 - Adição do atributo Tamanho	43
Tabela 20 - Cotações hotéis	45
Tabela 21 - Cotações finais	46

Glossário

ADR – ADR é um dos *KPI's* mais usados na hotelaria sendo este o rendimento medio de um hotel por quarto ocupado, num determinado período. O ADR é calculado através da relação da receita total de alojamento com o número ocupado de quartos.

Boutique hotel – É um estabelecimento hoteleiro que se destaca pelo seu tamanho reduzido, *design* distinto, uma atmosfera íntima e atenção personalizada aos detalhes.

CompSet (Competitive Set) – é o grupo de hotéis escolhido como concorrência direta para o hotel. A escolha destes hotéis prende-se com base em diferentes tipos de atributos tais como: localização, preço, produto etc. Geralmente este grupo de hotéis varia entre 5-10. Estes hotéis serão usados como termo de comparação de desempenho.

Competitors – Refere-se de um modo geral a todos os hotéis que estão a competir pelo mesmo mercado ou pelos mesmos clientes. Pode incluir um grande número de propriedades.

Guest House – É um tipo de alojamento que é muitas vezes em menor escala comparado com um hotel, que oferece quartos para os hóspedes com um ambiente mais familiar e íntimo. As *Guest Houses* variam relativamente ao tamanho, tema, estilo e serviços oferecidos.

Leisure – É um segmento de mercado que se dedica a atender principalmente aos hóspedes e as suas necessidades de lazer e entretenimento. Tem como objetivo também proporcionar uma estadia relaxante e agradável para os clientes que estão de férias.

Luxury – É considerado um hotel de luxo aquele que proporcione ao consumidor um serviço, instalações e experiências de luxo.

Luxury High-end – O segmento *Luxury High-end* refere-se a hotéis que oferecem serviços, instalações e experiências de alta qualidade e luxo, isto é, já dentro do segmento luxuoso, destacam-se e diferenciam-se pela sua alta qualidade.

Owners – Refere-se aos proprietários do hotel. Os proprietários do hotel podem ser indivíduos ou entidades que possuem o empreendimento turístico. Os *owners* têm a responsabilidade de tomar decisões estratégicas, estabelecer políticas, supervisionar a equipa responsável pelo hotel e garantir que o hotel atende aos padrões de qualidade e serviços esperados.

Pick-up – Refere-se ao número de reservas que foram realizadas num determinado período de tempo, focando-se maioritariamente no valor que estas reservas trouxeram ao hotel: *room nights* e *revenue*.

Primary CompSet – O termo “*Primary CompSet*” refere-se ao conjunto de hotéis principais que é utilizado como referência primária para a Análise de desempenho de uma determinada propriedade hoteleira.

Revenue Management (RM) - É uma técnica de gestão de mercado que ajuda o hotel a vender o produto certo, ao preço certo, no momento certo e ao cliente certo.

Room nights – “noites de quarto”, isto é, os quartos ocupados multiplicados pelo número de noites de cada um deles.

INTRODUÇÃO

Um dos objetivos principais de cada hotel ou empresa é obter e sustentar uma vantagem competitiva. Na verdade, um grande número de empresas gasta imensos recursos para tentar estar à frente dos seus *competitors*, pois infelizmente existe pouca literatura relativamente à identificação tanto dos *competitors* primários como secundários. Desta forma, os investigadores tendem a assumir que todos os *competitors* apresentam o mesmo nível de ameaça uns para os outros (Mathews, 2000).

Desta forma, um dos maiores desafios que os hotéis enfrentam é a enorme intensidade de volume e ritmo ao nível de competição que, através das oportunidades infinitas nos dias de hoje, dão a oportunidade ao consumidor de escolher, ser sensível ao preço e ainda a capacidade de ter um nível de expectativa do serviço muito alto. A ameaça constante de novos substitutos e novas entradas de hotéis no mercado na indústria hoteleira baseia-se principalmente numa análise competitiva constante que tem como objetivo avaliar o desempenho dos outros hotéis assim como as suas estratégias competitivas (Perrucci, 2018).

Neste sentido, este relatório de estágio tem como objetivo não só apresentar uma redefinição do *CompSet* do Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas, mas também entender melhor este processo de identificação de *CompSet* que continua muito vago para vários autores, *Revenue Managers*, *Hotel Managers* e *owners*.

A escolha deste tema prende-se pela curiosidade do autor proveniente de um estágio no departamento de Reservas e *Revenue Management*, onde foi introduzido ao tema *CompSet* que despertou interesse em estudar e perceber melhor este tópico. A escolha do hotel para realização do estágio para obtenção de grau de mestre deve-se também ao *background* do autor no grupo IHG uma vez já ter trabalho e estagiado com este.

Em termos estruturais, este relatório encontra-se dividido em 6 partes: no primeiro capítulo é feita uma apresentação do grupo IHG e do Hotel onde foi realizado o estágio, dando um contexto das marcas IHG, os seus segmentos e um pouco da sua história. São ainda demonstradas as instalações do Hotel juntamente com a sua história. De seguida é abordado o tópico de concorrência, afunilando para a definição de *CompSet* e a respetiva

seleção de atributos para a tal. Estes atributos são: preço; localização; tamanho; segmento de mercado; *product type*;

No segundo capítulo é feita uma análise SWOT do Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas apresentando assim os seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Neste capítulo existe ainda um cenário de exceção das obras da nova linha de metro a ser construída a frente do hotel.

No terceiro capítulo é apresentada e identificada a metodologia elaborada neste estudo, assim como o objetivo deste relatório de estágio, sendo este redefinir o *CompSet* do Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas através dos atributos:

- Preço
- Localização
- Tamanho
- Segmento de mercado
- *Product Type*

No quarto capítulo é feita uma descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio assim como os contributos para a organização, passando por: atendimento a *Revenue Meetings*; *Morning meetings*; análise de relatórios; visita a hotéis e verificação de preços.

De seguida, no quinto capítulo é elaborada uma reflexão e autoavaliação do estágio conseguindo desta forma perceber de que forma foi possível ao autor contribuir para a organização, o seu ponto de vista, experiências que juntamente com o próximo capítulo, capítulo sexto, é feita uma apresentação de todas as conclusões sobre a apresentação de um novo *CompSet*.

1. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

A indústria hoteleira tem registado grandes avanços e tornou-se gradualmente uma das principais forças da economia mundial nas últimas décadas (Xia et al., 2020).

Desta forma, os hotéis estão a enfrentar uma forte concorrência devido aos novos canais de distribuição (agências de viagem online, websites para comparar preços, etc.) assim como o aparecimento de novos tipos de alojamento, tais como *guest houses* e Airbnb's (D. Zhang et al., 2020). Para além disso, a situação do Covid-19 agravou a situação uma vez que existiram um grande número de restrições as viagens (Zaman et al., 2022).

Este estudo visa contextualizar a pesquisa no cenário da competitividade na indústria hoteleira, com um foco particular na redefinição do *CompSet* do Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas, prática comum no processo de Revenue Management. Para fundamentar esta abordagem foi crucial explorar as teorias e perspetivas mais recentes e presentes na literatura académica.

1.1 Breve conceito de *Revenue Management* e a sua história

De modo a entender melhor o Revenue Management é necessário recuar alguns anos, onde os agricultores, sem nenhum tipo de estudo ou conhecimento na matéria, ao vender os seus produtos analisavam sobre o preço a que deveriam vender os seus produtos, dependendo da procura (Cardoso, 2022).

Estes agricultores decidiam ainda que preço praticar ao longo do dia, isto é, de manhã os produtos eram frescos e, portanto, eram vendidos a um preço justo, mas com o avançar do dia, o preço ia sendo reduzido de modo a ser possível minimizar o prejuízo e escoar a mercadoria (Cleophas & Frank, 2011).

Contudo, passando uns anos, o RM aparece na indústria de aviação, onde os sistemas de preço se tornaram um desafio significativo (Kumar et al., 2021). Neste setor, muito parecido à hotelaria, a oferta é limitada e perecível, isto é, uma vez que todos os lugares de um avião estiverem vendidos, não é possível vender mais. E é perecível no sentido de, caso um lugar de avião não seja preenchido e o avião parta, este lugar não poderá mais ser vendido nesse dia, nesse voo (Bianchini & Mondo, 2020; Pimentel et al., 2019).

Segundo Zaki (2022) o conceito de RM é considerado uma filosofia de gestão complexa que contem várias dimensões. O RM não é apenas considerado um controlo de inventários, mas sim uma integração de táticas operacionais de modo a aumentar a rentabilidade do hotel, fazendo corresponder a procura à capacidade disponível do hotel (Huang & Zheng, 2021).

Contudo, Denizci Guillet & Chu (2021) oferece uma definição mais simples e direta em que o RM é baseado na disciplina do princípio dos preços baseados na procura.

Lei et al, (2019) acrescentam que é importante para o Revenue Management que haja um balanço entre as reservas efetuadas, isto é, as reservas efetuadas de forma direta (pelo website do hotel) e as reservas efetuadas através das OTA's, uma vez que se forem realizadas pelo website do hotel diretamente, não há lugar para o pagamento de comissões. Já (Abranja et al., 2020) dizem que o Revenue Management aplicado à hotelaria é uma ferramenta de gestão estratégica que procura maximizar as receitas da organização, muitas vezes sacrificando o preço para atrair clientes.

Embora a investigação sobre o RM tenha aumentado um pouco antes ou durante a pandemia, a sua implementação assim como os seus benefícios ainda estão dispersos. Possivelmente devido ao facto de que a indústria hoteleira é única, isto é, nunca para. Esta indústria é caracterizada pelo funcionamento extremo, trabalho stressante, *multitasking* e uma grande habilidade de adaptação as novas tecnologias (Zaki, 2022).

(Sánchez-Lozano et al. (2021) afirmam que embora o RM abranja uma grande variedade de áreas, a fixação de preços continua a ser a mais importante.

Por fim, na prática, Soler et al. (2019) concordam que um *Revenue Manager* deve ter o conhecimento e a perspicácia de modo a conseguir posicionar o preço máximo o mais próximo possível daquilo que o cliente está disposto a pagar,

Na análise final dos resultados efetivos da aplicação das técnicas de Revenue Management, identificam-se alguns KPIs que são essenciais para aferir o posicionamento do hotel relativamente ao seu *CompSet*.

. ADR Index

. MPI Index (*Market Penetration Index*)

. Revpar Index

. Market Share (Market Share, ou seja, quota de mercado é definida como a quota percentual de um CompSet capturada por um hotel específico (Tranter et al., 2014).

1.2 O que é concorrência?

O termo “concorrência” tem sido objeto de estudo na indústria e os setores mais próximos, desde o início dos anos 90. Contudo, só recentemente é que alguns investigadores começaram a analisar a competitividade do turismo na hotelaria, tantos em termos conceptuais como empíricos (Tsai et al., 2009).

A indústria hoteleira nos dias de hoje está a avançar rapidamente juntamente com a concorrência entre os hotéis e as suas estratégias competitivas imprevisíveis. O sucesso de um hotel depende da sua capacidade de se adaptar à dinâmica do setor e do seu ambiente empresarial tomando decisões práticas e construtivas de uma forma adequada (Moyeenudin et al., 2018).

Porter (1986) dá como resposta instantânea que concorrência é a razão de ser da estratégia, pois sem concorrência não seria preciso uma estratégia. Desta forma, a análise da concorrência baseia-se numa preparação de estratégia, estando esta relacionada com o conceito de valor, isto é, quanto é que os consumidores têm que pagar por um produto ou serviço, medindo-se pela receita total da empresa.

Segundo Aaker (2001) apenas os concorrentes que atuam grupos estratégicos fazem parte da indústria, tornando assim o primeiro passo da análise da concorrência a identificação dos grupos estratégicos.

Conseguir entender os concorrentes e as suas atividades pode trazer benefícios à empresa ou organização no que toca a sua estratégia (Porter, 1986). Através da compreensão tanto das forças como das fraquezas estratégicas das outras empresas ou organizações, leva a criação de possíveis oportunidades e ameaças que irão precisar de uma resposta.

Com isto, a análise da concorrência provem de uma identificação de várias incertezas estratégicas que merecem um acompanhamento mais próximo ao longo do tempo. (Aaker, 2001). Ainda segundo Porter (1986), um dos fatores mais críticos para uma análise da

concorrência correta, é a coleta de dados e informações que juntos sejam suficientes para formar a inteligência do concorrente, isto é, os seus objetivos, estratégias, planos e recursos.

As novas empresas ou organizações que entram no mercado ou setores específicos constituem uma ameaça para as já existentes, e (Porter, 1986) enfatiza ainda que é devido às posturas mais dinâmicas e profissionais conjuntamente o desejo de conseguir conquistar rapidamente o mercado. Contudo, este ato de conquista rápida do mercado pode levar a uma redução repentina de preços ou até mesmo um aumento de custos no setor, levando assim a uma diminuição da rentabilidade das organizações. Consequentemente as mais pequenas, com capacidades estratégicas menores, ficarão com o seu campo de ação mais reduzido e por conseguinte, as atividades extintas (Porter, 1986).

1.3 CompSet

Num mercado cada vez mais globalizado e incerto, a indústria hoteleira está a enfrentar uma enorme pressão competitiva (K. N. Liu & Hu, 2022). A competição nesta indústria, tal como nas outras, acontece devido a um grande número de hotéis que oferecem produtos substituíveis (Matovic, 2002).

A literatura económica e empresarial tem reforçado a importância da identificação dos *competitors* num contexto empresarial competitivo juntamente com as consequências de quando se escolhe os *competitors* errados (Clark & Montgomery, 1999; Ye et al., 2022). Contudo, ainda existe pouca informação relativamente ao processo geral de como identificar os *competitors* de um hotel (Clark & Montgomery, 1999). Para enfatizar este problema, investigadores da área Li e Netessine (2012) repararam que de facto os *Hotel Managers* e *owners* continuam a ter dificuldade em concordar num grupo de hotéis para ser definido como o seu *Primary CompSet*. Deste modo, vários autores dizem que o processo de identificação dos *competitors*, pela literatura, baseia-se em identificar os os fatores ou atributos mais comuns para a seleção dos *competitors* ou então a examinar os problemas práticos associados com o uso da aplicação destes atributos, sem abordar especificamente a questão central do procedimento que os *Hotel Managers* podem utilizar para identificar os seus *competitors* na prática (Mohammed et al., 2014; Schwenk, 1984; Yesawich, 1987).

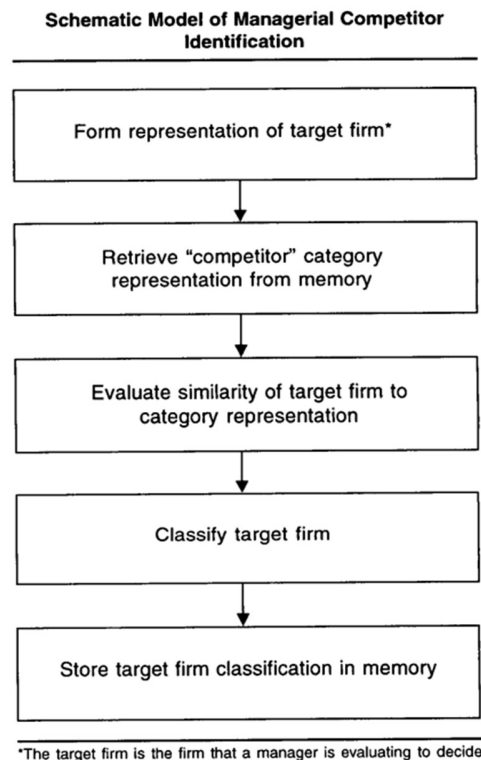
1.3.1 Processo de seleção dos hotéis

Algumas investigações prévias esforçaram-se para tentar descobrir o processo de seleção que os *managers* usam para definir o seu *CompSet* (Mohammed et al., 2014) assim como descobrir os atributos necessários para serem usados no processo de seleção de *CompSets* (Clark & Montgomery, 1999). Uma vez que este processo não está completamente definido, os *Hotel Managers* podem escolher o *CompSet* que lhes irá dar um melhor desempenho relativamente aos outros hotéis (Schwartz et al., 2022).

De Chernatony et al. (1994) dizem que durante o processo de seleção, os *Hotel Managers* simplificam o processo de seleção através de um mapa mental, isto é, baseando-se num pequeno grupo de hotéis que partilhem algumas semelhanças e/ou atributos. Caso os *Hotel Managers* determinem que existe uma grande semelhança entre o seu hotel e os apresentados como *competitors*, existe, portanto, uma grande chance que estes hotéis selecionados irão fazer parte do *CompSet*.

Clark e Montgomery (1999) sugerem, como se poderá constatar na figura 9, uma sequência que ocorre durante o processo de seleção, sendo este: (i) representação mental de uma determinada empresa-alvo, usando alguns atributos; (ii) o *Hotel manager* define a categoria do *competitor*; (iii) avaliação da similaridade entre o hotel apresentado e o hotel sujeito a *competitor*; (iv) decisão se o hotel em questão é ou não um *competitor*; (v) o *hotel manager* guarda este processo na memória para futuras avaliações de outros *competitors*.

Figura 1 - Modelo esquemático de identificação de um *competitor*



Fonte - *Managerial Identification of Competitors*

Contudo, um estudo mais recente de Mohammed et al. (2014) simplifica o apresentado na figura 9, sendo que os *Hotel Managers* seguem um processo de três passos para identificar os seus *competitors*: (i) definir a identidade “*corporate*” do hotel; (ii) investigar o mercado para possíveis *competitors*; (iii) escolher e corresponder os hotéis com a mesma identidade “*corporate*”. Apesar de vários estudos, determinar os atributos corretos para identificar um *CompSet* não é fácil e algo direto de se fazer (Kim & Canina, 2010). Alguns investigadores notam vários atributos, mas nunca exatamente iguais (Kim & Canina, 2010; Li & Netessine, 2012; Mohammed et al., 2014).

1.3.2 Seleção de Atributos

Sem dúvida que nos dias de hoje, os turistas e os hóspedes manifestam cada vez mais o seu interesse por hotéis com uma oferta de hospitalidade mais personalizada, levando os *Hotel Managers* a confiar em vários atributos para competir e obter uma vantagem competitiva (Sánchez-Pérez et al., 2020).

Relativamente à seleção de atributos para a identificação do *CompSet*, existem vários estudos que revelam que os *Hotel Managers* usam frequentemente, apenas, entre três a cinco atributos para definirem o seu *CompSet*, sendo estes: i) produto; ii) preço; iii) localização; iv) tamanho/size; v) segmento de mercado. Com o uso destes atributos, os *Hotel Managers* naturalmente vão incluir hotéis que estejam a uma distância relativamente perto, com um produto, preço e serviço semelhante, no seu *CompSet* (Mohammed et al., 2014). Segundo Mathews (2000), o uso destes atributos para a descoberta do *CompSet* continua um pouco vago e problemático.

Na sequência da forma como os *Hotel Managers* usam os atributos para criarem o seu *CompSet*, Kim e Canina (2010) encontraram diferenças em dois grupos distintos baseados na estratégia, uma delas era baseada no agrupamento do *Average Daily Rate* (ADR) e a outra classificada pelo tipo de produto. Relatam ainda que os *Hotel Managers* e os *experts* da indústria hoteleira não concordam nas características ou métodos para escolher o *CompSet*.

No entanto, Li e Netessine (2012) compararam um tipo de competição baseada no consumidor, analisando as Online Travel Agencies (OTAs) com “transaction data” e depararam-se com um desfasamento de 50% entre os grupos estratégicos e os “customer based *CompSets*”. Contudo, Soifer et al., (2021) dizem que tanto os atributos de um hotel assim como os seus *amenities* não têm qualquer tipo de impacto significativo nas online ratings para os hotéis de 5 estrelas. Concluindo assim que os hotéis se vêm como os seus próprios clientes para tentar capturar mercado. Uma vez que a informação “customer based” é mais realista, os *Hotel Managers* não se devem basear apenas nas estratégias. Contudo, segundo Hesford et al. (2020) os *CompSets* são criados em 3 grupos diferentes, como mencionado previamente, baseados na estratégia, baseados no consumidor e, adicionando assim um novo grupo denominado “manager-generated”. Este estudo foi realizado para documentar o desacordo dos *Hotel Managers* ao definir o seu *CompSet*.

“Manager-generated *CompSets*” podem incluir vários aspetos tanto relativamente aos “customer based *CompSets*” assim como os baseados na estratégia.

Mohammed et al. (2014) mencionam ainda que os *Hotel Managers* consideram apenas um número limitado de fatores ou características quando estão à procura de concorrentes diretos. Estes critérios baseiam-se na localização, preço, produto e tamanho do hotel/*size*, contudo diz também que os *Hotel Managers* podem utilizar *customer based*.

Os atributos mais mencionados face a todas estas teorias são: i) preço; ii) tamanho iii) *product type*; iv) *localização* e v) *segmentação de mercado*. Desta forma serão estes que vão ser explicados com mais pormenor de seguida.

Preço:

Enquanto a maioria dos investigadores discutem que o preço é um dos pontos mais importantes na seleção de atributos (L. Zhang, 2018), Mathews (2000) afirma que existe uma limitação no que toca a usar o preço, isto é, o preço pode ser complexo devido à possibilidade de descontos. Ainda segundo Mathews (2000), a maior parte dos *Hotel Managers* utiliza a similaridade de preço para determinar os seus *competitors* o que pode ser problemático pois durante épocas altas onde o nível de competitividade é grande, vários hotéis utilizam a estratégia de baixar os preços, tendo como consequência encontrarem novos *competitors* constantemente, sendo desta forma pouco eficaz. (Vlasic et al., 2019) acrescenta ainda que os hotéis não devem seguir uma estratégia geral de redução de preços uma vez que resulta na perda de *RevPAR*.

No entanto Kim e Canina (2010) dizem que o preço, mais especificamente o ADR é um fator importante para a identificação do *CompSet*, onde mencionam o preço como uma medida de posição competitiva atual nos hotéis. Relatam ainda que o ADR reflete a preferência dos consumidores com base nas suas avaliações de preço e qualidade. Ferreira (2019) reforça ainda que embora outros fatores também sejam importantes, o preço continua a ser como um dos atributos mais importantes para a determinação da inserção de mercado ou não.

Desta forma, Li e Netessine (2012) afirmam que os consumidores irão “castigar” quando um hotel pratica um preço errado e simplesmente vão escolher outro hotel rapidamente.

Isto deve-se à transparência existente dos preços nos dias de hoje, afirmando assim que o preço é um dos atributos de seleção mais importantes para a decisão do *CompSet*.

Segundo (Al-Shakhsheer et al., 2017), os hotéis que aplicam uma estratégia de preços com descontos têm um market penetration index mais elevado que os seus concorrentes, mas relativamente ao número de receitas, ficam atrás. Da mesma forma que, os hotéis que apliquem uma estratégia de preço mais premium (preço mais elevado), têm um market penetration index muito mais reduzido face aos seus concorrentes, mas superam no valor das receitas.

Localização:

Nos últimos anos tem sido discutido pelos profissionais do turismo e hotelaria o facto de os preços dos quartos de hotel poderem ser influenciados de uma forma diferente pelos websites do hotel e a sua localização (Kim et al., 2020).

Mohammed et al. (2014) dizem que o atributo localização é identificado como algo importante na decisão do *CompSet*, uma vez que, caso o hotel esteja geograficamente próximo, existe uma grande chance de que este vá entrar no *CompSet*. Contudo, o conceito exato de “proximidade” não foi definido objetivamente. Mohammed et al. (2014) dizem ainda que numa tentativa de definir proximidade, esta foi identificada como uma “*walking distance*” mas que também é bastante subjetivo pois a “*walking distance*” pode variar de cliente para cliente, isto é, definir a distância para um cliente *leisure* e para um cliente *business* seriam duas coisas completamente diferentes.

Contudo, segundo Schwartz e Webb (2021), estes afirmam que a distância dos *competitors* influencia o (RevPar) *index performance*, onde os hotéis usam a distância para aumentar o *RevPar Index*¹ (*índice de revenue per available room*) assim como no cenário inverso, os hotéis que não obtenham a *performance* desejada, usam a distância para justificar os resultados mais baixos. No entanto, Zhang (2018) afirma que os *Hotel Managers* dão demasiada atenção a este atributo, usando como argumento o facto de a *walking distance* mencionada previamente, não estar objetivamente definida.

¹ Referido no ponto 1.1 – definição de RevPar Index

Tamanho:

Segundo Mohammed et al. (2014), vários estudos organizacionais demonstram que o tamanho do hotel é de facto uma característica importante e, portanto, um atributo legítimo para a classificação no *CompSet*. Contudo, existe uma divergência no que toca ao método de como os hotéis são comparados e avaliados. Enquanto que vários autores (Clark & Montgomery, 1999) afirmam que os *Hotel Managers* tendem a olhar para os maiores hotéis como seus *competitors*, outros sugerem que os *Hotel Managers* olham mais para os hotéis com o “mesmo tamanho” (Mohammed et al., 2014).

Segmento de mercado:

A segmentação de mercado é um conceito já bem estabelecido e definido na área do turismo. Desta forma, as empresas beneficiam de uma estratégia de segmentação porque lhes permite focar num subconjunto claro de consumidores (Dolnicar, 2022). Contudo, para (J. Liu et al., 2019) a segmentação de mercado é uma estratégia que envolve a divisão de um mercado grande em pequenos segmentos de consumidores, respetivamente com as suas características ou comportamentos.

Segundo Kim e Canina (2009), os tipos de segmentos são classificados baseados no serviço, *features* e *amenities*. De um modo geral, os hotéis podem ser classificados em categorias como: i) *luxury*; ii) *upper-upscale*; iii) *upscale*; iv) *midscale with F&B* ou *quality*. Com isto, Smith e Zheng (2011) dizem que as categorias *upscale* e *upper-midscale* são mais prováveis de selecionar hotéis com menos qualidade para o seu *CompSet*, enquanto a categoria *midscale* tende a selecionar hotéis com maior qualidade. Mohammed et al. (2014) dizem ainda que quanto maior a qualidade dos hotéis, maior será o raio de concorrência dos hotéis, sendo esta a razão por que os hotéis de luxo têm concorrentes a uma distância maior.

Product type:

Segundo Magnini et al. (2020), a um nível rudimentar, o *product type* pode ser usado para determinar a inclusão ou exclusão para a entrada de um hotel no *CompSet*. Pode ser difícil concordar que um hotel mais económico poderá estar incluído num *CompSet* de um hotel de luxo, contudo, Magnini et al. (2020) reforçam que o atributo *product type* não será suficiente para tomar a decisão final se o hotel entra ou não no *CompSet*, uma vez que as classificações do *product type* não se baseiam sempre em exemplos como “hotel de luxo vs hotel económico”.

2. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMÁTICA

Neste capítulo vai ser feita uma breve apresentação da cadeia IHG e do Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas onde decorreu o estágio para obtenção do grau de mestre, destacando as suas características e comodidades gerais para uma visão geral objetiva das suas instalações.

Neste capítulo será elaborada ainda uma análise SWOT relativamente ao Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas assim como a exploração de um cenário de exceção sendo este a construção de uma nova linha de metro na avenida principal da cidade do Porto que por sua vez traz consequências para os hóspedes do Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas.

2.1 Apresentação da marca IHG e do Hotel

A cadeia InterContinental Hotel Group – IHG é uma das maiores e reconhecidas cadeias hoteleiras do mundo, funcionado num regime de franchising, gestão ou propriedade. Esta cadeia detém mais de 88000 quartos em mais de 5991 hotéis espalhados por mais de 100 países por todo o mundo, tendo recebido mais de 180 milhões de hóspedes durante o ano de 2022.

Por fim, a cadeia IHG sendo uma marca global, opera em vários segmentos do mercado hoteleiro para conseguir atender às diversas necessidades e preferências dos viajantes.

Na tabela 1 apresentam-se algumas das marcas IHG e o os seus respetivos segmentos:

Tabela 1 – Segmentos e Marcas IHG

Segmentos	Marca(s)	Descrição
<i>Luxury Full service</i>	Regent Hotel & Resorts	Representa o estilo intemporal com uma mistura de simplicidade oriental e elegância ocidental.

	InterContinental Porto	Categoria de luxo, líder no mercado de hotéis 5 estrelas.
<i>Upscale Full service</i>	Crowne Plaza Hotel & Resorts	Categoria superior. Vocacionada para reuniões e negócios.
<i>Midscale Full service</i>	Holiday Inn	Categoria média-alta.
<i>Midscale limited service</i>	Holiday Inn Express	Populares, serviços reduzidos, preços acessíveis.
	Holiday Inn Club Vacations	Hotéis e resorts para toda a família
<i>Upscale extended stay</i>	Staybridge Suites	Hotéis para Estadias prolongadas
<i>Upscale branded boutique</i>	Hotel Indigo	Hotéis boutique de ambiente inspirador e estimulante
	Candlewood Suites	Aparthotéis, uma casa longe de casa, concebidos para estadias prolongadas.
	Hualux hotel and resorts	A primeira marca internacional de luxo criada para o mercado chinês.
	Even Hotels	A primeira marca mainstream vocacionada para o bem-estar e estilo de vida saudável dos seus clientes, lançada nos Estados Unidos.
	KIMPTON hotels & restaurants	Marca líder no mercado de hotéis boutique onde se destaca a inovação e a diferenciação com a sofisticação dos seus restaurantes.
	VOCO	Marca de confiança e divertida.
<i>Midscale hotel brand that champions everyday travel at a fair price</i>	Avid	É uma marca projetada para viajantes que desejam uma estadia com serviços de qualidade e tarifas acessíveis

Fonte - Manual de acolhimento do hotel

O Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas foi inaugurado no dia 7 de julho de 2011, já a cadeia IHG foi fundada pelo Sr. Juan Trippe, assim como da *Pan American Airways*. Desde o começo que esta marca oferece aos seus clientes uma “Vida InterContinental” onde se desenvolve um estilo de vida fascinante e possibilita o acontecimento de experiências incríveis. Atualmente, a marca InterContinental tem mais de 5000 hotéis a nível mundial sendo a maior marca de luxo e com maior número de propriedades em desenvolvimento face aos concorrentes.

O Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas está localizado num edifício histórico e emblemático, no antigo Convento dos Loios, na cidade do Porto.

Foi inaugurado no dia 7 de julho de 2011 afirmando-se como um dos grandes polos de atração do turismo de luxo no Porto. Constitui ainda um elemento preponderante no processo de reabilitação e requalificação da Baixa portuense. O hotel é maioritariamente destinado a clientes de negócios e lazer tendo como principais mercados Portugal, Espanha, Reino Unido, resto da Europa, Brasil e Estados Unidos.

Atualmente o edifício é propriedade da empresa SOLITAIRE Empreendimentos Hoteleiros, S.A que assinou o contrato de gestão com a IHG por 20 anos.

O hotel tem uma localização privilegiada no Centro Histórico do Porto, classificada como Património Mundial desde 1996. Este Palácio emblemático foi recuperado “a força” e prestígio da marca InterContinental e o serviço de excelência são fatores que continuam a contribuir para o sucesso do mesmo.

O Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas é, efetivamente, o primeiro hotel de luxo de uma cadeia internacional localizado em pleno Centro histórico do Porto, classificado como Património Mundial desde 1996.

O hotel dispõe de várias comodidades tais como:

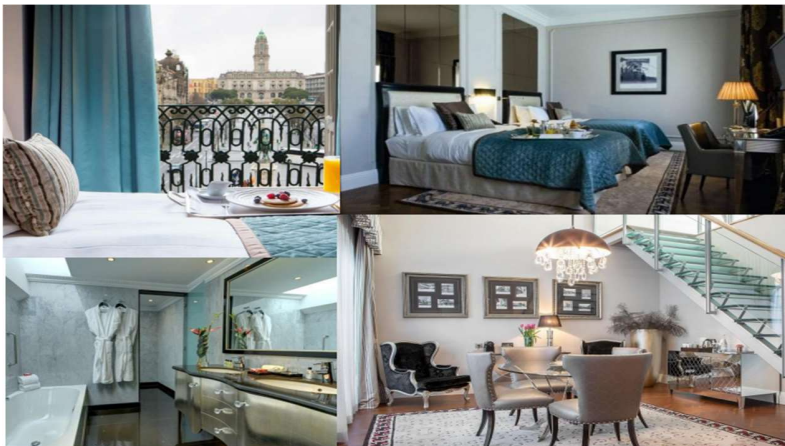
- 113 quartos
- *Wellness Center*
- *Fitness Center*
- *Business Center*
- Salas de reuniões
- Bar

- Restaurante
- Terraço
- *Room service* 24h
- Serviço Concierge

Quartos

O hotel dispõe de 113 quartos, todos eles não-fumadores e insonorizados com os respetivos serviços: tv com canais nacionais e internacionais, acesso a WiFi, minibar, chá e café, e cofre.

Figura 2 - Quartos



Fonte - Manual de acolhimento do hotel

Wellness Center

O hotel dispõe ainda de um *Wellness center* tendo duas salas de tratamento, sauna e chuveiros.

Figura 3 - *Wellness Center*



Fonte - Manual de acolhimento do hotel

Fitness Center

Tem ainda um ginásio totalmente equipado com material de *fitness*.

Figura 4 - *Fitness Center*

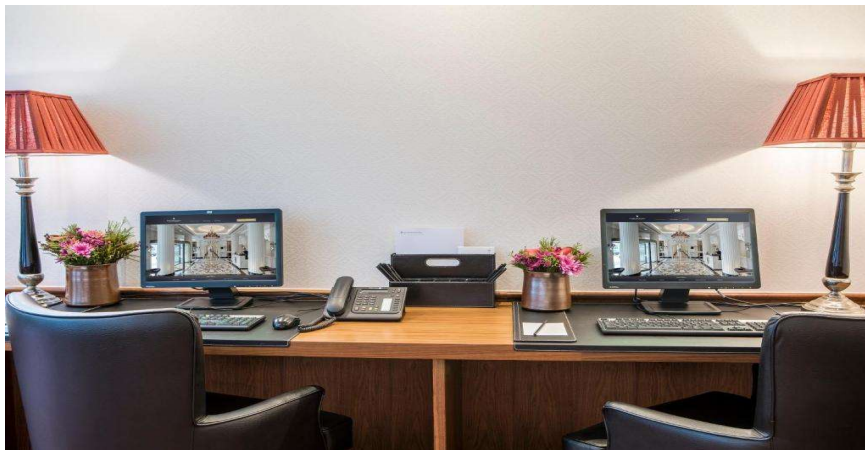


Fonte - Manual de acolhimento do hotel

Business Center

O hotel dispõe de um *business center* devido também ao tipo de clientes que recebe, sendo uma parte business, poderá ser necessário um computador com acesso e internet rápida.

Figura 5 - *Business Center*



Fonte - Manual de acolhimento do hotel

Salas de reuniões

O hotel também possui 3 salas de reuniões e eventos com o objetivo de oferecer soluções integradas de espaço, técnicas e organização, o sucesso destas é garantido através do serviço personalizado na organização do evento.

Figura 6 - Salas de reuniões



Fonte - Manual de acolhimento do hotel

Bar

O bar do hotel é o local ideal para descontrair e saborear um cocktail, ou uma refeição ligeira, tem ainda música ao vivo algumas noites por semana.

Figura 7 - Bar das Cardosas



Fonte - Manual de acolhimento do hotel

Restaurante Astoria

Local onde é possível saborear e degustar da tradicional cozinha mediterrânea e portuguesa com toques internacionais. Os pratos do hotel preservam o sabor e a riqueza da culinária clássica usando ingredientes locais e sazonais.

Figura 8 - Restaurante Astoria



Fonte - Manual de acolhimento do hotel

Terraço

Este novo conceito tem como objetivo atingir uma maior proximidade, informalidade e descontração. Desta forma o restaurante consegue oferecer a todos os clientes uma experiência repleta de luz natural, plantas e um jardim suspenso que combina perfeitamente com a localização do hotel.

Figura 9 - Terraço



Fonte - Manual de acolhimento do hotel

2.2 Análise SWOT

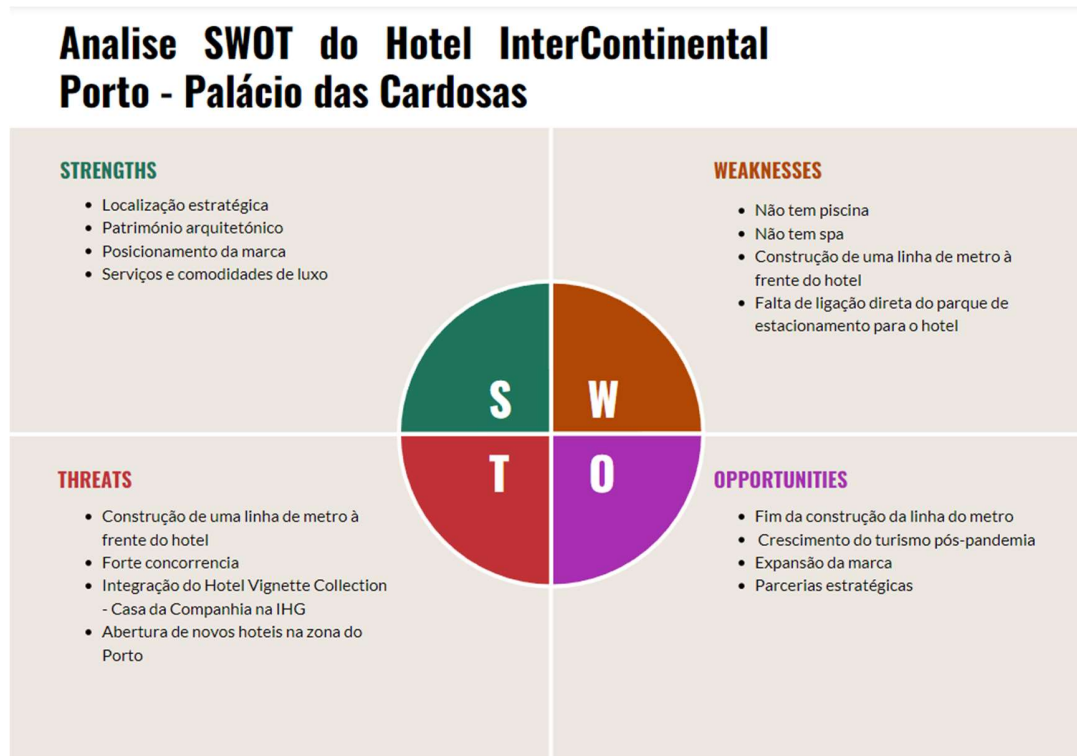
As forças, fraquezas, oportunidades e ameaças têm se tornado uma chave essencial usada no mundo dos negócios para um planeamento estratégico. Há mais de seis décadas que os mercados usam esta análise (Benzaghta et al., 2021).

Sendo o setor hoteleiro um ambiente dinâmico e extremamente competitivo, este exige que os estabelecimentos hoteleiros avaliem a sua posição no mercado constantemente, e que tomem decisões estratégicas para manter e melhorar o seu desempenho. Neste contexto, o Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas, sendo um dos destinos com mais nome na cidade do Porto, enfrenta desafios e oportunidades significativas.

Conforme a figura 10, esta análise procura proporcionar uma visão abrangente da situação atual do hotel, estudando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que influenciam o seu desempenho. Com isto, esta análise será o primeiro passo em direção a tomada de

decisões estratégicas e definição de metas que irão permitir que o hotel continue a oferecer uma experiência excecional aos hospedes e manter a sua reputação.

Figura 10 - Análise SWOT



Fonte - Elaboração própria

Reflexão da análise SWOT

Strengths:

1. A localização estratégica do Hotel Intercontinental Porto é extremamente benéfica pois está de facto no centro das atenções do Porto, na avenida dos Aliados. Esta localização proporciona aos hospedes um acesso fácil a quase todos os pontos turísticos, áreas comerciais e culturais, aumentando assim a atratividade do hotel.
2. A incorporação de um património arquitetónico sólido confere ao hotel uma identidade única, oferecendo aos hóspedes uma experiência enriquecedora e cultural.

3. A marca InterContinental Hotels & Resorts é associada a padrões de qualidade e luxo, estabelecendo uma reputação que atrai viajantes que procuram experiências únicas e serviços de alta qualidade.
4. Os serviços e comodidades de luxo estão obviamente conectados com o ponto anterior pois o hotel destaca-se neste aspeto, proporcionando uma experiência exclusiva e memorável para os hóspedes que valorizam o conforto e o requinte.

Weaknesses:

1. A ausência de piscina e spa por vezes representa uma limitação para a atração de hóspedes que procuram instalações de lazer adicionais para a sua estadia, podendo assim levar à escolha de outro hotel por causa destes pormenores.
2. A construção da linha de metro mesmo em frente ao hotel, pode gerar desconforto para os hóspedes devido a possíveis ruídos e perturbações visuais.
3. A ausência de uma ligação direta do parque de estacionamento para o hotel pode ser percebida como uma inconveniência para os hóspedes, especialmente nas condições atuais de obras que por si já obrigam a dar uma volta fora do normal para conseguir aceder ao hotel.

Threats:

1. O setor hoteleiro no Porto é altamente competitivo, e a presença de concorrentes fortes pode representar um desafio para a manutenção da quota de mercado.
2. A construção da linha de metrô não representa apenas uma fraqueza, mas também uma ameaça, pois pode impactar negativamente a experiência do hóspede e a imagem do hotel para o futuro.
3. A integração do Hotel Casa da Companhia, na cadeia IHG sob a marca Vignette Collection, torna-se uma ameaça pois desta forma, o hotel vai ter muito mais visibilidade, isto é, quando abrir a aplicação IHG para efetuar uma reserva num hotel

do Porto, irá estar mais um hotel de 5 estrelas na lista, extremamente perto do Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas, face às condições atuais desta unidade, isto torna-se claramente uma ameaça.

4. Através da abertura de novos hotéis na região do Porto, a concorrência, de um modo geral, vai ser intensificada, exigindo que o hotel, mediante estas condições desfavoráveis, se continue a destacar para manter a sua atratividade.

Opportunities:

1. Com o fim da construção da linha de metro, o hotel pode voltar a beneficiar de uma melhoria nas condições de acessibilidade e da redução dos impactos negativos associados à construção, tais como, os barulhos constantes perturbando o sono e o dia a dia e a vista arruinada pelas máquinas, assim como voltar a ter a sua atratividade em momentos de pré construção.
2. O crescimento esperado do turismo pós-pandemia continua a oferecer uma oportunidade para o Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas atrair um maior número de visitantes.
3. A IHG continua a expandir-se e cada vez mais a ficar reconhecida, e desta forma, através do seu reconhecimento e crescimento, o hotel pode continuar a impulsionar e fortalecer a sua presença de uma forma significativa.
4. Através da exploração de parcerias estratégicas com empresas locais ou internacionais, o hotel pode usufruir de vantagens competitivas face ao resto do mercado, assim como oportunidade de colaboração inovadoras.

Perante esta análise SWOT, o Hotel InterContinental Porto, depara-se com um futuro dinâmico, recheado de desafios e oportunidades únicas. Um ponto a ser destacado é o fim da construção da linha de metro e a consequente oportunidade de voltar a atrair um maior fluxo de turistas para o hotel. Através da sua localização estratégica, património arquitetónico e o posicionamento da marca, o hotel estará preparado para voltar a atrair e acomodar este novo fluxo de turistas.

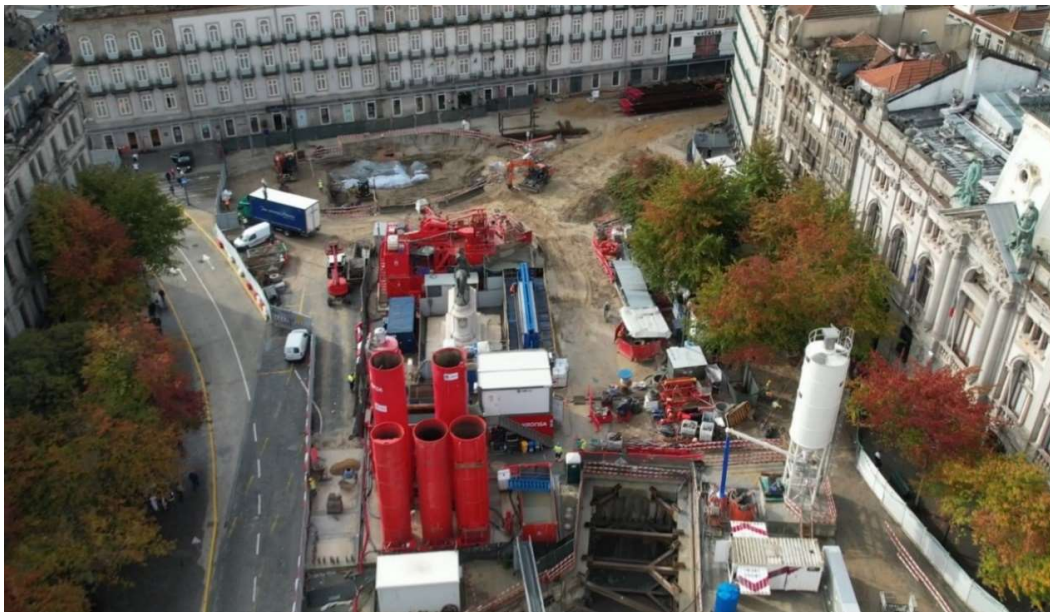
Desta forma, o Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas estará posicionado para enfrentar o futuro com uma abordagem estratégica e adaptativa. Ao capitalizar seus pontos

fortes, abordar as fraquezas identificadas e aproveitar as oportunidades emergentes, o hotel poderá consolidar sua posição como um destino de prestígio no competitivo cenário hoteleiro do Porto.

2.3 Cenário de exceção

Um dos pontos principais nesta análise SWOT é o facto de o hotel ter mesmo frente, como é possível verificar na figura 11, uma linha de metro a ser construída. Esta situação de obras está a decorrer desde 2021 tendo desta forma um impacto claramente negativo no hotel.

Figura 11 - Estado das obras à frente do hotel em outubro 2023



Fonte - Porto Canal

A construção de uma linha de metro mesmo em frente ao hotel, representa um desafio significativo tanto para o seu funcionamento assim como a satisfação dos clientes. Os impactos negativos desta construção são múltiplos, afetando diretamente a experiência dos hóspedes e a gestão de operacional do hotel.

Em primeiro lugar, o ruído quase constante proveniente das obras torna-se uma fonte de desconforto para os hóspedes. Este ruído pode afetar o sono dos hóspedes e prejudicar a

qualidade da estadia, o que, por sua vez, pode levar a avaliações negativas nas OTAs e a uma diminuição da taxa de ocupação. Para além do ruído, as explosões e perfurações controladas, esta vibração perceptível pode ser um problema particularmente em áreas como quartos, restaurantes, bares e espaços para eventos, onde os hóspedes estão à espera de um ambiente tranquilo e relaxante.

Por fim, o acesso ao hotel é também afetado negativamente pelas obras em curso, tornando a chegada ao hotel difícil e, por consequência, a entrega de bagagens.

3. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

Autores como Peat et al. (2002) afirmam que o propósito deste capítulo é demonstrar como é que se chegou aos resultados obtidos que respondem ao objeto principal da investigação. Desta forma, são fornecidos detalhes rigorosos sobre o tipo de estudo, que tipo de métodos é que foram utilizados e como foi elaborado o tratamento de dados. Em conclusão, permite ao leitor concluir sobre a validade dos resultados obtidos e conclusões apresentadas.

Contudo, para Vilelas (2020) a metodologia consiste no estudo e avaliação de várias opções entre as quais podemos decidir, assim como as suas utilizações, correspondendo assim a um conjunto de processos que irão contribuir para uma nova aquisição de conhecimento.

3.1 Metodologia

No presente trabalho são utilizadas as seguintes metodologias:

- Levantamento documental de várias fontes:

(i) Documentação interna do hotel;

(ii) Revisão bibliográfica abordando os principais conceitos e práticas comuns do Revenue Management;

(iii) Análise sistémica das tendências de *pricing* observadas nos Sites utilizados pelo hotel para realizar a comparação de tarifas no dia-a-dia;

(iv) Análise exploratória qualitativa e quantitativa de informação constante nas Plataformas de busca de alojamento, tais como Booking, Expedia, assim como aos sistemas internos de reservas das próprias unidades hoteleiras do CompSet.

- Entrevistas / reuniões periódicas com os profissionais da unidade hoteleira, especificamente a Revenue Manager e a Revenue & Reservations Supervisor. Nestas reuniões foram abordados sistematicamente:

(i) a aplicação dos 5 atributos, num plano evolutivo de exclusão de unidades do CompSet;

(ii) análise dos resultados constantes nas plataformas de *Benchmarking*, nomeadamente OTA Insight – ADR Index ², RevPar Index, Occupancy Index;

(iii) evolução do posicionamento dos hotéis no CompSet;

(iv) ponto de situação da redefinição do CompSet (objetivo final do presente documento)

Estas entrevistas / reuniões tiveram como resultado o documento que foi sendo atualizado a cada reunião e a conclusão apurada ao longo da pesquisa, e que é apresentado como o Anexo 1.

- No decorrer da fase de pesquisa para a elaboração deste relatório de estágio, inicialmente foi contemplado a implementação de um inquérito como parte integrante para a coleta de dados. Contudo, durante as reuniões semanais com a Revenue Manager e Revenue & Reservations Supervisor, foi tomada a decisão, que por questões de privacidade de dados de não só o Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas, mas também os seus concorrentes, não prosseguir com este inquérito.

No processo de aplicação das acima referidas metodologias, foi elaborada uma lista inicial de todos os hotéis de 5 estrelas da cidade do Porto, de modo a se poder observar todos os possíveis concorrentes. Não foram considerados hotéis de 4 estrelas, dado que o atributo preço, neste caso em específico, tem um impacto muito significativo.

Todas as comparações a ser realizadas têm como base e termo de comparação os 5 atributos mencionados e explicados na revisão bibliográfica e descrita por vários autores, com os atributos utilizados pelo Hotel InterContinental, sendo estes:

- *Product Type*
- Preço
- Localização
- Tamanho do hotel
- Segmento de mercado

² Ver ponto 1.1 – ADR Index, RevPar Index

Foi ainda elaborada uma escala para a determinação da proximidade dos atributos dos outros hotéis face aos atributos do Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas, e de ora em diante designada ECC - Escala *CompSet* de Cores. Desta forma, a escala para cada um dos atributos varia em 3 cores:

- Verde: A cor verde representa a partilha do valor do atributo ou muito semelhante, tendo uma cotação de 1 valor.
- Amarelo: A cor amarela representa uma semelhança no valor do atributo, tendo uma cotação de 0.5 valores.
- Vermelho: A cor vermelha representa uma grande diferença no valor do atributo, tendo como uma cotação de 0 valores.

Mediante estes atributos, o Hotel InterContinental Porto - Palácio das Cardosas preenche-os como apresentado na tabela 2.

Tabela 2 - Atributos de seleção aplicados ao hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas

Hotel	Atributos				
	Product Type	Segmento de mercado	Preço (médio)	Localização	Tamanho
InterContinental Porto - Palácio das Cardosas	Hotel 5 estrelas	Leisure, Luxury, high-end	303,50 €	Porto, Centro	113

Fonte - Elaboração própria

Análise dos atributos de seleção aplicados aos hotéis de 5 estrelas do Porto

Neste subcapítulo será elaborada uma análise onde se aplicam os 5 atributos mencionados na revisão bibliográfica, sendo estes, *product type*; segmento de mercado; preço; localização; tamanho. De modo a que seja possível apurar um novo *CompSet* para o Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas. Ao realizarmos esta “filtragem” é possível excluir e descobrir novos hotéis que inicialmente se pensava que não deveriam ser considerados *competitors*.

Análise pelo atributo *product type*

A primeira filtragem realizada foi através do *Product Type*, isto é, todos os empreendimentos turísticos que sejam considerados hotéis e tenham uma classificação de 5 estrelas oficialmente registada na RNET (Registo Nacional Empreendimentos Turísticos). De certo modo a filtragem deste atributo foi realizada simplesmente no momento de recolha dos hotéis de 5 estrelas do Porto.

A tabela 3 mostra a lista final dos hotéis a serem analisados:

Tabela 3 – Filtragem através do atributo “*Product Type*”

Hoteis	Product type
Hotel G.A Palace	hotel *****
Renaissance Porto Lapa Hotel	hotel *****
The Editory Boulevard Aliados Hotel	hotel *****
Casa da Companhia Porto Hotel	hotel *****
Hotel Eurostars Aliados	hotel *****
Torel Palace Hotel Porto	hotel *****
PortoBay Flores	hotel *****
Vila Foz Hotel & Spa	hotel *****
Maison Albar Hotels Le Monumental Palace	hotel *****
Hotel A Brasileira - Porto	hotel *****
Torel Avantgarde	hotel *****
Pestana Vintage Porto Hotel	hotel *****
HF Ipanema Park	hotel *****
PORTO PALÁCIO HOTEL BY THE EDITORY	hotel *****
Hotel Infante Sagres	hotel *****
Crowne Plaza Porto	hotel *****
Sheraton Porto Hotel & Spa	hotel *****
Palácio do Freixo	hotel *****
The Editory Artist Baixa Porto Hotel	hotel *****
Saboaria	hotel *****
Wine & Books Porto Hotel	hotel *****
Hotel Intercontinental Porto - Palacio das Cardosas	hotel *****

Fonte - Elaboração própria

Análise pelo atributo segmento de mercado

De seguida, foi elaborada uma análise dos segmentos de mercado de todos os hotéis listados na tabela 3, dado que baseado nesta segmentação é possível compreender melhor o tipo de clientes que os concorrentes procuram atrair, e como é que o hotel se identifica. Com isto, apresenta-se a tabela 4, que descreve os respetivos segmentos de mercado de cada unidade hoteleira.

Tabela 4 - Os hotéis e os respetivos segmentos de mercado

Hotéis	Product type	Segmento de mercado
Hotel G.A Palace	hotel *****	leisure , luxury high end
Renaissance Porto Lapa Hotel	hotel *****	mainly mice , bit of leisure
The Editory Boulevard Aliados Hotel	hotel *****	leisure
Casa da Companhia Porto Hotel	hotel *****	leisure, luxury
Hotel Eurostars Aliados	hotel *****	leisure
Torel Palace Hotel Porto	hotel *****	boutique hotel , literature focus
PortoBay Flores	hotel *****	luxury
Vila Foz Hotel & Spa	hotel *****	leisure, luxury high end
Maison Albar Hotels Le Monumental Palace	hotel *****	leisure, luxury high end
Hotel A Brasileira - Porto	hotel *****	leisure, tematico / different topic each floor
Torel Avantgarde	hotel *****	boutique hotel / focus on art
Pestana Vintage Porto Hotel	hotel *****	leisure, luxury
HF Ipanema Park	hotel *****	leisure
PORTO PALÁCIO HOTEL BY THE EDITORY	hotel *****	business and MICE
Hotel Infante Sagres	hotel *****	pushing high end / renovating / re-positioning
Crowne Plaza Porto	hotel *****	business e MICE
Sheraton Porto Hotel & Spa	hotel *****	business e MICE
Palacio do Freixo	hotel *****	leisure, luxury high end, mice
The Editory Artist Baixa Porto Hotel	hotel *****	leisure
Saboaria	hotel *****	boutique hotel / leisure
Wine & Books Porto Hotel	hotel *****	leisure / focus on wine and books
Hotel Intercontinental Porto - Palacio das Cardosas	hotel *****	leisure, luxury high end

Fonte - Elaboração própria

A partir desta análise da segmentação de mercado, é possível verificar os vários tipos de segmentos que foram encontrados nesta pesquisa, sendo estes:

- Leisure
- Luxury high-end
- MICE e business
- Boutique hotels e Hoteis temáticos (foco no vinho; literatura)

Desta forma, foi feita uma análise mediante os segmentos: i) *luxury high-end*; ii) *luxury* e iii) *leisure* (apenas alguns casos). Esta análise foi ainda representada por 3 cores diferentes. Representados pela cor verde estão identificados os mesmos tipos de segmentos em relação ao Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas, a amarelo, os segmentos que podem partilhar alguns dos aspetos com o segmento *luxury* e por fim, a vermelho todos os hotéis que nem são considerados *luxury* ou se identificam como *luxury*, sendo este o termo de comparação principal na identificação de segmentação de mercado.

Tabela 5 - Segunda filtragem através do segmento de mercado

Hoteis	Product type	Segmento de mercado
Hotel G.A Palace	hotel *****	leisure , luxury high end
Renaissance Porto Lapa Hotel	hotel *****	mainly mice , bit of leisure
The Editory Boulevard Aliados Hotel	hotel *****	leisure
Casa da Companhia Porto Hotel	hotel *****	leisure, luxury
Hotel Eurostars Aliados	hotel *****	leisure
Torel Palace Hotel Porto	hotel *****	boutique hotel , literature focus
PortoBay Flores	hotel *****	luxury
Vila Foz Hotel & Spa	hotel *****	leisure, luxury high end
Maison Albar Hotels Le Monumental Palace	hotel *****	leisure, luxury high end
Hotel A Brasileira - Porto	hotel *****	leisure, tematico / different topic each floor
Torel Avantgarde	hotel *****	boutique hotel / focus on art
Pestana Vintage Porto Hotel	hotel *****	leisure, luxury
HF Ipanema Park	hotel *****	leisure
PORTO PALÁCIO HOTEL BY THE EDITORY	hotel *****	business and MICE
Hotel Infante Sagres	hotel *****	pushing high end / renovating / re-positioning
Crowne Plaza Porto	hotel *****	business e MICE
Sheraton Porto Hotel & Spa	hotel *****	business e MICE
Palacio do Freixo	hotel *****	leisure, luxury high end, mice
The Editory Artist Baixa Porto Hotel	hotel *****	leisure
Saboaria	hotel *****	boutique hotel / leisure
Wine & Books Porto Hotel	hotel *****	leisure / focus on wine and books
Hotel Intercontinental Porto - Palacio das Cardosas	hotel *****	leisure, luxury high end

Fonte - Elaboração própria

Na tabela 5 é possível observar a redução do número de hotéis a analisar, mais especificamente o que são identificados pela cor verde. Nesta tabela existem ainda duas exceções sendo estas os hotéis “Eurostars Aliados” e “A Brasileira – Porto”, justificadas pela sua localização extremamente próxima ao hotel de referência, podendo desta forma verificar a veracidade, ou não, da afirmação de Mohammed et al., (2014) onde é dito que os hotéis mais próximos têm uma grande probabilidade de entrarem para o *CompSet* de um hotel.

Análise pelo atributo preço:

O atributo “preço”, como referido na revisão bibliográfica, não justifica a escolha total de um hotel para o seu *CompSet* mas tem um peso muito importante. Após a filtragem de hotéis através da segmentação de mercado, foi possível reduzir a lista inicial de hotéis para:

- InterContinental Porto – Palácio das Cardosas (referência de comparação)
- G.A Palace Hotel & Spa Hotel & Spa
- Vila Foz Hotel & Spa
- Maison Albar Hotels Le Monumental Palace
- Hotel Eurostar Aliados
- PortoBay Flores
- Hotel A Brasileira – Porto
- Palácio do Freixo
- Hospes Infante Sagres
- Pestana Vintage
- Casa da Companhia

Notas prévias à análise do preço dos hotéis em questão:

1. Todos estes preços (desde a tabela 6 até a tabela 16) foram recolhidos no dia 22.11.23.
2. Todas as reservas pesquisadas foram feitas em regime “*Best Flexible Rate*”, isto é, uma tarifa *refundable*³ com pequeno-almoço incluído para 1 pessoa.
3. Foram efetuadas as pesquisas em 3 canais de distribuição diferentes, sendo estes a *Booking*, *Expedia* e o *website* do próprio hotel para obtermos um melhor termo de comparação relativamente as tarifas e possíveis estratégias que os hotéis estejam a praticar.

³ Reembolsável

4. Relativamente aos hotéis IHG (InterContinental Porto e Casa da Companhia), a razão pelo qual que a tarifa não muda entre OTAs deve-se a um critério da IHG que obriga a uma paridade de preço.
5. Todas as tipologias de quartos representam a tipologia mais baixa no respetivo hotel, uma vez que são os mais comparáveis pela definição em si. De certa forma será esta tipologia que define o hotel. Foi elaborada ainda uma pesquisa aos *websites* dos hotéis para elencar as tipologias de quarto disponíveis dos mesmos.
6. A escolha das datas das quais a informação foi recolhida é justificada pela sua diversificação, ou seja, as datas representam contextos ou cenários diferentes, sendo estes um dia de semana normal, um fim de semana onde as tarifas devem mudar, uma véspera de feriado e o dia de Natal. Com estas datas pretende-se observar as variações de preços que credibilize o mais possível esta análise.
7. A última data nas tabelas apresentadas (31 de dezembro) acabou por ser removida da análise, uma vez que os hotéis apresentavam tarifas com estadias mínimas de 2 noites tornando-se difícil decifrar os preços exatos das noites, assim como tarifas de pacote fim-de-ano, com um preço *all inclusive*⁴, impedindo apurar a ventilação do valor do alojamento e das prestações de alimentação e bebidas.

⁴ Termo utilizado para pacote de serviços incluídos no preço

Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas

Tabela 6 - Diferentes preços praticados pelo Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas

Hotel	OTAS						Média e Desvio Padrão do hotel	
	Booking		Expedia		Site hotel		Média	Desvio Padrão
	Tipologias de Quarto		Tipologias de Quarto		Tipologias de Quarto			
InterContinental Porto - Palacio das Cardosas	King classic	twin classic	King classic	twin classic	King classic	twin classic		
Preço "best flexible rate"(refundable c/ PA)								
Data 1 (24.12.23) tarifa natal	298	328	298	328	298	328	313	15,00
Data 2 (07.12.23) vespera feriado sexta feira	274	279	274	279	274	279	276,5	2,50
Data 3 (06.01.23) fim de semana normal	319	338	319	338	319	338	328,5	9,50
Data 4 (09.01.24) dia de semana normal	264	324	264	324	264	324	294	30,00
Data 5 (31.12.23) passagem de ano	Nota: Para esta data especifica os hoteis apresentam tarifas com estadias minimas de 2 noites tornando-se dificil decifrar os preços exatos das noites, desta forma foi decido não avaliar esta data						303,5	19,58
							Total média	Total desvio Padrão

Fonte - Elaboração própria

Hotel G.A Palace Hotel & Spa Hotel & Spa

Tabela 7 - Diferentes preços praticados pelo Hotel G.A Palace Hotel & Spa

Hotel	OTAS						Média e Desvio Padrão do hotel	
	Booking		Expedia		Site hotel		Média	Desvio Padrão
	Tipologias de Quarto		Tipologias de Quarto		Tipologias de Quarto			
G.A Palace	Classic	Classic twin	Classic	Classic twin	Classic	Classic twin		
Preço "best flexible rate"(refundable c/ PA)								
Data 1 (24.12.23) tarifa natal	304	304	283	283	196	196	283	46,75
Data 2 (07.12.23) vespera feriado sexta feira	239	239	283	283	196	196	239	35,52
Data 3 (06.01.23) fim de semana normal	404	404	288	288	240	240	288	68,84
Data 4 (09.01.24) dia de semana normal	404	404	288	288	240	240	288	68,84
Data 5 (31.12.23) passagem de ano TBD	Nota: Para esta data especifica os hoteis apresentam tarifas com estadias minimas de 2 noites tornando-se dificil decifrar os preços exatos das						285,5	20,60
							Total média	Total desvio Padrão

Fonte - Elaboração Própria

Vila Foz Hotel & Spa

Tabela 8 - Diferentes preços praticados pelo Vila Foz Hotel & Spa

Hotel	OTAS						Média e Desvio Padrão do hotel	
	Booking		Expedia		Site hotel		Média	Desvio Padrão
	Tipologias de Quarto		Tipologias de Quarto		Tipologias de Quarto			
Vila Foz Hotel & Spa	Onice room classic	Onice room twin	Onice room classic	Onice room twin	Onice room classic	Onice room twin		
Preço "best flexible rate"(refundable c/ PA)								
Data 1 (24.12.23) tarifa natal	367	367	374	374	330	330	367	19,30
Data 2 (07.12.23) vespera feriado sexta feira	367	367	374	374	330	330	367	19,30
Data 3 (06.01.23) fim de semana normal	321	321	326	326	288	288	321	16,86
Data 4 (09.01.24) dia de semana normal	321	321	326	326	288	288	321	16,86
Data 5 (31.12.23) passagem de ano TBD	Nota: Para esta data especifica os hotéis apresentam tarifas com estadias minimas de 2 noites tornando-se dificil decifrar os preços exatos das noites, desta forma foi decido não avaliar esta data						344	23,00
							Total média	Total desvio Padrão

Fonte - Elaboração própria

Maison Albar Hotels Le Monumental Palace

Tabela 9 - Diferentes preços praticados pelo Maison Albar Hotels Le Monumental Palace

Hotel	OTAS						Média e Desvio Padrão do hotel	
	Booking		Expedia		Site hotel		Média	Desvio Padrão
	Tipologias de Quarto		Tipologias de Quarto		Tipologias de Quarto			
Maison Albar Hotels Le Monumental Palace	Superior Room	Superior Room twin	Superior Room	Superior Room twin	Superior Room	Superior Room twin		
Preço "best flexible rate"(refundable c/ PA)								
Data 1 (24.12.23) tarifa natal	256	256	259	259	220	220	256	17,72
Data 2 (07.12.23) vespera feriado sexta feira	254	254	258	258	220	220	254	17,05
Data 3 (06.01.23) fim de semana normal	286	286	289	289	250	250	286	17,72
Data 4 (09.01.24) dia de semana normal	286	286	289	289	250	250	286	17,72
Data 5 (31.12.23) passagem de ano TBD	Nota: Para esta data especifica os hotéis apresentam tarifas com estadias minimas de 2 noites tornando-se dificil decifrar os preços exatos das						271	15,52
							Total média	Total desvio Padrão

Fonte - Elaboração Própria

Hotel Eurostars Aliados

Tabela 10 - Diferentes preços praticados pelo Hotel Eurostars Aliados

Hotel	OTAS						Média e Desvio Padrão do hotel	
	Booking		Expedia		Site hotel		Média	Desvio Padrão
	Tipologias de Quarto		Tipologias de Quarto		Tipologias de Quarto			
Hotel Eurostars Aliados	Quarto Duplo Deluxe	Quarto Twin Deluxe	Quarto Duplo Deluxe	Quarto Twin Deluxe	Quarto Duplo Deluxe	Quarto Twin Deluxe	Média	Desvio Padrão
Preço "best flexible rate"(refundable c/ PA)								
Data 1 (24.12.23) tarifa natal	196	196	201	201	157	157	196	19,67
Data 2 (07.12.23) vespera feriado sexta feira	205	205	211	211	166	166	205	19,95
Data 3 (06.01.23) fim de semana normal	191	191	196	196	152	152	191	19,67
Data 4 (09.01.24) dia de semana normal	150	150	153	153	110	110	150	19,60
Data 5 (31.12.23) passagem de ano TBD	Nota: Para esta data especifica os hoteis apresentam tarifas com estadias minimas de 2 noites tornando-se dificil decifrar os preços exatos das noites, desta forma foi decido não avaliar esta data						193,5	21,10
							Total média	Total desvio Padrão

Fonte - Elaboração própria

PortoBay Flores

Tabela 11 - Diferentes preços praticados pelo Hotel PortoBay Flores

Hotel	OTAS						Média e Desvio Padrão do hotel	
	Booking		Expedia		Site hotel		Média	Desvio Padrão
	Tipologias de Quarto		Tipologias de Quarto		Tipologias de Quarto			
PortoBay Flores	Classic	assic Tw	Classic	Classic Twir	Classic	Classic Twin	Média	Desvio Padrão
Preço "best flexible rate"(refundable c/ PA)								
Data 1 (24.12.23) tarifa natal	229	229	229	229	229	229	229	0,00
Data 2 (07.12.23) vespera feriado sexta feira	229	229	229	229	229	229	229	0,00
Data 3 (06.01.23) fim de semana normal	229	229	229	229	229	229	229	0,00
Data 4 (09.01.24) dia de semana normal	229	229	229	229	229	229	229	0,00
Data 5 (31.12.23) passagem de ano TBD	Nota: Para esta data especifica os hoteis apresentam tarifas com estadias minimas de 2 noites tornando-se dificil decifrar os preços exatos das noites, desta forma foi decido não avaliar esta data						229	0,00
							Total média	Total desvio Padrão

Fonte - Elaboração própria

Hotel A Brasileira – Porto

Tabela 12 - Diferentes preços praticados pelo Hotel PortoBay Flores

Hotel	OTAS						Média e Desvio Padrão do hotel	
	Booking		Expedia		Site hotel		Média	Desvio Padrão
	Tipologias de Quarto		Tipologias de Quarto		Tipologias de Quarto			
Hotel A Brasileira - Porto	Deluxe Single	Deluxe Twin	Deluxe Single	Deluxe Twin	Deluxe Single	Deluxe Twin	Média	Desvio Padrão
Preço "best flexible rate"(refundable c/ PA)								
Data 1 (24.12.23) tarifa natal	210	210	202	202	175	175	202	14,97
Data 2 (07.12.23) vespera feriado sexta feira	173	173	220	220	174	174	174	21,92
Data 3 (06.01.23) fim de semana normal	205	205	197	197	171	171	197	14,51
Data 4 (09.01.24) dia de semana normal	169	169	161	161	141	141	161	11,78
Data 5 (31.12.23) passagem de ano TBD	Nota: Para esta data especifica os hotéis apresentam tarifas com estadias minimas de 2 noites tornando-se dificil decifrar os preços exatos das noites, desta forma foi decido não avaliar esta data						185,5	16,74
							Total média	Total desvio Padrão

Fonte - Elaboração própria

Palácio do Freixo

Tabela 13 - Diferentes preços praticados pelo Palácio do Freixo

Hotel	OTAS						Média e Desvio Padrão do hotel	
	Booking		Expedia		Site hotel		Média	Desvio Padrão
	Tipologias de Quarto		Tipologias de Quarto		Tipologias de Quarto			
Palacio do Freixo	Classico	Classico Tw	Classico	Classico Twi	Classico	Classico Twin	Média	Desvio Padrão
Preço "best flexible rate"(refundable c/ PA)								
Data 1 (24.12.23) tarifa natal	199	199	219	219	203	203	203	8,64
Data 2 (07.12.23) vespera feriado sexta feira	212	212	234	234	205	205	212	12,36
Data 3 (06.01.23) fim de semana normal	195	195	215	215	188	188	195	11,44
Data 4 (09.01.24) dia de semana normal	190	190	210	210	184	184	190	11,12
Data 5 (31.12.23) passagem de ano TBD	Nota: Para esta data especifica os hotéis apresentam tarifas com estadias minimas de 2 noites tornando-se dificil decifrar os preços exatos das noites, desta forma foi decido não avaliar esta data						199	8,34
							Total média	Total desvio Padrão

Fonte - Elaboração própria

Hospes Infante Sagres

Tabela 14 - Diferentes preços praticados pelo Hospes Infante Sagres

Hotel	OTAS						Média e Desvio Padrão do hotel	
	Booking		Expedia		Site hotel		Média	Desvio Padrão
	Tipologias de Quarto		Tipologias de Quarto		Tipologias de Quarto			
Infante Sagres	Superior Room	Superior Room Twin	Superior Room	Superior Room Twin	Superior Room	Superior Room Twin		
Preço "best flexible rate"(refundable c/ PA)								
Data 1 (24.12.23) tarifa natal	251	251	251	251	226	226	251	11,79
Data 2 (07.12.23) vespera feriado sexta feira	228	228	174	174	203	203	203	22,07
Data 3 (06.01.23) fim de semana normal	251	251	251	251	226	226	251	11,79
Data 4 (09.01.24) dia de semana normal	221	221	220	220	199	199	220	10,14
Data 5 (31.12.23) passagem de ano TBD	Nota: Para esta data especifica os hoteis apresentam tarifas com estadias minimas de 2 noites tornando-se dificil decifrar os preços exatos das						235,5	20,64
							Total média	Total desvio Padrão

Fonte - Elaboração própria

Pestana Vintage

Tabela 15 - Diferentes preços praticados pelo Pestana Vintage

Hotel	OTAS						Média e Desvio Padrão do hotel	
	Booking		Expedia		Site hotel		Média	Desvio Padrão
	Tipologias de Quarto		Tipologias de Quarto		Tipologias de Quarto			
Pestana Vintage	Classico	Classico Twin	Classico	Classico Twin	Classico	Classico Twin		
Preço "best flexible rate"(refundable c/ PA)								
Data 1 (24.12.23) tarifa natal	196	196	217	217	200	200	200	9,10
Data 2 (07.12.23) vespera feriado sexta feira	190	190	190	190	184	184	190	2,83
Data 3 (06.01.23) fim de semana normal	193	193	214	214	187	187	193	11,58
Data 4 (09.01.24) dia de semana normal	190	165	211	211	184	184	187	16,20
Data 5 (31.12.23) passagem de ano TBD	Nota: Para esta data especifica os hoteis apresentam tarifas com estadias minimas de 2 noites tornando-se dificil decifrar os preços exatos das noites, desta forma foi decido não avaliar esta data						191,5	4,82
							Total média	Total desvio Padrão

Fonte - Elaboração própria

Casa da Companhia

Tabela 16 - Diferentes preços praticados pelo Hotel Casa da Companhia

Hotel	OTAS						Média e Desvio Padrão do hotel	
	Booking		Expedia		Site hotel		Média	Desvio Padrão
	Tipologias de Quarto		Tipologias de Quarto		Tipologias de Quarto			
Casa Da Companhia	King Premium	Twin Premium	King Premium	Twin Premium	King Premium	Twin Premium		
Preço "best flexible rate"(refundable c/ PA)								
Data 1 (24.12.23) tarifa natal	230	230	230	230	230	230	230	0,00
Data 2 (07.12.23) vespera feriado sexta feira	240	240	240	240	240	240	240	0,00
Data 3 (06.01.23) fim de semana normal	242	242	242	242	242	242	242	0,00
Data 4 (09.01.24) dia de semana normal	240	240	240	240	240	240	240	0,00
Data 5 (31.12.23) passagem de ano TBD	Nota: Para esta data especifica os hotéis apresentam tarifas com estadias minimas de 2 noites tornando-se dificil decifrar os preços exatos das noites,						240	4,69
							Total média	Total desvio Padrão

Fonte - Elaboração própria

Em resumo, após esta verificação de preços pelas diferentes OTAs e respetivos sites dos Hotéis, levamo-nos à tabela 17:

Tabela 17 - Filtragem dos hotéis com 3 atributos

Hotéis	Product type	Segmento(luxo, mice, business/corporate)	Preço
Hotel G.A Palace	hotel *****	leisure , luxury high end	285,5
Renaissance Porto Lapa Hotel	hotel *****	mainly mice , bit of leisure	
The Editory Boulevard Aliados Hotel	hotel *****	leisure	
Casa da Companhia Porto Hotel	hotel *****	leisure, luxury	240
Hotel Eurostars Aliados	hotel *****	leisure	193,5
Torel Palace Hotel Porto	hotel *****	boutique hotel , literature focus	
PortoBay Flores	hotel *****	luxury	229
Vila Foz Hotel & Spa	hotel *****	leisure, luxury high end	344
Maison Albar Hotels Le Monumental Palace	hotel *****	leisure, luxury high end	271
Hotel A Brasileira - Porto	hotel *****	leisure, tematic / different topic each floor	185,5
Torel Avantgarde	hotel *****	boutique hotel / focus on art	
Pestana Vintage Porto Hotel	hotel *****	leisure, luxury	191,5
HF Ipanema Park	hotel *****	leisure	
PORTO PALÁCIO HOTEL BY THE EDITORY	hotel *****	business and MICE	
Hotel Infante Sagres	hotel *****	pushing high end / renovating / re-positioning	235,5
Crowne Plaza Porto	hotel *****	business e MICE	
Sheraton Porto Hotel & Spa	hotel *****	business e MICE	
Palacio do Freixo	hotel *****	leisure, luxury high end, mice	199
The Editory Artist Baixa Porto Hotel	hotel *****	leisure	
Saboaria	hotel *****	boutique hotel / leisure	
Wine & Books Porto Hotel	hotel *****	leisure / focus on wine and books	
Hotel Intercontinental Porto - Palacio das Cardosas	hotel *****	leisure, luxury high end	303,5

Fonte - Elaboração própria

Na tabela 17 é possível verificar que a média de preços dos hotéis encontra-se no valor de 235,5€, tendo como desvio padrão 49,08€. Pode-se então fazer uma breve análise relativamente aos preços onde, teoricamente, os concorrentes do Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas devem estar. Sendo o preço medio do hotel em termo de comparação 303,5€, os seus concorrentes devem estar entre 254,42€ e 352,58€ respetivamente.

Assinalado a verde estão os preços que se encontram dentro do desvio padrão, a amarelo aqueles que estão próximos e a vermelho, os preços que estão muito distantes.

Com a análise do preço e segmento de mercado, já é possível ter uma pequena ideia dos possíveis hotéis que poderão fazer parte do *CompSet* do Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas, sendo estes o Hotel G.A Palace Hotel & Spa, Casa da Companhia, PortoBay Flores, VilaFoz Hotel & Spa, Maison Albar Hotels Le Monumental Palace e Hospes Infante Sagres.

Análise pelo atributo localização:

Após a filtragem do segmento de mercado e a análise detalhada de preços destes 11 hotéis, foi adicionado o atributo localização. Segundo Mohammed et al., (2014) o atributo localização nem sempre é muito bem definido e os hotéis de luxo tendem a considerar os seus *competitors* a uma maior distância do que os hotéis menos luxosos, levando os *Hotel Managers* a não conseguirem concordar no uso correto deste atributo.

Tabela 18 - Adição do atributo localização

Hotéis	Product type	Segmento de mercado	Preço	Localização
Hotel G.A Palace	hotel *****	leisure , luxury high end	285,5	centro(batalha)
Renaissance Porto Lapa Hotel	hotel *****	mainly mice , bit of leisure		boavista
The Editory Boulevard Aliados Hotel	hotel *****	leisure		centro
Casa da Companhia Porto Hotel	hotel *****	leisure, luxury	240	centro
Hotel Eurostars Aliados	hotel *****	leisure	193,5	centro
Torel Palace Hotel Porto	hotel *****	boutique hotel , literature focus		centro(batalha)
PortoBay Flores	hotel *****	luxury	229	centro
Vila Foz Hotel & Spa	hotel *****	leisure, luxury high end	344	foz
Maison Albar Hotels Le Monumental Palace	hotel *****	leisure, luxury high end	271	centro
Hotel A Brasileira - Porto	hotel *****	leisure, tematico / different topic each floor	185,5	centro
Torel Avantgarde	hotel *****	boutique hotel / focus on art		centro(hospital st. antonio)
Pestana Vintage Porto Hotel	hotel *****	leisure, luxury	191,5	centro (ribeira)
HF Ipanema Park	hotel *****	leisure		boavista
PORTO PALÁCIO HOTEL BY THE EDITORY	hotel *****	business and MICE		boavista
Hotel Infante Sagres	hotel *****	pushing high end / renovating / re-positioning	235,5	centro
Crowne Plaza Porto	hotel *****	business e MICE		boavista
Sheraton Porto Hotel & Spa	hotel *****	business e MICE		boavista
Palacio do Freixo	hotel *****	leisure, luxury high end, mice	199	freixo
The Editory Artist Baixa Porto Hotel	hotel *****	leisure		centro(bolhao)
Saboaria	hotel *****	boutique hotel / leisure		centro(bolhao)
Wine & Books Porto Hotel	hotel *****	leisure / focus on wine and books		centro
Hotel Intercontinental Porto - Palacio das Cardosas	hotel *****	leisure, luxury high end	303,5	centro

Fonte - Elaboração própria

Como podemos observar na tabela 18, vários hotéis que talvez apenas pelo atributo localização alguns hotéis deveriam ser considerados *competitors*, isto é, entrarem no *CompSet* mas que juntamente com outros atributos leva nos a pensar que talvez não seja esse o caso, tendo como exemplo o Hotel Eurostars Aliados e o Hotel Brasileira Porto que partilham de uma localização excelente mas o preço e segmento é bastante diferente. O mesmo se aplica no caso inverso, como por exemplo o hotel Vila Foz Hotel & Spa e Palácio do Freixo, onde são partilhados os 3 primeiros atributos (exceto o atributo preço no Palácio do Freixo) mas a sua localização deixa dúvidas sobre a entrada ou não no *CompSet* de um hotel. Assinalado a verde estão os hotéis que se encontram muito perto (possível *walking distance*) do hotel em comparação, a amarelo os hotéis que se encontram a uma distância relativa, de fácil e acesso relativamente rápido, e por fim a vermelho os hotéis que se encontram muito distantes. Através da tabela 18 é possível retirar uma conclusão final relativamente aos hotéis a serem considerados parte do *CompSet* devido a variabilidade de resultados perante as análises prévias dos outros atributos.

Análise pelo atributo tamanho:

Por fim, conforme a tabela 19, foi adicionado o atributo “tamanho” a esta análise de hotéis e que conforme a revisão bibliográfica, muitos dos *Hotel Managers* tendem a considerar os hotéis com o mesmo número de quartos como concorrentes diretos.

Tabela 19 - Adição do atributo Tamanho

Hotéis	Product type	Segmento de mercado	Preço	Localização	Size
Hotel G.A Palace	hotel *****	leisure , luxury high end	285,5	centro(batalha)	65
Renaissance Porto Lapa Hotel	hotel *****	mainly mice , bit of leisure		boavista	163
The Editory Boulevard Aliados Hotel	hotel *****	leisure		centro	68
Casa da Companhia Porto Hotel	hotel *****	leisure, luxury	240	centro	40
Hotel Eurostars Aliados	hotel *****	leisure	193,5	centro	149
Torel Palace Hotel Porto	hotel *****	boutique hotel , literature focus		centro(batalha)	25
PortoBay Flores	hotel *****	luxury	229	centro	66
Vila Foz Hotel & Spa	hotel *****	leisure, luxury high end	344	foz	68
Maison Albar Hotels Le Monumental Palace	hotel *****	leisure, luxury high end	271	centro	76
Hotel A Brasileira - Porto	hotel *****	leisure, tematico / different topic each floor	185,5	centro	90
Torel Avantgarde	hotel *****	boutique hotel / focus on art		centro(hospital st. antonio)	47
Pestana Vintage Porto Hotel	hotel *****	leisure, luxury	191,5	centro (ribeira)	109
HF Ipanema Park	hotel *****	leisure		boavista	280
PORTO PALÁCIO HOTEL BY THE EDITORY	hotel *****	business and MICE		boavista	251
Hotel Infante Sagres	hotel *****	pushing high end / renovating / re-positioning	235,5	centro	85
Crowne Plaza Porto	hotel *****	business e MICE		boavista	232
Sheraton Porto Hotel & Spa	hotel *****	business e MICE		boavista	266
Palacio do Freixo	hotel *****	leisure, luxury high end, mice	199	freixo	87
The Editory Artist Baixa Porto Hotel	hotel *****	leisure		centro(bolhao)	17
Saboaria	hotel *****	boutique hotel / leisure		centro(bolhao)	28
Wine & Books Porto Hotel	hotel *****	leisure / focus on wine and books		centro	60
Hotel Intercontinental Porto - Palacio das Cardosas	hotel *****	leisure, luxury high end	303,5	centro	113

Fonte - Elaboração própria

Para este atributo foi calculada número médio de quartos e o seu respetivo desvio padrão para os hotéis todos da lista inicial. Como se pode verificar a média de número de quartos dos hotéis em questão é 60, onde o Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas se encontra relativamente superior à média, tendo como número de quartos 113. Assim, foi calculado o desvio padrão, sendo este 40,02, o que nos leva a um alcance de 73 quartos mínimos e a um máximo de 153 quartos.

3.2 Contributos para a organização - Sugestão de CompSet final

Após a análise e estudo dos 5 atributos mediante os hotéis de 5 estrelas do Porto, foi aplicada a escala ECC, previamente definida da seguinte forma:

- “*Product type*”

Todos os hotéis são 5 estrelas o que leva a que todos partilhem este atributo, 1 valor

- “Segmento de mercado”

O atributo “segmento de mercado” baseia-se no segmento do hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas sendo este *leisure e luxury high-end*. Para um hotel ser considerado um segmento ECC verde na escala presente, era necessário que os hotéis que partilhassem pelo menos do segmento “*luxury*”. A amarelo foram assinalados os hotéis que tenham como segmento de mercado *MICE* e a vermelho todos os hotéis que não se identifiquem de todo com o segmento *luxury*.

- “Preço”

Para o atributo preço, como mencionado previamente, foi calculado o preço médio dos hotéis juntamente de um desvio padrão dos mesmos. Levando a um preço mínimo de 253,42€ até um preço máximo de 354,58€. Desta forma todos os preços que se encontrem dentro do desvio padrão foram assinalados a verde. Os preços que se encontrem relativamente próximos (+/- 30€) foram assinalados a amarelo e os preços que sejam menores que 200€ foram assinalados a vermelho.

- “Localização”

Relativamente ao atributo localização, esta tem por base o centro do Porto, Avenida dos aliados. Devido a dificuldade de definir uma *walking distance* a área do Porto face a estes hotéis foi dividida em várias partes: centro; centro bolhão; centro batalha; centro ribeira; centro hospital St. António; Boavista; Foz; Freixo.

Desta forma, todos os hotéis na Avenida dos Aliados e na Rua das Flores foram assinalados a verde devido a sua localização extremamente próxima. De seguida, os hotéis que se dividem pelo resto da cidade, Batalha, Boavista, Ribeira, Bolhão, Hospital Santo António

foram assinalados a amarelo. Por fim, os hotéis que se encontram a uma distância bastante superior foram assinalados a vermelho.

- “Tamanho”

Por fim, para o atributo “tamanho” foi também calculada uma média do número de quartos dos hotéis e um desvio padrão da mesma. Levando a um número médio de quartos de 60 com um desvio padrão de 35. Levando a um número mínimo de quartos de 78 e a um número máximo de 149. Desta forma, todos os hotéis que se encontrem dentro do desvio padrão foram assinalados a verde. Os que hotéis que tenham um número de quartos relativamente próximo (+/- 20 quartos) foram assinalados a amarelo e por fim, tudo que se encontre superior ou inferior a 20 dos valores mínimos e máximos foram assinalados a vermelho.

Através desta escala foi possível juntar todas as cotações, como se pode verificar na tabela 20:

Tabela 20 - Cotações hotéis

Hoteis	Product type	Segmento de mercado	Preço	Localização	Size	"Cotação"
Hotel G.A Palace	hotel *****	leisure , luxury high end	285,5	centro(batalha)	65	4 de 5
Renaissance Porto Lapa Hotel	hotel *****	mainly mice , bit of leisure		boavista	163	
The Editory Boulevard Aliados Hotel	hotel *****	leisure		centro	68	
Casa da Companhia Porto Hotel	hotel *****	leisure, luxury	240	centro	40	4 de 5
Hotel Eurostars Aliados	hotel *****	leisure	193,5	centro	149	3 de 5
Torel Palace Hotel Porto	hotel *****	boutique hotel , literature focus		centro(batalha)	25	
PortoBay Flores	hotel *****	luxury	229	centro	66	4 de 5
Vila Foz Hotel & Spa	hotel *****	leisure, luxury high end	344	foz	68	3,5 de 5
Maison Albar Hotels Le Monumental Palace	hotel *****	leisure, luxury high end	271	centro	76	4,5 de 5
Hotel A Brasileira - Porto	hotel *****	leisure, tematico / different topic each floor	185,5	centro	90	3 de 5
Torel Avantgarde	hotel *****	boutique hotel / focus on art		centro(hospital st. antonio)	47	
Pestana Vintage Porto Hotel	hotel *****	leisure, luxury	191,5	centro (ribeira)	109	3,5 de 5
HF Ipanema Park	hotel *****	leisure		boavista	280	
PORTO PALÁCIO HOTEL BY THE EDITORY	hotel *****	business and MICE		boavista	251	
Hotel Infante Sagres	hotel *****	pushing high end / renovating / re-positioning	235,5	centro	85	4,5 de 5
Crowne Plaza Porto	hotel *****	business e MICE		boavista	232	
Sheraton Porto Hotel & Spa	hotel *****	business e MICE		boavista	266	
Palacio do Freixo	hotel *****	leisure, luxury high end, mice	199	freixo	87	3 de 5
The Editory Artist Baixa Porto Hotel	hotel *****	leisure		centro(bolhao)	17	
Saboaria	hotel *****	boutique hotel / leisure		centro(bolhao)	28	
Wine & Books Porto Hotel	hotel *****	leisure / focus on wine and books		centro	60	
Hotel Intercontinental Porto - Palacio das Cardosas	hotel *****	leisure, luxury high end	303,5	centro	113	5 de 5

Fonte - Elaboração Própria

Como se poderá verificar na tabela 20, muitos hotéis partilham de uma cotação nos valores de 3 e 3,5. Desta forma foram considerados apenas hotéis com cotação superior a 4 valores para a entrada no *CompSet* do Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas (tabela 21). Contudo, será necessário ordenar de 1 a 5 os hotéis com cotação verde para a elaboração final do *CompSet*, com as devidas justificações.

Tabela 21 - Cotações finais

Hoteis	Cotação
Hotel G.A Palace	4 de 5
Casa da Companhia Porto Hotel	4 de 5
PortoBay Flores	4 de 5
Maison Albar Hotels Le Monumental Palace	4,5 de 5
Hotel Infante Sagres	4,5 de 5
Hotel Intercontinental Porto - Palacio das Cardosas	5 de 5

Fonte - Elaboração Própria

Desta forma o *CompSet* do Hotel InterContinental Porto - Palácio das Cardosas será constituído pelos seguintes hotéis (por ordem de relevância):

1. Maison Albar Hotels Le Monumental Palace
2. Hotel G.A Palace
3. Casa da Companhia Porto Hotel
4. Hospes Infante Sagres
5. PortoBay Flores

A razão pela qual o Maison Albar Hotels Le Monumental Palace se encontra em primeiro lugar deve-se ao facto de obter uma cotação de 4,5 valores, sendo esta quase 5 apenas pela diferença de 2 quartos no atributo "Tamanho". Este hotel partilha todos os mesmos atributos que o Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas sendo assim a maior ameaça para o hotel.

Em segundo lugar, o Hotel G.A Palace. Relativamente a este hotel, com uma cotação de 4 valores face ao Hospes Infante Sagres com uma cotação de 4,5, foi escolhido para segundo lugar devido ao atributo preço, neste caso, ter um peso significativo relativamente ao atributo localização e tamanho. Neste caso em específico a localização é semelhante não se tornando muito relevante para a escolha. Relativamente ao tamanho do hotel os valores são também muito semelhantes, diferenciando-se por poucos quartos, não tendo um impacto significativo. Contudo a maior diferença será no atributo segmento de mercado, isto é, o hotel G.A Palace já tem e pratica um segmento de mercado *luxury high-end* enquanto que o Hospes Infante Sagres está em renovação para tal.

Em terceiro lugar foi apurado a Casa da Companhia primeiramente devido a sua cotação de 4 valores como resultado na tabela, de seguida, devido ao seu segmento de mercado que embora não exatamente igual ao do Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas, através do atributo preço e localização tornam-se uma ameaça para este hotel. O preço é bastante competitivo assim como a sua localização, estando mesmo na rua atrás face ao Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas. Relativamente ao número de quartos, embora tenha menos quartos do que devia ser aceite, recentemente a Casa da Companhia integrou-se na cadeia IHG, como mencionado previamente, tornando-se assim um novo alvo de atração e competição para o Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas. Contudo, o facto deste hotel se ter integrado na cadeia IHG também se pode tornar numa oportunidade.

Em quarto lugar foi apurado o hotel Hospes Infante Sagres que embora tenha obtido uma cotação de 4,5 valores na tabela, o atributo preço tem um peso significativo neste caso. Estando um pouco distante da média dos preços do Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas, este hotel é maioritariamente uma ameaça relativamente todos os outros atributos exceto este, sendo desta forma sugerido para quarto lugar.

Por fim, para quinto lugar foi sugerido o hotel PortoBay Flores. Este hotel apresenta também uma cotação de 4 valores, em que o atributo que mais se destaca é a “localização”. Neste caso o atributo “localização” tem um peso muito significativo, sendo esta, mesmo na rua atrás do hotel. Este atributo juntamente com os outros, torna este hotel uma ameaça ou um hotel que irá capturar mercado do InterContinental. Desde o seu segmento *luxury*, o seu preço bastante similar e o seu tamanho.

Por fim, como mencionado previamente, o objetivo deste estágio prende-se pela recomendação de um novo *CompSet* para o Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas. Desta forma, foi possível contribuir para a organização e demonstrar que de facto existem outros hotéis que devem ser considerados concorrentes assim como hotéis que deviam deixar de ser considerados concorrentes diretos e serem excluídos do *CompSet*.

Em conjunto com a equipa foi possível analisar individualmente os hotéis de 5 estrelas da área do Porto dentro dos quais se encontraram novos concorrentes assim como exclusão de alguns antigos visto que este mercado está sempre em movimento e requer uma análise continua em todos os aspetos.

Deste modo, ao apresentar esta recomendação, foi possível contribuir para uma melhoria continua da estratégia do hotel, conseguindo desta forma fortalecer o seu posicionamento no mercado, principalmente nos dias de hoje em que o hotel se encontra com obras mesmo em frente.

3.3 Atividades desenvolvidas

O presente estágio decorreu durante o período de 09 outubro até 15 de dezembro de 2023 no departamento de *Revenue Management* (RM). A escolha deste departamento para término do mestrado prende-se por uma razão pessoal do estagiário de poder finalmente ter passado por todos os departamentos de um hotel concluindo assim o seu ciclo, tendo uma nova visão de como um hotel funciona como um todo. Neste capítulo irá ser feita uma explicação das tarefas desenvolvidas durante o estágio.

Tarefas durante o estágio

Esta primeira experiência no departamento de *Revenue Management* tornou-se um processo lento de aprendizagem na área, para a qual toda a equipa no dia a dia participou com um excelente apoio, possibilitando terminar o estágio com sucesso e concluir o estudo inicial proposto.

O estágio teve início no dia 9 de outubro e término no dia 15 de dezembro onde nos primeiros dias se realizou apenas o processo de acolhimento, apresentação do hotel e uma definição de objetivos para o estágio. Este estágio teve como objetivo analisar e perceber o atual *CompSet* do Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas e por fim redefinir o *CompSet*, desta forma, todo o estágio e atividades em si, foram direcionadas face a este objetivo.

Morning meeting

Esta reunião era diária e tinha como objetivo garantir que toda a equipa do hotel estivesse alinhada, informada e motivada para prestar um serviço de excelência aos hóspedes e continuar a marcar a diferença neste mercado competitivo.

- As chegadas do dia, isto é, uma breve discussão sobre a ocupação prevista e as reservas especiais que possa haver, permitindo assim a equipa como um todo estar pronto para lidar com todas as situações possíveis e continue a manter um serviço de excelência.

- Eventos do dia no hotel e/ou na cidade, uma vez o hotel ter várias salas para reuniões, era necessário confirmar diariamente todos os detalhes logísticos e as necessidades dos clientes para garantir uma execução perfeita.
- Feedback dos hóspedes, este tópico era um dos mais importantes uma vez que é através do feedback dos hóspedes que o hotel consegue perceber onde pode evoluir assim como perceber o que está a fazer de melhor.
- Reconhecimento e/ou incentivo da equipa e o seu excelente trabalho
- *Pick-up* do dia (em termos de *Room nights* e *Revenue*, havendo algum segmento que se tenha destacado, isso também é mencionado)

Revenue meeting

Todas as semanas decorria uma reunião denominada “*Revenue Meeting*” onde envolvia uma grande parte dos departamentos, sendo estes, representante de grupos; representante de eventos; Diretora de *Sales* e *Marketing*; Diretor Geral; departamento financeiro; departamento de *Revenue Management* e reservas.

Nesta reunião é feita uma análise de vários aspetos:

- Desempenho atual do hotel

Este tópico é analisado através dos KPI's atuais, sendo estes maioritariamente a taxa de ocupação, o ADR e o RevPar

Taxa de ocupação = $(N^{\circ} \text{ quartos ocupados} / N^{\circ} \text{ total de quartos}) \times 100$

ADR = $(\text{Receita Total das diárias} / N^{\circ} \text{ total de quartos vendidos}) \times 100$

RevPar = $(\text{Receita Total} / N^{\circ} \text{ total de quartos disponíveis})$

- Revisão do *CompSet*
- Análise das tendências de mercado e restantes KPIs.

Esta análise é realizada através da avaliação dos mercados, eventos locais, sazonalidades e outros fatores externos que possam afetar a procura e a estratégia de preços.

- Previsão da procura

Esta previsão é realizada com base nos dados históricos juntamente com as reservas já existentes e os eventos planeados.

- Estratégia de *Pricing*

Discussão sobre a estratégia de *pricing* a ser aplicada

- Otimização de quartos

Discussão sobre a gestão de quartos, isto é, considerar a possibilidade de bloquear ou desbloquear quartos mediante a disponibilidade, aplicar tarifas de estadia mínima, etc. Tudo de modo a otimizar a receita

- Análise da segmentação de mercado

É feita uma análise do desempenho nos diferentes segmentos de mercado definidos pelo hotel e ajustar ou não a estratégia de marketing e vendas face a procura de cada um dos segmentos.

- *Feedback* do departamento de vendas e *marketing*

Comentário de ambos os departamentos para se poder alinhar as estratégias e garantir a melhor abordagem para conseguir aumentar a receita do hotel.

- Plano de ação

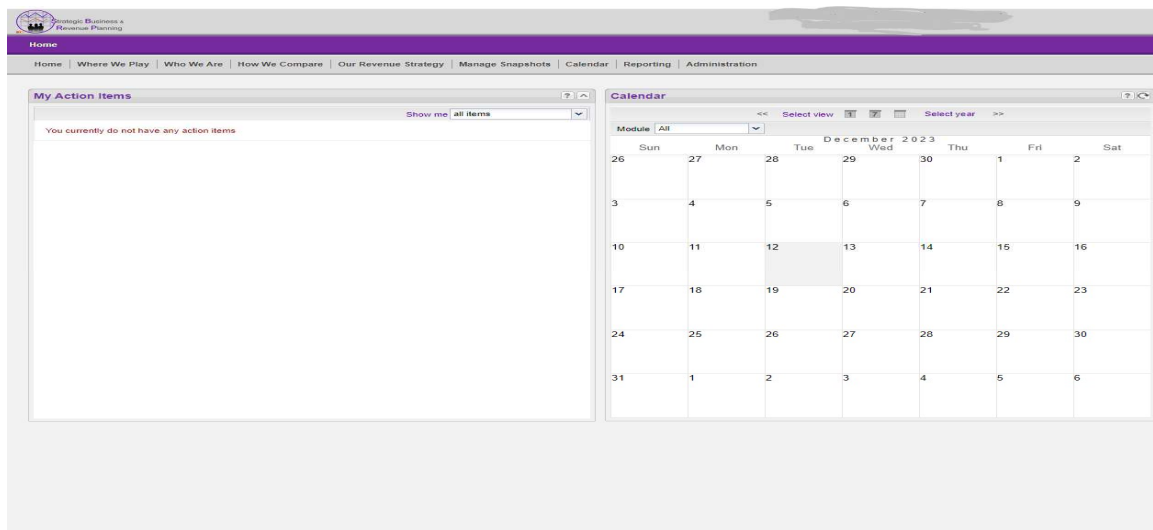
Por fim, definição de um plano de ação que resuma todos os pontos em cima referidos, desde metas, ações corretivas e iniciativas estratégicas para melhorar o aumento de receita

Análise de relatórios

- *Strategic Business Revenue Planning* (SBRP)

O SBRP é uma plataforma digital onde os *Revenue Managers* conseguem inserir os dados do hotel e desta forma obter relatórios. Estes relatórios podem ser usados diariamente, contudo oferecem resultados semanais.

Figura 12 - Interface do SBRP



Fonte - Website do SBRP.

Através do SBRP apresentado na figura 12, foi possível verificar o *pick-up* semanal e enviar minutas para os *owners* explicando os resultados obtidos e o porque destes. Esta plataforma apresenta os resultados relativamente aos dados *On the books (OTB)*, ao *budget* e ao *forecast* comparando e analisando entre cada um deles.

Por fim, e sendo um dos maiores detalhes desta plataforma, todos os resultados são apresentados separadamente por segmentos de mercado que o hotel tenha. Todos os hotéis IHG partilham de uma lista com a respetiva identificação de cada um dos diferimentos segmentos, tornado assim a análise e leitura da mesma, relativamente mais simples.

Figura 13 - Diferentes segmentos IHG

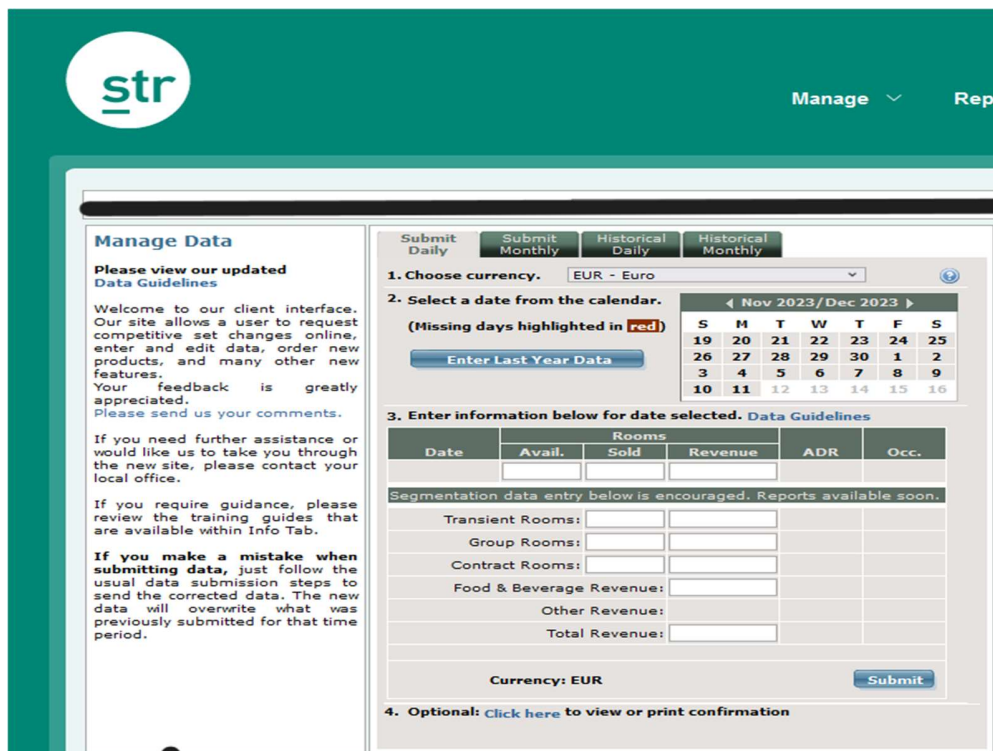
Letter	Full name	Details	Segment
A	Association Meeting		Meetings
B	Business Prod/Benchmark	Ambassador free night certificate	Retail
C	Corporate Meeting	Non Refundable rates, OTAs W/o BF	Meetings
D	Transient Discount		Retail
F	Trade Fair/Exhibition		Meetings
G	Corporate - Regular	Best flex, Gold rates	Retail
I	Incentive		Meetings
J	Leisure Packages-Weekend	Weekend package rates IHG & OTAs	Retail
K	Leisure Packages-Other	IHG Packages, OTAs with breakfast	Retail
L	Corporate - Local Negotiated		Negotiated
M	Govt/Dipl/Military (Ind)		Negotiated
O	Airline		Crew
P	Corporate - Preferred		Preferred / Consortia
Q	Govt/Dipl/Military (Group)		Meetings
R	Transient Rack		
S	Leisure Packages-Seasonal		Retail
T	Tour Series		Leisure Groups
U	Leisure Group		Leisure Groups
V	P&P Discount and Airline Delay	Employee rate, F&F, Travel discount, Reward nights	Retail
W	Wholesale		Wholesale/Individual Tour
Y	Transient Long Term Stay		Retail
Z	Complimentary		

Fonte - SBRP

- *Smith travel research (STR)*

A STR é uma empresa de pesquisa e análise que está focalizada na indústria hoteleira. Esta plataforma providencia ao hotel dados e *insights* dos hotéis do *CompSet*, para os hotéis do *CompSet*, empresas do setor de hotelaria, investigadores e outras partes interessadas.

Figura 14 - Interface do STR.



Manage Data

Please view our updated Data Guidelines

Welcome to our client interface. Our site allows a user to request competitive set changes online, enter and edit data, order new products, and many other new features. Your feedback is greatly appreciated. Please send us your comments.

If you need further assistance or would like us to take you through the new site, please contact your local office.

If you require guidance, please review the training guides that are available within Info Tab.

If you make a mistake when submitting data, just follow the usual data submission steps to send the corrected data. The new data will overwrite what was previously submitted for that time period.

Submit Daily | Submit Monthly | Historical Daily | Historical Monthly

1. Choose currency. EUR - Euro

2. Select a date from the calendar. (Missing days highlighted in red)

S	M	T	W	T	F	S
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16

3. Enter information below for date selected. Data Guidelines

Date	Rooms		Revenue	ADR	Occ.
	Avail.	Sold			

Segmentation data entry below is encouraged. Reports available soon.

Transient Rooms:

Group Rooms:

Contract Rooms:

Food & Beverage Revenue:

Other Revenue:

Total Revenue:

Currency: EUR

4. Optional: [Click here](#) to view or print confirmation

Fonte - Website do STR.

Através do STR (Figura 14) é possível cada hotel visualizar dados não identificados da sua proveniência como taxas de ocupação, ADR, RevPar e outros KPI's comparativos de mercado, tais como A. É ainda possível obter serviços de *benchmarking*, isto é, permite que todos os clientes (hotéis) se comparem uns com os outros apresentando os dados em cima mencionados, todos de uma forma anónima, desta forma, os hotéis que estejam registados nesta plataforma conseguem definir o seu *CompSet* e assim comparar-se com esses hotéis definidos através de um *ranking* com a condição de não saberem qual hotel está em baixo ou acima da sua posição.

Visita a hotéis

Durante o estágio foi possível ao estagiário visitar um hotel juntamente com o Diretor geral do InterContinental Porto. Esta visita foi realizada ao Maison Bleue, sendo esta uma *Guest*

House de luxo situado na Rua da Restauração, é um empreendimento turístico bastante recente com vista total, com exceção de dois quartos, para o rio douro.

Figura 15 - *Guest House* de luxo Maison Bleue



Fonte – Booking

O propósito desta visita prende-se por vários motivos, desde conhecer os empreendimentos a nossa volta, assim como avaliação de possível concorrência. Durante esta visita foi possível observar todo o tipo de pormenores desde a receção e a sua luminosidade, se tem espaço suficiente para um atendimento com excelência, foi também possível observar a estrutura da *Guest House*, os quartos e as suas vistas magnificas.

Todos os quartos tinham sido renovados recentemente e embora a estrutura fosse um pouco velha, era compensado por uma carpete deslumbrante e uma decoração bastante requintada. De realçar que, com exceção de dois quartos, todas as vistas eram viradas para o rio douro, tornando desta forma a estadia algo diferente de muitos outros empreendimentos turísticos.

Relativamente aos espaços exteriores, foi possível verificar que têm uma piscina em construção e estão ainda a realizar uma ligação direta do exterior a parte de fora da *Guest House*. Como aspeto mais negativo, a *Guest House* não tem parque de estacionamento.

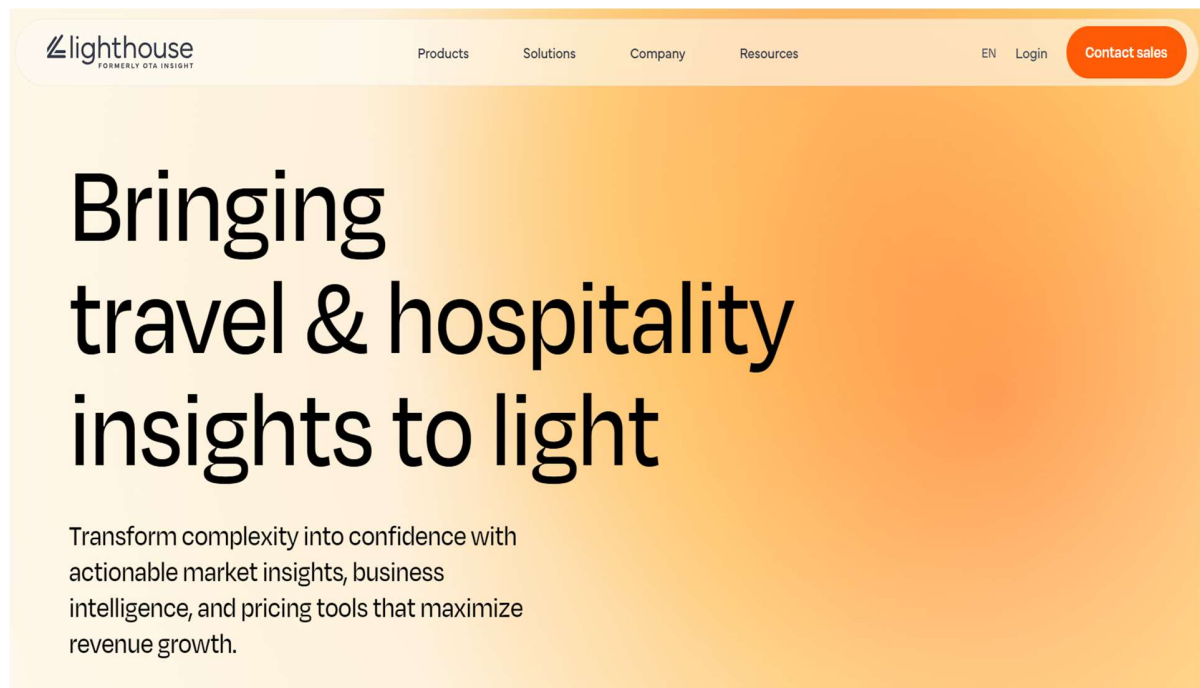
Por fim, sem uma análise profunda foi possível tomar a decisão rapidamente de que esta *Guest House*, embora todos estes atributos excelentes, não será um concorrente para o

InterContinental Porto, mas de certa forma, é sempre bom saber exatamente com quem se está a competir diretamente ou indiretamente.

Verificação de preços através da plataforma “OTA Insight lighthouse”

OTA Insight é uma empresa que oferece uma plataforma de inteligência de receita para as unidades hoteleiras, isto é, fornece ferramentas e análises que ajudam os hotéis a otimizar as suas estratégias de preços, maximizar receitas e melhorar relativamente ao seu *CompSet*.

Figura 16 - Interface do lighthouse.



Fonte - Website da Plataforma *lighthouse*.

Desta forma, a plataforma dispõe de algumas funções como:

- Análise competitiva

Permite que os hotéis comparem as suas tarifas e desempenho com os seus *competitors*.

- Previsão da procura

Através dos dados históricos e análises de mercado, esta plataforma consegue auxiliar na previsão da procura de forma que o hotel consiga estabelecer uma melhor estratégia de preços.

- Gestão de receita

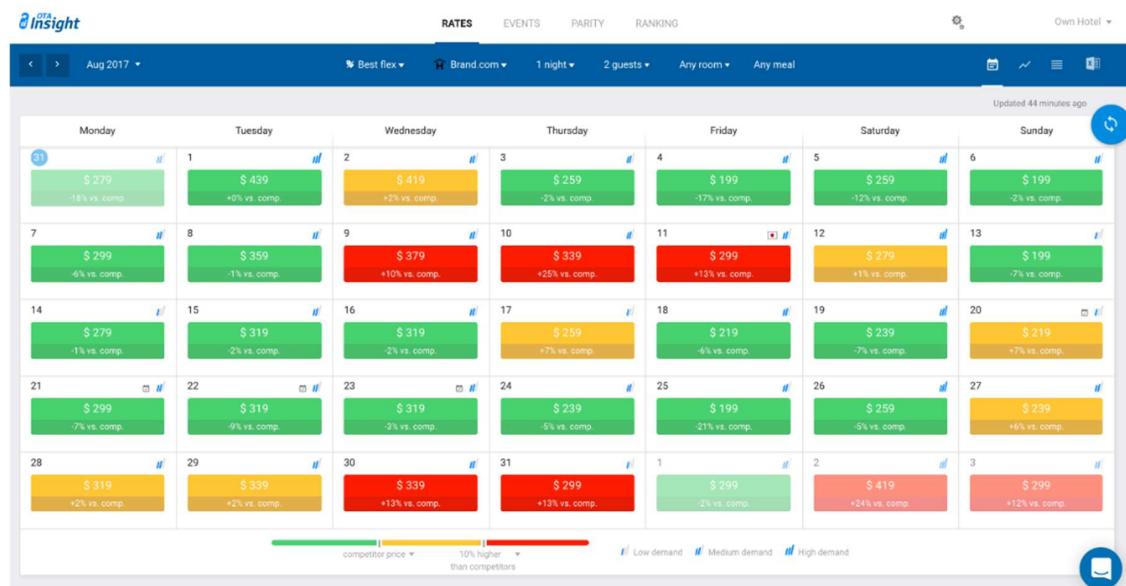
Uma das ferramentas disponibilizadas pela plataforma consegue ajustar de uma forma dinâmica as tarifas com base em vários fatores tais como: ocupação; eventos; sazonalidade; paridade de tarifas.

- Relatórios analíticos

Estes relatórios oferecem uma visão sobre o desempenho da receita do hotel, das tendências de mercado e eficácia das estratégias que o hotel implementou.

Com isto, esta ferramenta é muito valiosa para os hotéis que procuram otimizar a sua gestão de receita num ambiente competitivo, dinâmico e online.

Figura 17 - *Insight rates* interface



Fonte - Hotel management.net

Por fim, durante o uso da plataforma, apenas era aplicada a parte de comparação de preços que era fornecida de modo a poder analisar os preços que os hotéis do *CompSet* do Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas estavam a praticar, assim como, procurar possíveis concorrentes. Esta plataforma também foi usada durante a elaboração das tabelas previamente mostradas relativamente à comparação de preços.

4. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

Durante o período de estágio no Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas, o estagiário teve uma oportunidade única de vivenciar e contribuir, da melhor forma possível, para o funcionamento eficiente de um dos empreendimentos turísticos e marcas mais conhecidas na indústria hoteleira. Esta experiência proporcionou ao estagiário não só um grande conhecimento relativamente ao setor, mas também a nível profissional e pessoal, com isto, esta reflexão e autoavaliação destaca não apenas as suas responsabilidades, mas sim a importância fundamental das relações interpessoais e a importância do contributo para o hotel durante este estágio.

Os primeiros dias foram marcados por um processo de integração que se tornou vital para a adaptação e desempenho no hotel. Não só à equipa com quem trabalhava diretamente, mas sim o hotel todo como um sempre se mostravam disponíveis e prontos para ajudar no que fosse preciso, mantendo sempre o rigor e brio na sua atividade profissional. É necessário destacar as relações interpessoais sólidas e trabalho em equipa sentidos durante este estágio, principalmente no departamento de *Revenue Management*, sendo este onde decorreu o estágio todo.

Em pleno estágio, foram enfrentados desafios diários que exigiam não apenas habilidades técnicas, mas também uma compreensão do tema que me era desconhecido de certa forma, uma vez ser o primeiro contacto com o *Revenue Management*. Consequentemente, um estágio por si só no departamento de *Revenue Management* requiere alguma experiência até se conseguir ser autónomo pelo que tornou o estágio não tanto de ser o estagiário a realizar todas as tarefas diárias, mas sim uma grande pesquisa e análise intensa da concorrência. Desta forma foi possível contribuir de uma forma positiva para o hotel ajudando na análise da sua concorrência, mais propriamente do seu *CompSet*.

A nível de autoavaliação, o estagiário considera que foi claramente desafiado profissionalmente e teve que trabalhar bastante para conseguir ultrapassar os desafios diários neste hotel. Conseguiu identificar os pontos fortes e os pontos fracos a aprimorar nesta área onde continuará a direcionar o meu desenvolvimento pessoal.

Com este estágio foi possível ainda completar um objetivo a nível pessoal, sendo este conseguir passar por quase todos os departamentos de um hotel, em específico, aqueles

com que o estagiário mais lidou durante todo o seu percurso académico, sendo estes, Recepção, Restauração, *housekeeping*, reservas e por fim o departamento de *Revenue Management*. Por fim, no final de estágio, o estagiário leva consigo a importância do processo de integração num novo espaço, com uma nova equipa, especialmente num contexto onde se está a lidar com um novo departamento e/ou área de conhecimento, assim como a importância de conseguir contribuir de uma forma positiva para a organização. Leva ainda uma grande aprendizagem e nível de conhecimento relativamente ao departamento de *Revenue Management* e o seu processo de definição de *CompSet*.

5. CONCLUSÃO

O presente relatório de estágio teve como objetivo redefinir o *CompSet* do Hotel Intercontinental Porto – Palácio das Cardosas.

Durante todo o percurso de finalização do mestrado, no âmbito do presente relatório de estágio, foram analisados vários artigos, livros e publicações essenciais para a compilação de toda a informação necessária e vital para a construção da revisão bibliográfica que fundamentou este estudo.

Com o propósito de apresentar um novo *CompSet* para o Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas, foi necessário, primeiramente, entender de uma forma clara e científica como é que se identifica um *CompSet*. Através de vários artigos de vários autores foi possível apurar um conjunto de atributos que ao longo dos anos foram e ainda são usados pelos *Hotel Managers* e *Revenue Managers* na identificação e criação de um *CompSet* para o seu hotel.

Após recolher os atributos mais mencionados e com maior relevância através da revisão bibliográfica foi possível aferir que os atributos mais usados no processo de identificação de *CompSet* são: (i) preço; (ii) tamanho/size (iii) *product type*; (iv) *localização* e (v) *segmentação de mercado*.

Finalizada a seleção de atributos, foi feita uma análise a todos os hotéis de 5 estrelas da cidade do Porto mediante estes 5 atributos, isto é, foram definidos o “preço”, “tamanho”, “*product type*”, “*localização*” e “*segmentação de mercado*” de cada um dos hotéis de modo a perceber quais os melhores candidatos a entrarem no *CompSet*.

Durante a análise destes 5 atributos foi possível notar que, como afirmado na revisão bibliográfica, o processo de identificação de um *CompSet* para um hotel pode variar muito dependendo da pessoa que o está a fazer, isto é, foi possível observar que para cada um dos hotéis, nem sempre o mesmo atributo tinha o mesmo “peso” para a determinação de entrada no *CompSet*. Como exemplo o Hotel Eurostar Aliados que está localizado extremamente próximo do Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas e detém um número de quartos dentro do alcance calculado, os atributos “segmento de mercado” e “preço” sobressaem de uma forma negativa levando a exclusão deste hotel para o

CompSet. Da mesma forma o Palácio do Freixo que partilha de um segmento de mercado extremamente semelhante ao Hotel InterContinental Porto – Palácio das Cardosas e também detém um número de quartos dentro do alcance calculado, mas o facto da sua localização ser bastante distante, junto com o atributo preço não estar dentro do alcance calculado, levou ao hotel a ser excluído do *CompSet*.

Através desta análise é possível verificar que cada hotel é analisado de uma certa forma e que nem sempre é possível os atributos mencionados terem o mesmo “peso” durante a sua análise, levando a conclusão de que o processo de identificação de um *CompSet* para um hotel de 5 estrelas é algo complexo e não completamente definido.

A salientar, um estudo mais extenso relativamente à perspetiva dos consumidores no que toca a escolha dos hotéis e a forma como o fazem, poderia trazer resultados mais eficazes pois uma análise feita apenas pela perspetiva do Hotel só, pode não ser suficiente. Desta forma seria possível conjugar ambas as perspetivas de modo a obter um melhor resultado.

Conclui-se que este relatório de estágio foi muito enriquecedor a nível profissional pois foi possível ligar várias perspetivas e conhecimentos de autores na revisão bibliográfica com uma apresentação de um novo *CompSet*, ainda que de uma forma básica. Foi assim adquirido um enorme conhecimento sobre este pequeno processo no mundo do *Revenue Management* que certamente será colocado em prática no futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A. (2009). *Administração Estratégica de Mercado 9ed.* Bookman Editora.

Abranja, N., Almeida, A. E., & Almeida, M. (2020). *Gestão Hoteleira - O produto, o serviço e as técnicas* (Lda. Lidel - Edições Técnicas, Ed.; LIDEL).

Al-Shakhsheer, F. J., Habiballah, moun A., Al-Ababneh, M. M., & Al-Sabi, S. M. (2017). Financial Implications of Competitive Pricing Strategies: Evidence from the Jordanian Hotel Industry. *Business Management Dynamics*, 7(05), 16–26. www.bmdynamics.com

Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>

Bianchini, G. A., & Mondo, T. S. (2020). *Marketing & Tourism Review • Belo Horizonte-MG-Brasil • v Avaliado pelo sistema double blind review Editor Científico: Marlusa de Sevilha Gosling Revenue Management: Estudo comparativo na hotelaria de Florianópolis-SC Revenue Management: Comparative study in hotel of Florianópolis-SC-Brasil.* <https://doi.org/10.29149/mtr.v5i1.6254>

Cardoso, R. F. G. (2022). *Os canais de distribuição e a otimização de tarifas: o caso do Hotel Crowne Plaza Porto.* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto -Escola Superior de Hotelaria e Turismo]. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/20751>

Clark, B. H., & Montgomery, D. B. (1999). Managerial identification of competitors. *Journal of Marketing*, 63(3), 67-83.

Cleophas, C., & Frank, M. (2011). Ten myths of revenue management- A practitioner's view. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), 26–31. <https://doi.org/10.1057/RPM.2010.40>

de Chernatony, L., Daniels, K., & Johnson, G. (1994). Competitive positioning strategies mirroring sellers' and buyers' perceptions? *Journal of Strategic Marketing*, 2(3), 229–248. <https://doi.org/10.1080/09652549400000012>

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

Dolnicar, S. (2022). Market Segmentation for e-Tourism. *Handbook of E-Tourism*, 849–863. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48652-5_53/COVER

Ferreira, M. (2019). *O Impacto do Revenue Management no Crescimento da Hotelaria em Portugal* (Doctoral dissertation, Instituto Politecnico do Porto (Portugal)). <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/15239>

Hesford, J., Hoffmann, K., Mangin, N., & Turner, M. J. (2020). Financial consequences of competitive set choice. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102453. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2020.102453>

Huang, L., & Zheng, W. (2021). Novel deep learning approach for forecasting daily hotel demand with agglomeration effect. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 103038. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2021.103038>

Kim, J. Y., & Canina, L. (2010). Competitive Sets for Lodging Properties. <http://dx.doi.org/10.1177/1938965510377606>, 52(1), 20–34.

Kim, J.-Y., & Canina, L. (2009). *Product Tiers and ADR Clusters: Integrating Two Methods for Determining Hotel Competitive Sets* (Vol. 9, Issue 14). <https://hdl.handle.net/1813/71063>

Kim, J., Jang, S., Kang, S., & Kim, S. H. (James). (2020). Why are hotel room prices different? Exploring spatially varying relationships between room price and hotel attributes. *Journal of Business Research*, 107, 118–129. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2018.09.006>

Kumar, R., Wang, W., Simrin, A., Arunachalam, S. K., Guntreddy, B. R., & Walczak, D. (2021). Competitive revenue management models with loyal and fully flexible customers. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 20(3), 256–275. <https://doi.org/10.1057/S41272-021-00311-4/METRICS>

Lei, S. S. I., Nicolau, J. L., & Wang, D. (2019). The impact of distribution channels on budget hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 141–149. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2019.03.005>

- Li, J., & Netessine, S. (2012). Who are My *Competitors?* - Let the Customer Decide. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.2147638>
- Liu, J., Liao, X., Huang, W., & Liao, X. (2019). Market segmentation: A multiple criteria approach combining preference analysis and segmentation decision. *Omega*, 83, 1–13. <https://doi.org/10.1016/J.OMEGA.2018.01.008>
- Liu, K. N., & Hu, C. (2022). Investigating the Impacts of Hotel Brand Experience on Brand Loyalty: The Mediating Role of Brand Positioning. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 23(6), 1102–1124. <https://doi.org/10.1080/15256480.2021.1905585>
- Magnini, V. P., Crotts, J. C., & Calvert, E. (2020). The increased importance of competitor benchmarking as a strategic management tool during COVID-19 recovery. *International Hospitality Review*, 35(2), 280–292. <https://doi.org/10.1108/IHR-08-2020-0044>
- Mathews, V. E. (2000). Competition in the international hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(2), 114–118. <https://doi.org/10.1108/09596110010309916/FULL/XML>
- Matovic, D. (2002, January). *The Competitive Market Structure of the U.S. Lodging Industry and Its Impact on the Financial Performance of Hotel Brands*. https://www.researchgate.net/publication/237381959_The_Competitive_Market_Structure_of_the_US_Lodging_Industry_and_Its_Impact_on_the_Financial_Performance_of_Hotel_Brands
- Mohammed, I., Guillet, B. D., & Law, R. (2014). Competitor set identification in the hotel industry: A case study of a full-service hotel in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 29–40. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2014.02.002>
- Moyeenudin, H. M., Parvez, S. J., Anandan, R., & Narayanan, K. (2018). Data management with PMS in hotel industry. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(2.21), 327–330. <https://doi.org/10.14419/IJET.V7I2.21.12396>
- Peat, J., Elliott, E., Baur, L., & Keena, V. (2002). Scientific Writing Easy when you know how. *Scientific Writing Easy When You Know How*. <https://doi.org/10.1002/9781118708019>

Perrucci, A. A. (2018). *Consumer Perception of Hotel Competitive Sets*. [Dissertação de mestrado, Faculty of the Graduate School of Cornell University]

Pimentel, V., Aizezikali, A., & Baker, T. (2019). Hotel revenue management: Benefits of simultaneous overbooking and allocation problem formulation in price optimization. *Computers & Industrial Engineering*, 137, 106073. <https://doi.org/10.1016/J.CIE.2019.106073>

Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Editora Campus.

Sánchez-Lozano, G., Pereira, L. N., & Chávez-Miranda, E. (2021). Big data hedonic pricing: Econometric insights into room rates' determinants by hotel category. *Tourism Management*, 85, 104308. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2021.104308>

Sánchez-Pérez, M., Illescas-Manzano, M. D., & Martínez-Puertas, S. (2020). You're the Only One, or Simply the Best. Hotels differentiation, competition, agglomeration, and pricing. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102362. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2019.102362>

Schwartz, Z., Webb, T., & Ma, J. (2022). Hotel Analytics: The Case for Reverse Competitive Sets. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(4), 559–571. <https://doi.org/10.1177/19389655211036656>

Schwartz, Z., & Webb, T. (2021). Resource Similarity, Market Commonality, and Spatial Distribution of Hotel Competitive Sets. <https://doi.org/10.1177/1096348020988579>, 46(4), 724–741. <https://doi.org/10.1177/1096348020988579>

Schwenk, C. R. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 5(2), 111–128. <https://doi.org/10.1002/SMJ.4250050203>

Smith, R. A., & Zheng, L. (2011). A look at comp sets: A historical perspective that shapes today's way of thinking. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(4), 371–373. https://doi.org/10.1177/1938965511420550/ASSET/1938965511420550.FP.PNG_V03

Soifer, I., Choi, E. K., & Lee, E. (2021). Do Hotel Attributes and Amenities Affect Online User Ratings Differently across Hotel Star Ratings? *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(5), 539–560. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1814935>

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

Tranter, K. A., Stuart-Hill, T., & Parker, J. (2014). *An Introduction to Revenue Management for the hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World* (I. Pearson Education, Ed.; Pearson Prentice Hal).

Tsai, H., Song, H., & Wong, K. K. F. (2009). TOURISM AND HOTEL COMPETITIVENESS RESEARCH. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5–6), 522–546.
<https://doi.org/10.1080/10548400903163079>

Vilelas, J. (2020). A realidade e o conhecimento. *Investigação – O Processo de Construção Do Conhecimento*, 1–25. <https://silabo.pt/catalogo/metodos-de-investigacao/livro/investigacao-o-processo-de-construcao-do-conhecimento/>

Vlastic, D., Poldrugovac, K., & Jankovic, S. (2019). The Competitive pricing in marina business: Exploring relative price position and price fluctuation from the Faculty of Tourism and Hospitality Management. *Heritage & Services Marketing*, 5(1), 3–8.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.2640935>

Ye, F., Xia, Q., Zhang, M., Zhan, Y., & Li, Y. (2022). Harvesting Online Reviews to Identify the Competitor Set in a Service Business: Evidence From the Hotel Industry. *Journal of Service Research*, 25(2), 301–327.
https://doi.org/10.1177/1094670520975143/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_1094670520975143-FIG9.JPEG

Xia, H., Vu, H. Q., Law, R., & Li, G. (2020). Evaluation of hotel brand competitiveness based on hotel features ratings. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102366.
<https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2019.102366>

Yesawich, P. C. (1987). Hospitality Marketing for the '90s: Effective Marketing Research. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28(1), 48–57.
https://doi.org/10.1177/001088048702800114/ASSET/001088048702800114.FP.PNG_V03

Zaki, K. (2022). Implementing dynamic revenue management in hotels during Covid-19: value stream and wavelet coherence perspectives. *International Journal of Contemporary*

Hospitality Management, 34(5), 1768–1795. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2021-1043/FULL/XML>

Zaman, M., Vo-Thanh, T., Hasan, R., Shams, S. M. R., & Vukovic, D. B. (2022). How can hotels create sustainable competitive advantages? A resource-based view. *Journal of Strategic Marketing*. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2066558>

Zhang, D., Tu, J., Zhou, L., & Yu, Z. (2020). Higher tourism specialization, better hotel industry efficiency? *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102509. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2020.102509>

Zhang, L. (2018). *Competitive set selection comparison in the hotel industry: Constrasting the hotels' and customers' perspectives*. [Dissertação de mestrado, Faculty of the Graduate School of Cornell University]

ANEXOS

Anexo 1

A	O	P	Q	R	S	T
Hoteis	Product type	Segmento de mercado	Preço	Localização	Size	"Cotação"
Hotel G.A Palace	hotel *****	leisure , luxury high end	285,5	centro(batalha)	65	4 de 5
Renaissance Porto Lapa Hotel	hotel *****	mainly mices , bit of leisure		boavista	163	
The Editory Boulevard Aliados Hotel	hotel *****	leisure		centro	68	
Casa da Companhia Porto Hotel	hotel *****	leisure, luxury	240	centro	40	4 de 5
Hotel Eurostars Aliados	hotel *****	leisure	193,5	centro	149	3 de 5
Torel Palace Hotel Porto	hotel *****	boutique hotel , literature focus		centro(batalha)	25	
PortoBay Flores	hotel *****	luxury	229	centro	66	4 de 5
Vila Foz Hotel & Spa	hotel *****	leisure, luxury high end	344	foz	68	3,5 de 5
Maison Albar Hotels Le Monumental Palace	hotel *****	leisure, luxury high end	271	centro	76	4,5 de 5
Hotel A Brasileira - Porto	hotel *****	leisure, tematico / different topic each floor	185,5	centro	90	3 de 5
Torel Avantgarde	hotel *****	boutique hotel / focus on art		centro(hospital st. antonio)	47	
Pestana Vintage Porto Hotel	hotel *****	leisure, luxury	191,5	centro (ribeira)	109	3,5 de 5
HF Ipanema Park	hotel *****	leisure		boavista	280	
PORTO PALÁCIO HOTEL BY THE EDITORY	hotel *****	business and MICE		boavista	251	
Hotel Infante Sagres	hotel *****	pushing high end / renovating / re-positioning	235,5	centro	85	4,5 de 5
Crowne Plaza Porto	hotel *****	business e MICE		boavista	232	
Sheraton Porto Hotel & Spa	hotel *****	business e MICE		boavista	266	
Palacio do Freixo	hotel *****	leisure, luxury high end, mices	199	freixo	87	3 de 5
The Editory Artist Baixa Porto Hotel	hotel *****	leisure		centro(bolhao)	17	
Saboaria	hotel *****	boutique hotel / leisure		centro(bolhao)	28	
Wine & Books Porto Hotel	hotel *****	leisure / focus on wine and books		centro	60	
Hotel Intercontinental Porto - Palacio das Cardosas	hotel *****	leisure, luxury high end	303,5	centro	113	5 de 5
			253,42 a 354,58		78 a 149	
			Media dos Preços		Media dos Quartos	
			237,75		60	
			Desvio Padrao das medias		Desvio Padrao dos Quartos	
			49,08		35,79	
			Alcance		Alcance	
			303,5 +/- 49,08		113 +/- 35,79	
			253,42 - 354,58		78 - 149	