

2023

José Miguel Gaspar
Correia Alves

Alojamento local em Portugal: O conhecimento e a
utilização no *revenue management* pelos gestores e
titulares

2023

José Miguel Gaspar
Correia Alves

Alojamento local em Portugal: O conhecimento e a utilização no *revenue management* pelos gestores e titulares

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Turismo e Hotelaria realizada sob a orientação científica do Doutor Luís Cândido Soares Mota, Professor Associado da Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia e da Doutora Michelle Lins de Moraes, Professora Auxiliar da Universidade Lusíada de Lisboa, e no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa do Instituto Politécnico de Lisboa .

palavras-chave

revenue management; alojamento local; conhecimento; KPI'S, *competitive set*

resumo

Atualmente, o Alojamento Local é considerado como uma modalidade de alojamento mobilado para turistas no âmbito temporário, permitindo um elo de ligação entre turistas e as tradições culturais, bem como o melhoramento das cidades e nas zonas rurais. Ao abordar esta modalidade, decidiu-se enquadrar como estudo, a sua exploração no *revenue management*, de forma a permitir como objetivo a validação do *seu* conhecimento, afim de aplicar uma eventual metodologia de gestão, constituindo como um fator na melhoria na performance, bem como na sua eficácia, e, inclusive na sustentabilidade da gestão do turismo. A partir do procedimento deste presente estudo, foi aplicado uma análise de conteúdo em termos metodológicos, com base na recolha de informação e na respetiva observação por parte dos gestores e titulares de Alojamento Local, mencionando o seu conhecimento abordado ao *revenue management*. A recolha dessa mesma, obteve-se através de entrevistas semiestruturadas, de forma a constituir um espaço de abertura de transmissão do conhecimento pelos entrevistados. Os resultados à qual foi dado maior ênfase, foram aqueles em que os entrevistados mostraram interesse no *revenue management*, enquanto tema, principalmente pelos instrumentos e respetivos indicadores fulcrais no *revenue management*, na aplicação das métricas, bem como, a possibilidade de utilização dos KPI'S específicos para o alojamento local e, na abordagem do *competitive set* respeitante às métricas. A partir deste estudo, conclui-se a existência de algumas tendências, nomeadamente na introdução de KPI'S específicos no *revenue management* do Alojamento Local, para que possamos eventualmente concretizar uma nova metodologia de gestão, enquadrando-se no âmbito do *revenue*, assim como na abertura de novas investigações respeitante a este tema ou, na criação de um *software* para os gestores ou titulares de Alojamento Local.

Keywords

revenue management; local lodging; knowledge; KPI'S; competitive set

abstract

Currently, Local Lodging is considered a form of furnished accommodation for tourists on a temporary basis, allowing a link between tourists and cultural traditions and improving cities and rural areas. In addressing this form of accommodation, it was decided to frame its exploration in revenue management in order to validate its knowledge, order to apply a possible management methodology, constituting a factor in improving performance, efficiency, and even the sustainability of tourism management. Based on the procedure of this study, a content analysis was applied in methodological terms, based on the collection of information and the respective observation by managers and owners of Local Lodging, mentioning their knowledge of revenue management. The collection of this information was obtained through semi-structured interviews, in order to provide a space for the transmission of knowledge by the interviewees. The results that were given greater emphasis were those in which the interviewees showed interest in revenue management as a topic, mainly in the instruments and critical indicators in revenue management, in the application of metrics, as well as the possibility of using specific KPIs for Local Lodging and in addressing the competitive set concerning metrics. From this study, some trends were identified, particularly in the introduction of particular KPIs in the revenue management of Local Lodging, so that a new management methodology can be developed within the scope of revenue, as well as the opening of new research on this topic or the creation of software for managers or owners of Local Lodging.

Índice

1	Introdução	13
2	Revisão de Literatura.....	14
2.1	<i>Revenue Management</i>	14
2.2	Conhecimento dos gestores	18
2.3	<i>Key Performance Indicators</i>	20
2.4	<i>Competitive Set</i>	26
3	Metodologia	28
3.1	Design do estudo	28
3.2	Critério de pesquisa	29
3.3	Estudo da população.....	29
3.4	Amostra.....	30
3.5	Recolha de dados.....	30
3.6	Análise dos dados.....	31
4	Análise dos resultados	32
4.1	Análise e recolha de informação dos entrevistados	32
4.1.1	Tema geral do RM.....	33
4.1.1.1	<i>Conhecimento geral do RM</i>	33
4.1.1.2	<i>Interesse geral do Revenue Management</i>	34
4.1.1.3	<i>Instrumentos utilizados</i>	35
4.1.1.4	<i>Métricas usadas</i>	36
4.1.1.5	Aspetos e indicadores fulcrais no <i>revenue management</i> no alojamento local	37
4.1.2	<i>Key performance indicators</i>	39
4.1.2.1	<i>Total occupancy</i>	39

4.1.2.2	<i>Taxa de disponibilidade</i>	40
4.1.2.3	<i>Deviation rate from current supply and demand</i>	41
4.1.2.4	<i>Representative total occupancy on channels</i>	42
4.1.2.5	<i>Room nights</i>	43
4.1.2.6	<i>Average apartment rate</i>	45
4.1.2.7	<i>Average daily rate</i>	46
4.1.2.8	<i>Revenue per available apartment</i>	47
4.1.2.9	<i>Revenue per occupied apartment</i>	49
4.1.2.10	<i>Net Revenue per available apartment</i>	50
4.1.2.11	<i>Net Revenue per occupied apartment</i>	51
4.1.2.12	<i>Cost per occupied apartment</i>	51
4.1.2.13	<i>Cost per available apartment</i>	52
4.1.2.14	<i>Gross operation profit per available apartment</i>	53
4.1.2.15	<i>Gross operation profit per occupied room</i>	55
4.1.2.16	<i>Quotas</i>	55
4.1.3	<i>Competitive Set</i>	56
4.1.3.1	<i>KPI'S do competitive set</i>	56
4.1.3.2	<i>KPI'S Index</i>	59
5	<i>Discussão dos resultados</i>	60
5.1	<i>Conhecimento geral do RM</i>	60
5.2	<i>Interesse geral do RM</i>	61
5.3	<i>Instrumentos utilizados</i>	63
5.4	<i>Métricas usadas</i>	64
5.5	<i>Aspetos e indicadores fulcrais no revenue management</i>	64
5.6	<i>Taxa de ocupação</i>	66

5.7	Taxa de disponibilidade.....	68
5.8	<i>Deviation rate from current supply and demand</i>	70
5.9	<i>Representative total occupancy on channels</i>	71
5.10	<i>Room nights</i>	72
5.11	<i>Average apartment rate</i>	74
5.12	<i>Average daily rate</i>	76
5.13	<i>Revenue per available apartment</i>	76
5.14	<i>Revenue per occupied apartment</i>	78
5.15	<i>Net revenue per available apartment</i>	79
5.16	<i>Net revenue per occupied apartment</i>	80
5.17	<i>Cost per occupied apartment</i>	80
5.18	<i>Cost per available apartment</i>	81
5.19	<i>Gross operation profit per available apartment</i>	83
5.20	<i>Gross operation profit per occupied apartment</i>	85
5.21	Quotas.....	86
5.22	KPI'S do <i>competitive set</i>	88
5.23	KPI'S do <i>index</i>	93
6	Conclusão.....	95
7	Referências Bibliográficas.....	98

Anexos

Anexo I.	Codificação dos entrevistados	105
Anexo II.	Tabelas de categorização e de subcategorização	106
Anexo III.	Recolha dos entrevistados – “ <i>Conhecimento geral do RM</i> ”	107

Anexo IV. Recolha dos entrevistados – “ <i>Interesse geral do RM</i> ”	108
Anexo V. Recolha dos entrevistados – “ <i>Instrumentos utilizados</i> ”	109
Anexo VI. Recolha dos entrevistados – “ <i>Métricas usadas</i> ”	110
Anexo VII. Recolha dos entrevistados – “ <i>Aspetos e indicadores fulcrais do RM no AL</i> ”	111
Anexo VIII. Recolha dos entrevistados – “ <i>Taxa de ocupação %</i> ”	112
Anexo IX. Recolha dos entrevistados – “ <i>Taxa de disponibilidade</i> ”	113
Anexo X. Recolha dos entrevistados – “ <i>Deviation Rate from Current Supply and Demand</i> ” ..	114
Anexo XI. Recolha dos entrevistados – “ <i>R.T.O % Channels</i> ”	115
Anexo XII. Recolha dos entrevistados – “ <i>Room Nights</i> ”	116
Anexo XIII. Recolha dos entrevistados – “ <i>Average Apartment Rate</i> ”	117
Anexo XIV. Recolha dos entrevistados – “ <i>Average Daily Rate</i> ”	118
Anexo XV. Recolha dos entrevistados – “ <i>Revenue per available apartment</i> ”	119
Anexo XVI. Recolha dos entrevistados – “ <i>Revenue per occupied apartment</i> ”	120
Anexo XVII. Recolha dos entrevistados – “ <i>Net revenue per available apartment</i> ”	121
Anexo XVIII. Recolha dos entrevistados – “ <i>Net revenue per occupied apartment</i> ”	121
Anexo XIX. Recolha dos entrevistados – “ <i>Cost per occupied apartment</i> ”	122
Anexo XX. Recolha dos entrevistados – “ <i>Cost per available apartment</i> ”	123
Anexo XXI. Recolha dos entrevistados – “ <i>Gross operation profit per available apartment</i> ” ...	124
Anexo XXII. Recolha dos entrevistados – “ <i>Gross operation profit per occupied apartment</i> ” ...	125
Anexo XXIII. Recolha dos entrevistados – “ <i>Quotas (Faire share e Demand share)</i> ”	126
Anexo XXIV. Recolha dos entrevistados (1) – “ <i>KPI’S do competitive set (AAR, T.O% e RevPAA)</i> ”	127
Anexo XXV. Recolha dos entrevistados (2) – “ <i>KPI’S do competitive set (AAR, T.O% e RevPAA)</i> ”	128

Anexo XXVI.Recolha dos entrevistados (3) – “ <i>KPI’S do competitive set (AAR, T.O% e RevPAA)</i> ”	129
Anexo XXVII. Recolha dos entrevistados (1) – “ <i>KPI’S do index (AAR, T.O% e RevPAA)</i> ”	130
Anexo XXVIII.Recolha dos entrevistados (2) – “ <i>KPI’S do index (AAR, T.O% e RevPAA)</i> ”	131
Anexo XXIX.Tabela de verificação das questões colocadas.....	132

Siglas

AAR – *Average Apartment Rate*

ADR – *Average Daily Rate*

AL – Alojamento Local

ALEP – Associação de Alojamento Local em Portugal

Art. – Artigo

ARR – *Average Room Rate*

ATA – Autoridade Tributária e Aduaneira

BUE – Balcão Único Empresarial

CIRS – Código do IRS

CIVA – Código do IVA

Comp. Set – *Competitive Set*

CPAA – *Cost Per Available Apartment*

CPOA – *Cost Per Occupied Apartment*

CPOR – *Cost Per Occupied Room*

DRCSD - *Deviation Rate from Current Supply and Demand*

GopPAA – *Gross operation profit per Available Apartment*

GopPAR – *Gross operation profit per Available Room*

GopPOA – *Gross operation profit per Occupied Apartment*

GopPOR – *Gross operation profit per Occupied Room*

IVA – Imposto de Valor Acrescentado

KPI – *Key Performance Indicators*

KSA - *Knowledge, Skills and Abilities*

NETREVPAA – *Net Revenue per Available Apartment*

NETREVPAR – *Net Revenue per Available Room*

NETREVPOA – *Net Revenue per Occupied Apartment*

NETREVPOR – *Net Revenue per Occupied Room*

RJAL - Regime Jurídico da Exploração dos Estabelecimentos de Alojamento Local

RM – *Revenue Management*

RN – *Room Nights*

REVPAA – *Revenue per Available Apartment*

REVPOA – *Revenue per Occupeid Apartment*

R.T.O Channels – *Representative Total Occupancy of Channels*

T.A – *Total Availability*

T.O – *Total Occupancy*

Terminologia

Average Apartment Rate – Preço médio de um apartamento obtido (Sangboonthai, 2020; Santos et al., 2016).

Average Daily Rate – Preço médio de um quarto que é atribuído (DeFranco et al., 2022; Peter-Rutten, s.d; Santos et al., 2016).

Alojamento Local – Modalidade de alojamento temporário mediante remuneração atribuído a turistas (Atanásio, 2016; Martins, 2012).

Associação de Alojamento Local em Portugal – Associação nacional que aplica o uso exclusivo dos assuntos do Alojamento Local (ALEP, 2021).

Average Room Rate – Preço médio de um quarto obtido (Sangboonthai, 2020; Santos et al., 2016).

Autoridade Tributária e Aduaneira – Assume a responsabilidade de prestar os serviços de impostos e alfandegários, nomeadamente as entregas de declaração de IRS, aberturas de atividade, bem como outros serviços (eportugal.gov.pt, 2023)

Balcão Único Empresarial – Um site implementado pela Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal, que permite facilitar o *networking* com os hotéis, cafés e restauração (Economia e Finanças, 2011).

Código do IRS – Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (Decreto-Lei n.º 82-E/2014 de 31 de dezembro, 2014).

Código do IVA – Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (Decreto-Lei n.º 102/2008 de 20 de junho do Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2008).

Competitive Set – Aplica-se na concorrência na indústria da hotelaria (Baum & Haveman, 1997; Baum & Lant, 2003; Kim & Canina, 2011).

Cost Per Available Apartment – Calcular o custo por apartamento disponível (Santos et al., 2016).

Cost Per Occupied Apartment – Permite calcular o custo por Apartamento Ocupado (Santos et al., 2016).

Cost Per Occupied Room – Consiste em calcular o custo por Quarto Ocupado (Santos et al., 2016).

Deviation Rate from Current Supply and Demand – Cálculo da Taxa de Desvio entre a Oferta e a Procura Atual dos apartamentos (Santos, s.d.).

Gross operation profit per Available Apartment – Apresenta o Resultado operacional bruto por Apartamento Disponível (Hayes & Miller, 2011; Hoogenboom, 2013).

Gross operation profit per Available Room – Demonstra o Resultado operacional bruto por Apartamento Disponível (Hayes & Miller, 2011; Hoogenboom, 2013).

Gross operation profit per Occupied Apartment – Revela o Resultado operacional bruto por Apartamento Ocupado (Hayes & Miller, 2011; Hoogenboom, 2013).

Gross operation profit per Occupied Room – Consta o Resultado operacional bruto por Apartamento Ocupado (Hayes & Miller, 2011; Hoogenboom, 2013).

Imposto de Valor Acrescentado – Imposto que foi substituído pelo Imposto de Transações, devido às exigências da adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (Decreto-Lei n.º 394-B/84 de 26 de dezembro do Ministério das Finanças e do Plano, 1984).

Key Performance Indicators – Instrumentos de medição numérica, com o intuito de visualizar a performance de uma empresa (Németh e Gyurácz-Németh, 2022).

Knowledge, Skills and Abilities – Abrange os conhecimentos, habilidades e capacidades que os *revenue managers* devem ter (Cetin et al., 2016).

Net Revenue per Available Apartment – Determina a receita líquida por apartamento disponível (Landman, s.d.).

Net Revenue per Available Room – Demonstra a receita líquida por apartamento disponível (Landman, s.d.).

Net Revenue per Occupied Apartment – Aplica-se na receita líquida por apartamento ocupado (Hayes & Miller, 2011; Landman, s.d.).

Net Revenue per Occupied Room – Consiste na receita líquida por apartamento ocupado (Hayes & Miller, 2011; Landman, s.d.).

Regime Jurídico da Exploração dos Estabelecimentos de Alojamento Local – Conforme o termo define, é um regime que permite estabelecer em termos jurídicos, a exploração dos estabelecimentos de alojamento local (Decreto-Lei n.º 128/2014 de 29 de agosto do Ministério da Economia, 2014).

Revenue Management - Instrumento de sistemas de informação e na implementação de estratégias de preços, permitindo facultar no momento exato os clientes-alvo, assim como a estipulação das tarifas (Kimes & Wirtz, 2003).

Room Nights – Consistem na atribuição do número de noites. Contudo, apresenta-se como um fator respeitante à estipulação das tarifas (Noone & Matilla, 2009).

Revenue per Available Apartment – Determina a receita por apartamento disponível (Hayes & Miller, 2011; Santos et al., 2016)

Revenue per Occupied Apartment – Aplica-se na receita por apartamento ocupado (Hayes & Miller, 2011).

Representative Total Occupancy of Channels – Apresenta a taxa de ocupação representativa nos canais de distribuição (Sangboonthai, 2020; Santos et al., 2016).

Total Availability - Destina-se na taxa de disponibilidade dos apartamentos, com base no cálculo da taxa de ocupação (Sangboonthai, 2020; Santos et al., 2016).

Total Occupancy – Demonstra em estabelecer a taxa de ocupação quer dos apartamentos, quer dos quartos (Sangboonthai, 2020; Santos et al., 2016).

1 Introdução

Anteriormente aos anos 90, houve a existência de contratos de arrendamento, nomeadamente as rendas congeladas, cujos valores existentes eram muito abaixo do mercado. Através da atualização das rendas, introduziu-se na possibilidade de um processo de encaminhamento de algumas infraestruturas de habitação, que resultassem no aumento dos resultados no âmbito lucrativo. Este processo, justificou-se pela tomada de decisão dos inquilinos, respeitante à mudança de habitação, devido ao crescimento dos preços das rendas, assim como a rescisão do contrato mediante de uma indemnização, o que resultou, assim, a descoberta de uma nova tendência, o AL (Alojamento Local). Esta tendência permitiu não apenas como um fator, mas também pela junção em estabelecer novas medidas, neste caso, o Diploma 10 (Campanella, 2018). Segundo Campanella e Camacho (2020), a expansão do AL permitiu a criação de um regulamento próprio a partir do Diploma 10, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de agosto, alterada pelo Decreto-Lei n.º 63/2015, o que contribui a expansão da atividade devido ao boom do turismo em Portugal, segundo as declarações do Presidente da Associação do Alojamento Local em Portugal (Braga, 2022).

O Alojamento Local, consiste numa modalidade de alojamento que foi aplicado a um diploma de março de 2008, designando-se “*Regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos*”. A criação deste mesmo diploma, seguiu-se durante a implementação do “Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa” (Martins, 2012). Este diploma, conforme Almeida et al. (2017) mencionam, estabelece-se na colocação de fatores fulcrais consoante o empreendimento, facultando como turístico, concedendo aos titulares dos apartamentos, moradias, como também outros tipos de locais de hospedagem, nomeadamente as pousadas, hotéis ou pensões, permitindo o benefício do usufruto de serviços turísticos. Atualmente, segundo o Regime Jurídico da Exploração dos Estabelecimentos de Alojamento Local, o alojamento local assente na prestação de serviços de alojamento de forma temporária a turistas, atendendo à remuneração, assim como a junção dos requisitos previstos no presente Decreto-Lei n.º 63/2015, de 23 de abril (Atanásio, 2016). As razões que levaram na implementação desta modalidade, permitiram atribuir a importância da integração, bem como, uma oferta paralela de forma ampla (Martins, 2012), assim como, segundo Roque (2012) menciona, a permissão de um elo de ligação entre o turista e os costumes culturais, beneficiando de um crescimento consideravelmente elevado, nomeadamente na capital, Lisboa. O Alojamento Local em Portugal, considera-se como um novo produto turístico, visto que os portugueses contêm uma perceção o

quanto tem a sua importância, contribuindo de forma positiva o desenvolvimento das cidades. Em termos de dados estatísticos, segundo os dados do *Airdna Marketminder*, demonstram que uma vasta maioria dos proprietários têm a preferência de colocarem a área total da habitação, que os próprios quartos (Roque, 2012).

Face ao título presente, este estudo tem como base em explorar o *revenue management* aplicado ao Alojamento Local, nomeadamente o conhecimento, os seus interesses, o respetivo usufruto dos KPI's, bem como a nível do *competitive set*, por parte dos gestores e titulares de alojamento local. Com base nestas premissas, segundo a secção 3.1., decidiu-se aplicar uma série de questões, cujo objetivo consiste em validá-las a partir do conhecimento, no uso das métricas de *performance*, bem como a nível do *competitive set*, de forma a estabelecer uma nova metodologia de gestão no alojamento local.

2 Revisão de Literatura

2.1 Revenue Management

O *Revenue Management* consiste num instrumento de sistemas de informação, como também na implementação de estratégias nas tarifas, permitindo o poder da faculdade em determinar no momento exato os clientes-alvo, assim como os preços estipulados (Kimes & Wirtz, 2003). Haddad et al. (2008), acrescentam também, que o *Revenue Management* determina uma aplicação fulcral no que toca ao ajuste entre a oferta e a procura, através na aplicação de um respetivo *target*, identificando os seus comportamentos e respetivos segmentos, com o intuito da potencialização das receitas de uma determinada empresa.

De acordo com Wirtz et al. (2003):

O RM (*Revenue Management*) a nível empresarial e nas suas respetivas atividades de negócio podem estabelecer uma cooperação essencial, segundo as suas seguintes características se aplicam, a um stock perecível, uma capacidade limitada, uma procura variável, segmentar o mercado num âmbito mais específico, neste caso micro, as reservas disponibilizadas, desde as companhias de aviação e aluguer de carros, como também, na conversão dos custos variáveis baixos para um rácio de custo fixo (pp. 217-218).

Aplicando a junção da potencialização das receitas (Haddad et al., 2008), com as características supramencionadas (Wirtz et al., 2003), o Ivanov e Zhechev (2012, p. 176) constam, que o “*Revenue Management* poderá determinar de maneira rentável em diversas áreas de negócio como “os hotéis, companhias aéreas, restaurantes, campos de golf, *shoppings centers*, operadoras telefônicas, centros de conferência e entre outras”.

A nível da hospitalidade, Baker e Collier (1999) introduziram um próprio projeto no *Revenue Management* na hotelaria, que consistia na envolvimento do *overbooking* com a distribuição das unidades de alojamento, assim como, na implementação de modelos de simulação semelhantes às práticas hoteleiras, testando em 36 unidades hoteleiras. Toda esta junção, permitiu abordar uma analogia de performance, através de cinco métodos. Esses cinco métodos constavam “o método do limite da curva, o método B da curva limiar, o modelo que determina os preços de sombra, o método da rede Hotel *Nested* e, o método da elasticidade do preço de oferta.” (Baker & Collier, 1999, pp. 245-246). Contudo, este projeto permitiu estipular a adaptação destes métodos propostos nos departamentos operacionais, de forma a realizassem uma melhor eficiência, tanto nos serviços básicos, como nos serviços mais exigentes e detalhados (Baker & Collier, 1999). Para além da introdução do projeto, os autores Steed e Gu (2004), apresentaram um *paper*, que consistia em analisar os principais métodos de tarifas de quarto, através da observação de vantagens e desvantagens, com o intuito em estabelecer sugestões para a melhoria da performance dos empreendimentos turísticos. A nível de resultados no RM, quer as conquistas, quer os seus efeitos, ambas estão definitivamente associadas na implementação das tarifas, permitindo fulcralmente a implementação de um modelo de tomada das decisões dos preços, baseados no conceito do RM (Wei & Lee, 2009).

Relativamente aos preços e nas respetivas tomadas de decisão, Ivanov e Zhechev (2012, p. 179) “abordam sete ferramentas do RM que estão enquadrados ao preço”. Neste caso, “a tarifa na generalidade” (Collins & Parsa, 2006, pp. 91-92), a “discriminação dos preços com as *rates fences*” (Ivanov & Zhechev, 2012, pp. 181-182; Hanks et al., 2002, p. 98), “a potencialização das tarifas de quarto” (Pan, 2007, p. 749), “o preço dinâmico” (Ivanov & Zhechev, 2012, p. 182; Palmer & McMahon-Beattie, 2008, p. 189; Tranter et al., 2014, p. 148), “a apresentação do preço” (Noone & Mattila, 2009, p. 272), “a garantia do baixo preço” (Carvell & Quan, 2008, p. 163) e “a optimização da distribuição dos quartos” (Guadix et al., 2010, p. 520). Na primeira ferramenta, ou seja, a tarifa na generalidade, é aplicada com base na atribuição de uma determinada tarifa para os

hóspedes, enquadrando-se numa série de objetivos, desde o aumento da rentabilidade, o crescimento da faturação, destacar um determinado produto em específico, atribuição de variáveis nos ritmos de vendas dos quartos, o aumento do *market-share*, estabelecer uma determinada margem de contribuição de cada *room night*, como também na divulgação do preço e respetivo valor expectável ao consumidor (Collins & Parsa, 2006).

Relativamente à segunda ferramenta, segundo Ivanov e Zhechev (2012):

A discriminação dos preços consiste na introdução das tarifas de forma diferenciada para a mesma tipologia de quarto, dado que em termos económicos aplicam-se uma existência de fatores delicados, nomeadamente o preço, que é aplicado a cada tipo de segmento de mercado, desde o grupo *corporate* ou *travel and leisure*. (pp. 181-182).

Para questões de prevenção de erros e respetivos riscos, nomeadamente na substituição de uma tarifa alta para uma tarifa baixa, foram regulamentados limites de preços (Zhang & Bell, 2010), com “o intuito de aplicarem condições aos produtos focados que estão inseridos no mercado” (Ivanov & Zhechev, 2012, p. 182). No caso dos *rate fences*, estipula na atribuição de descontos em épocas de baixa sazonalidade, assim como no encerramento nos momentos de alto fluxo (Hanks et al., 2002). Na terceira ferramenta, potencialização das tarifas de quarto, segundo Pan (2007, p. 749), é “atribuída consoante o peso dos custos variáveis, assim como a procura de um determinado segmento, ou de vários segmentos de mercado”. Na quarta ferramenta, temos o “preço dinâmico” (Ivanov & Zhechev, 2012, p. 182; Palmer & McMahon-Beattie, 2008; Tranter et al., 2014). Segundo o Ivanov e Zhechev (2012) abordam:

O preço dinâmico constitui a função em maximizar as receitas, assim como no aumento do RevPAR (*Revenue per available room*), através do estabelecimento de uma tarifa que atua entre a oferta e a procura, como também, na eventual existência de mutuações entre a oferta e a taxa de ocupação. (p. 182)

Por contrapartida, Palmer e McMahon-Beattie (2008), ele não aborda o preço dinâmico, mas sim, o preço variável, cujo método consiste em elevar os retornos financeiros possíveis nas áreas industriais, demonstrando que a variável do mesmo corresponde à procura. No caso de Tranter et al. (2014, p. 148), aborda que “o preço deve ser atribuído numa forma dinâmica, como também baseado na procura, cujo fator foca-se na gestão dos canais de distribuição e respetivos inventários”. Na quinta ferramenta, segundo Nonne e Matilla (2009, p. 272), a “apresentação da

tarifa é respeitante ao estabelecimento de uma estratégia do *BAR (Best Available Rate)*, ou seja, permite a apresentação de tarifas para diversas *room nights* para um determinado período de atividade, consoante a sua procura”. Na sexta tarifa, a garantia do baixo preço, conforme o nome define, consiste em estabelecer garantias de um determinado preço baixo para um determinado hóspede em específico, e não a concessão de garantias do mesmo para reservas estabelecidas durante a atividade (Carvell & Quan, 2008). Por último, a “otimização da distribuição dos quartos, onde consiste que um determinado estabelecimento hoteleiro deve introduzir um método de aperfeiçoar a assentação das unidades de alojamento, afim pela introdução de tarifas variáveis, consoante a logística das reservas” (Guadix et al., 2010, p. 520).

Apesar da abordagem das ferramentas dos preços no RM, os autores Ivanov e Zhechev (2012, p. 179) mencionaram os “*non-pricing tools* não têm incidência no preço de uma forma direta”. Os *non-pricing tools* constituem dois grandes pilares, a “gestão do inventário” (Ivanov & Zhechev, 2012, p. 179) e os “*channels management*” (Carvell & Quan, 2008, p. 162; Choy & Kimes, 2002, p. 26; Myung et al., 2009, pp. 812-813). A gestão do inventário constituem quatro pontos, a “capacidade de gestão na generalidade” (Klassen & Rohleder, 2002, p. 527), os “*overbookings*” (Vinod, 2004, p. 183), “o controlo da permanência de estadas” (Vinod, 2004, p. 185), como também “a garantia de disponibilidade dos quartos” (Nonne et al., 2003, pp. 13-14). Na capacidade de gestão na generalidade, aplica-se em estabelecer um determinado serviço, com o intuito em satisfazer durante a sua procura (Klassen & Rohleder, 2002). Nos *overbookings*, permite “aceitar mais reservas face à capacidade das unidades de alojamento, a fim de cobrir os cancelamentos como também os *no-shows*” (Vinod, 2004, p. 183). No controlo de permanência de estadas, o presente autor Vinod (2004, p. 185) afirma, que este controle se aplica através dos “tipos de tarifa consoante a tipologia de quarto, os períodos de estada, assim como nas datas de *check-in*”. Face a esta junção, torna-se como um fator viável para o *revenue management* (Vinod, 2004). Para acrescentar, o mesmo autor afirma que este termo é “consoante os fluxos demográficos, como também a nível patrimonial que as unidades de alojamento contêm” (Vinod, 2004, p. 185). No caso de garantia de disponibilidade dos quartos, Nonne et al. (2003) abordam como uma das potenciais estratégias do *revenue management*. Esta garantia, permite assim, uma estratégia respeitante ao combate de perda dos hóspedes, beneficiando-se na existência de disponibilidade de quartos (Nonne et al., 2003). De forma a permitir esta garantia, os presentes autores suscitam “a presença de sinergias com entidades hoteleiras, de forma a proporcionar esta mesma, com o objetivo em

estabelecer a fidelização entre as entidades que contêm unidades disponíveis” (Nonne et al., 2003, pp. 13-14). Por último, no segundo pilar dos *non-pricing tools*, os canais de distribuição (Carvell & Quan, 2008; Choy & Kimes, 2002; Myung et al., 2009), Choy e Kimes (2002, p. 26) consideram como uma “ferramenta de marketing enquadrada ao *revenue management*”. Nos empreendimentos turísticos, foram estabelecidas várias alterações nos *channel management*, desde a criação das plataformas de reservas online, tais como a *Expedia.com* e os *Hotels.com* (Myung et al., 2009) e, inclusive, o *Airbnb* (Guttentag, 2019). Apesar do crescimento das reservas e da respetiva rentabilidade, quer nos hotéis como nos canais de distribuição (Carvell & Quan, 2008), cabe aos hotéis suportar os custos desses canais (Choi & Kimes, 2002), visto que são sujeitos a “pagarem comissões entre 15% a 30%” (Myung et al., 2009, p. 813). No entanto, em termos de impacto, a “rentabilidade dos hotéis podem não conterem a mesma semelhança aos dos canais de distribuição” (Carvell & Quan, 2008, p. 162), a fim de trazerem eventualmente, algumas interferências a nível rentável, respeitante aos empreendimentos turísticos (Choi & Kimes, 2002).

2.2 Conhecimento dos gestores

Antes de abordar o conhecimento dos gestores no *revenue management*, é essencial interpelar o conhecimento dos gestores na área da gestão em termos gerais. Segundo Demarest (1997), o conhecimento da gestão tem como principal papel, na adaptação do gestor em ambientar nas áreas concorrenciais e respetivos mercados competitivos, assim como na realização dos seus serviços como fator rentável, de forma a enquadrar-se na atual economia de globalização. No entanto, é importante sublinhar, que “a sua performance estipula-se em quatro pontos chave: i) na criação e manutenção de valor de uma determinada empresa; ii) na aplicação de métodos e sistemas, nomeadamente no staff como também em dispositivos tecnológicos, com o intuito na criação de valor através dos produtos e serviços prestados; iii) no estabelecimento de métricas, bem como metas definidas, com o contributo da agregação de valor e sucesso da empresa; iv) na realização e manutenção do controlo da entidade, na gestão do conhecimento das suas infraestruturas que dispõe, afim de contribuir para a sua eficiência e eficácia durante a realização de valor, consoante o período de atividade” (Demarest, 1997, p. 1).

Em termos na área do *revenue management*, Cetin et al. (2016, p. 137) mencionam, que “as KSA (*Knowledge, skills and abilities*) pessoais, sobretudo no staff, deve-se essencialmente na mudança das tarifas com base no histórico, na projeção de orçamentos assim, como no *competitive set*”.

No entanto, os mesmos autores abordam:

Dois subgrupos que se enquadram nas competências pessoais nos *revenue managers*, os KSA analíticos e os KSA sociais. Os KSA analíticos, destinando-se na capacidade de eficiência, na análise de situações reais que envolvam o RM, assim como, na capacidade e na adaptação de novas situações que se possam surgir, afim de estabelecer novas soluções, quer no âmbito criativo, como também num curto espaço de tempo, a realização de pesquisas constantes no RM, a essência na proatividade, no o aumento da formação e respetiva experiência, saber lidar com a pressão, conter um domínio profundo na área de dados analíticos e na matemática, suportar o peso das responsabilidades incutidas e, o mais importante, o foco constante na obtenção dos resultados. Nos KSA sociais, suscitam-se na capacidade em lidar, na empatia, no suporte, na motivação, assim como em consultar com as respetivas equipas, conhecer e lidar a união entre as equipas, o enquadramento do *networking* e, dar valor e reconhecimento dos membros da sua equipa (p. 137).

Para além destes subgrupos, Cetin et al. (2016) referenciam também:

Os KSA no âmbito técnico, desde o *know-how* dos *softwares* de RM, o conhecimento do mercado, nomeadamente o respetivo posicionamento e a sua segmentação, na integração dos produtos/serviços, o *competitive set*, a implementação das tarifas, a realização dos *forecasts*, a gestão dos *channels management*, o estabelecimento dos *targets*, conhecendo os seus comportamentos assim como os seus consumos e tendências, o usufruto dos KPI'S, desde o ADR, RevPAR, TrevPAR e o GopPAR, a capacidade da utilização do Excel, o poder da faculdade da gestão aplicada, consoante a experiência e tomadas de decisão, conhecer os departamentos da unidade hoteleira e, na projeção da sua visão, assim como nas metas e objetivos aplicados (p. 138).

Face ao conhecimento dos respetivos departamentos, eles aplicam uma série de metas fulcrais que são executadas pelas suas equipas, desde o número previsional das reservas, gestão de introdução das tarifas, consoante a tipologia e serviço prestado, a introdução de um período de estada, dependendo dos momentos da procura, o acompanhamento constante das reservas, de forma que sejam aplicadas alterações, bem como estratégias, nomeadamente nos preços e no património das unidades de alojamento (Upchurch et al., 2002).

Contudo, face a estes conhecimentos que tendem ser aplicados pelos gestores e respetivas equipas (Cetin et al., 2016, pp. 137-138; Upchurch et al., 2002), como também no presente estudo, decidiu-se aplicar estas cinco questões:

P₁: Aplica-se o conhecimento da gestão da receita na hospitalidade, por parte dos titulares e gestores de AL?

P₂: Haverá interesse do revenue management no AL?

P₃: Usufruem instrumentos de RM no AL?

P₄: Os gestores e titulares de AL utilizam-se métricas de RM?

P₅: Apresentam-se os aspetos e os respetivos indicadores fulcrais na gestão da receita no AL??

2.3 Key Performance Indicators

Segunda Németh e Gyurácz-Németh (2022, p. 244), “os *Key Performance Indicators* consiste em instrumentos de medição em termos numéricos, que demonstram a *performance* na área empresarial”. Este tipo de instrumento é aplicável maioritariamente na indústria do turismo e hospitalidade (Singh, 2013 cit. por Failte, 2018).

Segundo Németh e Gyurácz-Németh (2022) estabelecem:

Que os *KPI'S (Key Performance Indicators)* contêm um papel essencial, que permite como suporte em compreender os valores da empresa, missão e visão das unidades hoteleiras, assim como os líderes e respetivos investigadores analisarem, quer na ótica dos hóspedes, como no ambiente hoteleiro (p. 244).

Os *KPI'S* mais usufruídos na indústria da hoteleira aplicam-se ao T.O% (*Total Occupancy %*), *ADR (Average Daily Rate)* e o *RevPAR (Revenue per available room)* (Peuter-Rutten, n.d.). Em termos de taxa de ocupação, é aplicado um cálculo realizado pela seguinte forma, número de quartos que foram vendidos a dividir pelos disponíveis, e por fim a multiplicação por 100 (Santos et al., 2016). Segundo DeFranco et al. (2022, p. 111) apresentou que a presente métrica “pode ser aplicada em diversos períodos de atividade, desde a forma diária até anual”. Para acrescentar, a presente taxa dispõe um papel fulcral no que respeita à realização dos orçamentos (Schwartz et al., 2016). Dado que este estudo é abordado ao Alojamento Local, especificamente a apartamentos e moradias, atribui-se como sexta questão:

P₆: Os gestores e titulares de AL podem aplicar a taxa de ocupação ($T.O\% = \frac{\text{Apartamentos ocupados}}{\text{Apartamentos disponíveis}} \times 100$)?

Apesar da sexta questão, colocaremos também como a seguinte sétima questão:

P₇: Se os gestores podem aplicar a taxa de disponibilidade ($T.A\% = 1 - T.O\%$)?

Eg. $1 - 75,00\% = 25,00\%$. Esta presente mesma irá permitir como uma das bases, na introdução de uma oitava questão, que consiste em propor uma taxa de desvio entre a oferta e a procura atual dos apartamentos *DRCSD* (*Deviation Rate from Current Supply and Demand*):

P₈: Apresenta-se a possibilidade em calcular o DRCSD ($DRCSD = \text{Taxa de disponibilidade} / \text{Taxa de ocupação}$)?

Esta taxa proposta foi baseada, a partir de uma fórmula que consta na quarta lei de *Omne*, um dos temas abordados na área de *Food & Beverage*, onde suscita, segundo Santos (s.d.) que o valor entre o preço médio da procura e da oferta, devem estar num intervalo entre 0,9 e 1. O que neste caso, a fórmula converte, e porquê? Para exemplificar em termos práticos, imaginemos que a taxa de disponibilidade anual dos apartamentos foi de 25 % e a taxa de ocupação anual foi de 75%. Segundo o cálculo efetuado, bem como os seus respetivos arredondamentos, apresentou-se em 0,33, o que determina que a procura dos apartamentos face à oferta foi de 67% ($1 - 0,33$), assim como uma ligeira aproximação do valor de 0. O que revela, assim, que quanto maior aproximação do valor de 0, a procura dos apartamentos será mais próxima da oferta. No entanto, face à taxa de ocupação dos apartamentos que foi mencionado na primeira questão, seria também viável em estabelecer uma nona questão, a implementação de uma taxa de ocupação representativa dos canais de distribuição, ou seja, *RTO Channels* (*Representative Total Occupancy of Channels*):

P₉: Haverá a possibilidade em calcular o RTO Channels % ($RTO\ Channels\ \% = \frac{\text{Apartamentos ocupados nos canais intermediários}}{\text{Apartamentos ocupados na generalidade}} \times 100$)?

Apesar no âmbito da literatura não constarem as RN (*Room Nights*) como um KPI, mas sim como um fator respeitante à atribuição das tarifas (Noone & Matilla, 2009), atribui-se como a décima seguinte questão:

P₁₀: A possibilidade de constar as RN como uma métrica de cálculo ($RN = \text{Check-out date} - \text{Check-in date}$)?

Relativamente ao *ADR* (*Average Daily Rate*), cujo cálculo é através da receita de quartos obtidos sobre o número de quartos vendidos (Santos et al., 2016). Esta métrica presente, segundo DeFranco et al. (2022, p. 111), definem como “o preço médio do quarto de um hotel consoante o período de atividade”. Alguns autores, como o caso Santos et al. (2016) ou Sangboonthai (2020), assumem também o *ARR* (*Average Room Rate*) em vez do *ADR*. No caso do *ARR*, aplicando ao tema do AL (Alojamento Local), atribui-se como décima-primeira questão, uma seguinte fórmula respeitante aos apartamentos:

P₁₁: Aplica-se a possibilidade em estabelecer o Average Apartment Rate¹ (Average Apartment Rate = Receita dos apartamentos / N° de apartamentos vendidos)?

A fórmula acima referenciada poderá inclusive, em determinar o preço médio na generalidade, mesmo em termos históricos? Face ao *ADR*, inclusive a menção do *Daily* no termo abreviado, assim como na abordagem do tema do AL, leva-nos à implementação de uma décima-segunda questão:

P₁₂: Apresenta-se na existência de calcular o ADR (ADR = Receita Diária dos Apartamentos / N° de apartamentos vendidos diários)?

A razão desta fórmula, pode eventualmente identificar o *AAR* em termos diários, daí o termo *Average Daily Rate*, ou seja, o dia em específico. No caso do *RevPAR* (*Revenue per available room*), aplica-se na medição da receita exclusiva dos quartos (Hayes & Miller, 2011; Santos et al., 2016), sobre a disponibilidade dos mesmos (Santos et al., 2016). Sendo que, essa receita constitui como um bom fator de medição na indústria de hoteleira de forma limitada (Hayes & Miller, 2011). No entanto, apesar do *RevPAR* constituir esse mesmo instrumento de medição, conforme foi abordado anteriormente pelos autores Hayes e Miller (2011, p. 308), eles colocam o *RevPAR* de outra fórmula, através da “multiplicação do *ADR* pela taxa de ocupação”. Por contrapartida, De Franco et al. (2022, p. 111), estipula que “o *RevPAR* pode não reproduzir uma performance nos hotéis de *full-service*, neste caso os hotéis de luxo, visto que contêm outras fontes de receita para além de atividade de alojamento”. Baseando-se na abordagem dos apartamentos, propõe-se em aplicar como décima-terceira questão:

¹ Aplica-se na conversão dos quartos para apartamentos, permitindo a atribuição proposta do *AAR* (*Average Apartment Rate*).

P₁₃: Aplica-se a possibilidade em calcular o RevPAA² (RevPAA= Receita dos apartamentos / Todos os apartamentos disponíveis)?

No entanto, existem outras métricas para além das principais que foram supramencionadas, desde o RevPOR (*Revenue per occupied room*) (Hayes & Miller, 2011), como o NetRevPAR (*Net Revenue per available room*) (Landman, n.d.), o CPOR (*Cost per occupied room*), (Santos et al., 2016), o GopPAR (*Gross operation profit per available room*). (Hayes & Miller, 2011; Hoogenboom, 2013), bem como o *Faire market share* (Landman, n.d.) e o *Demand share* (Hayes & Miller, 2011). No RevPOR, Hayes & Miller (2011, p. 21) abordam “o cálculo a partir do total da receita sobre o total de quartos ocupados, permitindo estipular a média de ocupação de um quarto, consoante um determinado período específico”. No entanto, face ao cálculo do RevPOR, os mesmos autores, Hayes e Miller (2011, pp. 310-311) contradizem “que esta métrica não incide na venda de quartos, mas sim na percentagem de ocupação dos mesmos”. Em relação à presente métrica, apresentou-se RevPOA, como a introdução da décima-quarta questão:

P₁₄: Existe a eventualidade de calcular o RevPOA (RevPOA = Receita dos apartamentos / Apartamentos Ocupados)?

A razão para esta introdução referida, deve sobretudo para o enquadramento dos apartamentos no alojamento local. Daí, o termo de RevPOA. No NetRevPAR, segundo Landman (n.d.), menciona na “dedução das receitas a partir dos impostos e respetivas comissões dos intermediários sobre os quartos, ou seja, a receita líquida sobre o quarto disponível”. Visto que a presente investigação se refere aos alojamentos, colocaremos o NetRevPAA (*Net revenue per available apartment*) através da décima-quinta seguinte questão:

P₁₅: Haverá a possibilidade de calcular o NetRevPAA (NetRevPAA= $\frac{\text{Receita bruta dos apartamentos} - (\text{IVA} + \text{Comissões dos channels managements})}{\text{Apartamentos disponíveis}}$)

Baseando-se na décima-quarta e décima-quinta questão, colocou-se o NetRevPOA (*Net revenue per occupied apartment*) como décima-sexta questão:

² Aplica-se na substituição do RevPAR por RevPAA (*Revenue per available apartment*)

P₁₆: Existirá a eventualidade em atribuir o cálculo do NetRevPOA (NetRevPOA = Receita bruta dos apartamentos – (IVA+Comissões dos channels managements) / Apartamentos ocupados)

No caso do CPOR, Santos et al. (2016, p. 32) estipulam-no, conforme o nome define, “os custos por quarto ocupado”. Na abordagem respeitante aos custos, a sua relação contém metodologias minuciosas, devido à existência e conjuntura dos respetivos departamentos de uma determinada hoteleira (Santos et al., 2016).

No entanto, Santos et al. (2016) estabelecem:

A aplicação das tarifas é consoante o peso dos custos. Por exemplo, quando se tratam de altos custos fixos, o preço estabelecido também tende ser alta, caso os custos sejam baixos, o preço deve acompanhar esses mesmos, ou seja, um preço baixo (p. 192).

Segundo os mesmos autores, poderão ser aplicadas estratégias, neste caso um envolvimento das margens de contribuição com o *going rate*, com o intuito de puxar clientes fora das épocas sazonais (Santos et al., 2016). Face ao CPOR, assim como o respetivo tema abordado ao AL e a sua modalidade supramencionada, estipulou-se como décima-sétima questão, a aplicação do CPOA (*Cost per occupied apartment*):

P₁₇: Haverá a existência de calcular o CPOA= (CPOA = Custos fixos + Custos variáveis / Apartamentos ocupados)?

Apesar de termos mencionado apenas ocupados, abordou-se também, a atribuição do CPAA (*Cost per available apartment*) como a seguinte décima-oitava questão:

P₁₈: Haverá a existência de calcular o CPOA= (CPOA = Custos fixos + Custos variáveis / Apartamentos disponíveis)?

No GopPAR, Hoogenboom (2013, p. 3) afirma que o cálculo “é efetuado a partir das receitas, deduzindo-se os custos fixos e variáveis, sobre os quartos disponíveis” ou, aplicando a abordagem do Hayes e Miller (2011, p. 313), estipulam através da “gestão dos custos operacionais, sobre os quartos disponíveis para venda”. Segundo a definição de Hayes e Miller (2011, p. 313) sobre o GopPAR, menciona em “fixar uma média do GOP (*Gross Operation Profit*) em cada quarto disponível, por um determinado período de estada em específico”. Apesar do RevPAR ser uma das mais aplicadas (Peuter-Rutten, n.d.), Hayes e Miller (2011, p. 313) afirmam que os “*revenue*

managers, bem como diretores gerais de unidades hoteleiras, têm como preferência o uso do *GopPAR*, visto que a utilização em demasia do *RevPAR* tem como consequência em condicionar de forma negativa a rentabilidade do hotel”. Usufruidando a abordagem neste presente estudo, aplicou-se o *GopPAA* (*Gross operation profit per available apartment*), como décima-nona questão:

***P₁₉: Existe a possibilidade em calcular o *GopPAA* = (*GopPAA*=

$$\frac{\text{Receita dos apartamentos} - (\text{custos fixos} + \text{custos variáveis})}{\text{Apartamentos disponíveis}} \text{)?$$***

Apesar do *GopPAA*, decidiu-se estabelecer através dos apartamentos ocupados, o *GopPOA* (*Gross operation profit per occupied apartment*) como a seguinte vigésima questão:

***P₂₀: Existe a possibilidade em calcular o *GopPOA* = (*GopPOA*=

$$\frac{\text{Receita dos apartamentos} - (\text{custos fixos} + \text{custos variáveis})}{\text{Apartamentos ocupados}} \text{)?$$***

Sendo esta métrica proposta, o *GopPOA*, poderá também estar associado à abordagem do *GopPAR* mencionada acima anteriormente pelo Hayes & Miller (2011, p. 313), mas, neste caso, nos apartamentos ocupados, em vez dos disponíveis?

No caso do *Faire market share* %³, é aplicado a seguinte fórmula:

$$\text{Faire market share \%} = \text{Total do quartos do hotel} / \text{Total de quartos do competitive set}$$

No entanto, os autores Hayes e Miller (2011) apresentam um nome diferente, embora a fórmula seja semelhante, neste caso o *Supply share* %, cuja a seguinte fórmula se aplica:

$$\text{Supply share \%} = \text{Quartos disponíveis do hotel} / (\text{Quartos disponíveis do comp. set} + \text{Quartos disponíveis do hotel})$$

Mas, pelo que consta, os mesmos autores (Hayes & Miller, 2011, p. 333) abordam também que “o *Supply share* consiste em determinar a percentagem dos quartos disponíveis de um determinado hotel é controlado pelo o mercado”. Será que a concorrência e o mercado podem estar enquadradas na mesma métrica? Para isso, e face ao estudo presente, decidiu-se colocar a seguinte vigésima-primeira questão:

³ Segundo Landman (s.d.), permite na aplicação de uma percentagem de quartos, face ao seu *competitive set*.

P₂₁: Há a possibilidade em calcular o Faire share (Faire share = Todos os apartamentos disponíveis / Todos os apartamentos disponíveis no mercado ou na concorrência)?

Relativamente ao *Demand share*, segundo Hayes e Miller (2011, p. 321) suscitam, a partir de “uma determinada percentagem dos quartos vendidos do hotel correspondem ao número de quartos que foram vendidos no mercado”. No entanto os próprios Hayes e Miller (2011), contradizem o *Demand Share*, a partir do comp. set, aplicando a respetiva fórmula (Hayes & Miler, 2011, p. 333):

$$\text{Demand share} = \frac{\text{Quartos vendidos de um hotel específico}}{\text{(Quartos vendidos do competitive set + Quartos vendidos de um hotel específico)}}$$

Conforme no *Supply share*, existe a eventualidade que o comp. set e o mercado possam também estar associadas ao *Demand share*? Enquadrando-se ao tema do alojamento local e na respetiva modalidade, apresentou-se como vigésima-segunda questão:

P₂₂: Há a possibilidade em calcular o Demand share (Demand share = Apartamentos ocupados / Apartamentos ocupados no mercado ou no competitive set)?

2.4 Competitive Set

Em termos competitivos, a introdução de um determinado concorrente para o *competitive set* é considerado um dos pontos fulcrais, com o intuito em estabelecer estratégias, como também em analisar a performance de um determinado setor Kim e Canina (2011).

Em termos hoteleiros (Kim & Canina, 2011), Baum e Haveman (1997, p. 306) referiram um estudo onde aborda “a concorrência hoteleira em *Manhattan*, EUA, que a determinação de um concorrente deve ser semelhante em termos de conceito, assim como na constituição de três fatores, a tarifa de quarto, a sua zona geográfica e dimensão da unidade”. O que consta, assim, na contribuição de um papel fundamental para o sucesso da unidade (Baum & Lant, 2003). Apesar destes mesmos, os autores Chung e Kalnins (2001, p. 971) acrescentaram também uma quarta, “a proximidade, onde maioritariamente estabelece-se uma vasta concentração de concorrência, levando à implementação de tarifas mais baixas, constando a vantagem de não ser prejudicial para o *competitive set*”.

Por contrapartida, Kim e Canina (2011) adotaram:

Dois métodos para identificar o *competitive set*, o tipo de produto e o ADR. No tipo de produto, identifica-se em dois tipos de classificação, a classificação *diamond* e a

classificação de estrelas. No ADR, é através do conceito do produto, bem como na opinião dos hóspedes sobre a qualidade dos serviços estabelecidos. No entanto, as próprias autoras contradizem a respeito do mesmo, o que poderá levar algumas unidades hoteleiras não pertencerem à concorrência, mesmo com este método, visto que a identificação poderá se basear nos horários estabelecidos, nas modalidades de serviço, como também na duração da atividade das unidades (p. 22).

Hayes e Miller (2011) assumem:

O *competitive set* na indústria hoteleira concentra-se através na reputação da marca, e nas suas respectivas variações, a localização, o histórico e tempo de atividade da unidade hoteleira, assim como os *skills* do *staff* dos departamentos das unidades, como também na capacidade dos próprios *revenue managers* quando tomam as tomadas de decisão (p. 325).

Face aos principais KPI'S no *competitive set*, ADR, *Total of occupancy* e RevPAR, podem ser assentes através das propostas de valor que são disponibilizadas para os clientes, consoante o estabelecimento de preços existentes nas unidades (Hayes & Miller, 2011).

Face a este estudo abordado, introduziu-se como vigésima-terceira questão:

P₂₃: Aplica-se uma abordagem do AAR, RevPAA, e a T.O%, respeitante competitive set do AL?

Embora os *revenue managers* contenham uma determinada visão dos concorrentes, bem como uma estrutura organizacional e o seu respetivo desempenho, assim como uma obtenção dos resultados da unidade hoteleira, é fulcral mencionar que a principal consequência da realização das receitas, deve-se à tomada de decisão dos gestores (Hayes & Miller, 2011). Sendo que, Hayes e Miller (2011, p. 326) afirmam que “esta consequência, constitui um empenho e determinação do *staff* de RM, com o intuito em aplicar novas estratégias e na retificação dos erros, de forma a impedirem o seu afastamento face à concorrência”. Segundo os mesmos autores supramencionados (2011, p. 326), “que através desta retificação e respetivas estratégias estabelecidas, é essencial que os *revenue managers* apliquem o *index* aos principais KIP'S, ou seja, o índice da taxa de ocupação, o *index* do ADR e o *index* do RevPAA”. Segundo Nelson et al. (2015, p. 350), “o *Index* consiste na aplicação de um rácio para os respetivos e diversos competidores”.

No caso da ocupação, exemplificamos um cálculo implementado pelo Hayes e Miller (2011), onde consta:

No mês de agosto de um ano x, uma unidade hoteleira atingiu a taxa de ocupação de 44,7% e, a do *Comp. Set* foi de 53,9%, o que determina um *Index* de ocupação de 82,93% $[(44,70 / 53,90) * 100]$ (p. 327).

O que suscita, que a ocupação do *Comp.Set* representa 82,93% face à ocupação da unidade hoteleira (Nelson et al., 2015). Relativamente ao ADR *índex*, Hayes e Miller (2011, p. 329) aplicaram um determinado dia da semana, em que “a unidade obteve 201,98€ em ADR, assim como o do *Comp. Set* em 197,85€, apresentando um resultado de *índex* em 102,09 $[(201,98€ / 197,85€) * 100]$ ”, demonstrando assim, que a unidade hoteleira contém um ADR 2% melhor que a do *Comp. Set*. (Nelson et al., 2015). Em relação ao RevPAR *index*, segundo Hsu (2016, p. 336), “é considerado um dos *index* do *competitive set* mais aplicáveis na hospitalidade, como também assumido pelo Anderson e Kimes (2011, p. 203), “o centro das atenções”. Em termos de cálculo, Anderson e Kimes (2011, p. 203), assim como o Hayes e Miller (2011, p. 330), assumem que “o RevPAA *index* inicia-se a partir dos 100%, o que suscita, que o ADR *index* ou a taxa de ocupação *index*, devem estar também a partir dos 100”. Por contrapartida, o RevPAR *index* pode estar abaixo dos 100%. Segundo Nelson et al. (2015, p. 350), abordaram um “RevPAR *index* de 75%, o que justifica, um RevPAR de 25% pior no *competitive set*, face às unidades hoteleiras.” Contudo, face ao presente estudo, decidi estabelecer como vigésima-quarta questão:

P₂₄: Haverá a eventualidade em aplicar o AAR Index; T.O% Index; RevPAA Index?

3 Metodologia

3.1 Design do estudo

No âmbito deste projeto para estipular uma metodologia adequada, visto que o enquadramento teórico consistiu numa abertura de conhecimentos e competências num contexto mais detalhado.

No entanto, segundo Demo (1985), a metodologia permite a construção de processos estabelecidos durante a investigação científica, assim como, na tomada do poder de acesso à área científica, onde se enquadram os procedimentos, os instrumentos necessários e as metas definidas. Aplicando esta junção, a metodologia tem como o objetivo encarar a ciência de forma teórico-prática, com a

finalidade em implementar as questões e os limites de investigação encaradas pelos autores (Demo, 1985).

A metodologia aplicada para este projeto, priorizou-se numa metodologia qualitativa, cuja essa mesma, segundo Tenny et al. (2022), consiste num método onde pretende na busca e fornecimento de percepções em assuntos mais detalhados, como também no suporte na construção das questões, geração de experiências e o carácter participativo dos indivíduos que se envolveram durante a investigação. Estes pontos enquadram-se neste estudo, visto que o seu objetivo principal consiste na validação de determinadas questões que foram colocadas, segundo consta as subsecções 2.1.1., 2.1.2. e 2.1.3., enquadrando-as ao respetivo conhecimento dos gestores no RM, nos KPI'S existentes do RM, como também no *competitive set*, permitindo a finalidade de verificar o conhecimento e a respetiva importância do RM no Alojamento Local.

No entanto, esta metodologia permite não apenas na recolha de dados, mas também, numa análise complexa, permitindo com a finalidade, de uma eventual elaboração metodológica de gestão aplicado ao RM no Alojamento Local.

3.2 Critério de pesquisa

Para a implementação deste projeto, foi necessária uma pesquisa de indivíduos, neste caso gestores ou titulares de AL, cujas suas modalidades de alojamento se destinam para apartamentos e moradias, dado que a metodologia implementada se enquadra nesses mesmos. Um dos objetivos dessa pesquisa consistiu em dar os primeiros passos, quer a nível do estudo da população, bem como na maior recolha de informação possível, contribuindo futuramente propostas de valor a nível de gestão da receita do Alojamento Local.

3.3 Estudo da população

Foram efetuados vários contactos, cuja fonte foi obtida nos registos do AL que se encontram no site do Registo Nacional de Turismo (2021 & 2022). Foram contactados por via telefone, e alguns deles prosseguiu-se por email, 74 titulares ou gestores de AL, das quais 11 obtiveram disponibilidade em serem entrevistados. O requisito fundamental para o estudo desta população, apesar da seleção das modalidades conforme foi mencionado no critério de pesquisa, destinou-se essencialmente para o conhecimento geral do RM, bem como no interesse e na utilização dos *KPI'S*

de *Revenue Management* aplicado ao Alojamento Local e, na abordagem do *competitive set* no AL.

Após o contacto com os titulares e/ou gestores do AL, explicando o objetivo da entrevista de forma a obter a autorização da realização das entrevistas, foram eles próprios a assumirem o papel como colaboradores, visto que se tratam de microempresas, com o objetivo de maior recolha de informação sobre as métricas de utilização do RM no AL, permitindo a continuidade e a futura realização para este projeto.

3.4 Amostra

Através do número de respostas dadas, 11 indivíduos entre os 25 – 80 anos, ambos com cargos de titulares e gestores das suas unidades de alojamento, foram considerados as chaves principais nesta amostra. A codificação dos entrevistados, onde apresentam os respetivos códigos, as datas da realização de cada entrevista, o nome das entidades, os cargos, modalidades, localidades das unidades e as respetivas naturalidades dos entrevistados, encontram-se no Anexo I.

3.5 Recolha de dados

O instrumento aplicado durante a recolha de informação, estipulou-se através numa entrevista semiestruturada, de forma os entrevistados dispusessem numa maior liberdade em divulgar os seus conhecimentos, quer na gestão da receita, quer a nível da concorrência, como nos instrumentos de trabalho aplicados, na utilização das métricas e a justificação da importância delas. Antes da realização da entrevista, foi sujeito a uma recolha de dados na revisão de literatura do RM.

Após a execução do instrumento aplicado na recolha de dados, elaborou-se um guião de entrevista, onde permitiu definir e explicar o que consistiam cada uma das questões apresentadas na entrevista. Apesar da maioria das questões quer na entrevista, como no guião, terem sido baseadas nas questões estipuladas, apresentam também, maioritariamente a designação dos KPI'S e as respetivas fórmulas, inclusive a respetiva tradução de cada uma delas, para que possam facilitar. Bem como, a captação das atenções dos entrevistados, semelhante a uma formação da área de RM no AL.

Depois da realização dos contactos onde os participantes confirmaram o interesse e disponibilidade na realização da entrevista, foram enviados os respetivos mails, mencionando os links das entrevistas, encaminhando para as aplicações do *Skype* ou do *Zoom*. Estas aplicações permitiram

que as entrevistas fossem feitas à distância, não obstante pelas situações pandémicas da *COVID-19*, mas também de forma a evitar os gastos de despesa de deslocação, como também numa funcionalidade vantajosa, onde constava a colocação das gravações de cada uma delas, para que seguidamente realizasse as transcrições que foram transmitidas pelos entrevistados.

3.6 Análise dos dados

Para a realização na análise e compreensão dos dados neste método qualitativo, aplicou-se uma análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo define-se por um conjunto de métodos de análise nas comunicações, tratando-se de uma vasta de ferramentas associadas às mesmas, podendo também, neste caso de carácter rigoroso, num único instrumento com formas dissemelhantes, que se adapta na área aplicada nas comunicações. A essência do usufruto das documentações, bem como nos objetivos implementados pelos investigadores, poderão ser usadas de maneira diferenciada, constatando amiudamente de carácter obrigatório (Bardin, 1977). O que neste caso, esta análise se enquadra nas entrevistas, neste caso, mistas, onde abordam o conhecimento e as métricas de validação dos KPI'S de *Revenue Management* aplicado ao Alojamento Local. Em termos de definição de entrevista, consiste num instrumento de recolha de informação, permitindo uma abordagem nas conversações de maneira vocal, singular ou coletiva, aplicando um critério minucioso de pessoas selecionadas, cujo nível situa-se desde a conformidade, na eficácia, bem como na fidedignidade (Miranda, 1999 cit. por Ketele & Roegiers, 2009). Segundo o mesmo autor, este instrumento libera uma conceção da pesquisa, através das metas aplicadas durante as recolhas de informação.

Durante a recolha e na análise do tratamento de dados, foram inseridas as transições das entrevistas no software do *Taguette.org*. O *Taguette.org* consiste numa ferramenta gratuita aplicada para estudos qualitativos, nomeadamente na análise de dados, na pesquisa de interesse ou recorrente dos padrões, bem como na codificação dos dados (Wentzel & Mchiza, 2016 cit. por Robson & McCartan, 2021). Todos os KPI'S foram registados no formulário, com o objetivo de prosseguir na codificação. Após a codificação, foram aplicadas em categorias e subcategorias, cujas mesmas se converteram em etiquetas, referenciando ao tema geral do RM, segunda a subsecção 4.1.1., nos KPI'S do *revenue management* no Alojamento Local, segunda a subsecção 4.1.2, como também a nível do *comp. set* segunda a subsecção 4.1.3., permitindo a validação das respetivas questões, cujo

intuito consiste na confirmação do respetivo conhecimento, bem como a sua importância do RM no AL, segundo consta a seção 4.

4 Análise dos resultados

Conforme acima mencionado na metodologia, foram entrevistados 11 indivíduos que contêm os cargos de gestores ou proprietários de Alojamento Local, cujo o tipo de empresa foca-se em microempresa. Uma vasta maioria dos indivíduos trabalham a gestão dos seus alojamentos locais numa forma básica. No entanto, não deixa de ser interessante abordar e analisar as etiquetas aplicadas no *Revenue Management* no Alojamento Local, das quais foram submetidas por grupos de categorização e subcategorização (Anexo II), cujas mesmas foram baseadas nas questões colocadas, conforme constam nas subseções 2.1.1., 2.1.2., e 2.1.3. A razão destas etiquetas permitiu como instrumento base, na relação entre a recolha de informação sobre os entrevistados e, no conhecimento da matéria em termos teóricos, conforme constado na seção 5., permitindo neste estudo como o objetivo principal a validação do conhecimento e a respetiva importância do RM no AL, a partir das questões que foram estabelecidas, segunda a seção 3.1. No entanto, é importante de salientar, que os resultados que foram retirados, destinam-se para aqueles que mais se destacam, ou apresentam de carácter duvidoso, de forma que se consigam enquadrar em termos de discussão, através das relações maioritárias da presente RL (Revisão de Literatura), inclusive a presença de algumas contradições, segundo consta a seção 5.

4.1 Análise e recolha de informação dos entrevistados

Após todas as transcrições bem como as inserções das etiquetas, respeitantes às informações postas no *Taguette.org*, foram escolhidas as transcrições que se mais destacaram, visto que algumas não corresponderam às questões adequadas, assim como no intuito da sustentação da fundamentação das etiquetas abordadas, bem como, posteriormente, na concretização da respetiva discussão.

4.1.1 Tema geral do RM

No grupo estipulado ao “Tema geral do RM” foram categorizadas por 5 etiquetas (Anexo II), “Conhecimento geral do RM”, “Interesse do RM”, “Instrumentos de Trabalho”, “Métricas usadas” e “Aspetos indicadores fulcrais do RM no AL”.

4.1.1.1 *Conhecimento geral do RM*

Respeitando à etiqueta do “*Conhecimento geral do RM*” (Anexo III), uma vasta maioria dos entrevistados aplicam o conhecimento da gestão da receita de uma forma básica, nomeadamente receitas vs. custos.

No caso custos na generalidade, o entrevistado E1 (comunicação pessoal, 10 de dezembro, 2021) menciona o seguinte, “*que acontece, os meus negócios são micronegócios ok? E o que eu faço é um custo, digamos anual, e não tenho uma gestão super avançada de todos os meus negócios, o que eu tenho é um controlo de custos (...)*” (Anexo III). Ou seja, é apresentado um método muito básico e generalizado respeitante aos custos, sem aplicar quaisquer conhecimentos às métricas dos custos, como o CPAA (*Cost per available apartment*), CPOA (*Cost per occupied apartment*).

Em termos de ambos, ou seja, nas receitas vs. custos, o entrevistado E4 afirma que adota num critério muito simples (Anexo III), assim como no E6 (comunicação pessoal, 18 de janeiro, 2022) refere, “*a minha, a minha experiência de gestão, ou seja, é muito baseada na minha formação, que é de gestão, e que, no fundo, aplico, aplico uma linha muito básica, que é uma avaliação das receitas vs custos (...)*” e, no E7, conforme mencionado na Tabela 4, aplicam uma diretriz através do pouco uso dos indicadores. Contudo, mantem-se uma existência deficitária no que respeita ao *Revenue Management* dos alojamentos locais, segundo cita o entrevistado E7 (comunicação pessoal, 24 de janeiro, 2022) “*Há muito amadorismo em todo o processo, é muito “dedo no ar”*”. Por contrapartida, é de salientar que nesta etiqueta alguns destes entrevistados contêm o *know-how* do RM, no caso do E3 (comunicação pessoal, 14 de dezembro, 2021) onde menciona, “*já venho da área das avaliações, portanto nomeadamente avaliações de hotéis, portanto tento aplicar um pouco isso no Alojamento Local, embora claro que os custos e as receitas são um pouco diferentes e o modelo de negócio é diferente, mas quer dizer no fundo, eu acho que os indicadores acabam por ser praticamente os mesmos(...)*”, assim como no E9 (comunicação pessoal, 22 de fevereiro, 2022) menciona, “*Naturalmente tenho 100% de conhecimento dessa matéria, até porque, entre outras coisas (...)*”. O presente entrevistado também abordou o seguinte, “*(...) o Revenue Management ahhh.... É onde nós podemos ganhar mais dinheiro porque, se nós pudermos vender um quarto por 100 em vez de 80, aquilo é 20 euros diretos à margem do negócio. Portanto, é um assunto que temos aqui muito presente e, da qual nos preocupamos diariamente (...)*”. Ou seja, o principal foco no RM, refere-se na maximização de uma determinada tarifa estabelecida. No entanto, nesta etiqueta, observou-se a existência de alertas no que toca na gestão da receita

do AL, conforme alguns próprios entrevistados proclamaram, *"Os alojamentos locais devem trabalhar numa forma mais especificamente."*, ou mesmo no E11 (comunicação pessoal, 21 de abril, 2022) referenciando às entidades que contêm mais que uma unidade, segundo cita, *"acho que quanto mais apartamentos tiver, melhor ahhh conseguimos aplicar essas métricas e tirar partido delas."*

Contudo, esta primeira etiqueta demonstrou que alguns dos entrevistados demonstraram o conhecimento geral do RM, a partir da preocupação do uso das métricas, mesmo quem nas as usam, com o intuito de compreender que os KPI'S permitem analisar essencialmente o ambiente envolvente das nossas unidades de alojamento, conforme citou o entrevistado E11 (comunicação pessoal, 21 de abril, 2022), *"(...) tirar partido delas. E até perceber como é que funciona todo o nosso espaço"*.

4.1.1.2 Interesse geral do Revenue Management

Muitos destes entrevistados captaram o interesse sobre o *Revenue Management* (Anexo IV), nomeadamente na preocupação da existência de ferramentas de trabalho, como cita o entrevistado E2 (comunicação pessoal, 11 de dezembro, 2021) *"bastante interessante o nível de interesse, porque é bom nós termos algum programa informático, apesar de eu trabalhar com o Excel, pronto, mas ahhh que haja alguma coisa que seja mais plausível para nós podermos controlar os custos, e isso é o que nos está a faltar."*, como também cita o entrevistado E3 (comunicação pessoal, 14 de dezembro, 2021), *"o ideal é ter uma ferramenta que nos permitisse dar essas métricas todas, porque repare, acaba por ser ahhh... Por vezes complicado tar a calcular essas métricas todas, em função de ter uma gestão mais, digamos mais caseira"*. O uso da mesma, acaba por ter a sua justificação, não apenas pela importância do cálculo das métricas, como também na implementação de estratégias e metas definidas pela entidade, conforme cita o entrevistado E3 (comunicação pessoal, 14 de dezembro, 2021), *"(...) quanto mais ferramentas nós tivermos e mais indicadores nós tivermos, mais apetrechamos para poder definir a nossa estratégia (...) quanto mais indicadores tivermos desses, mais apetrechamos para definir preços, para definir taxas de ocupação, para acompanhar e monitorizar as taxas de ocupação, e tudo aí depois pode gerar ou não mais receitas"*. Apesar do interesse no uso das ferramentas, como também na implementação das estratégias e das metas, um dos entrevistados mencionou um ponto fulcral no que toca ao uso das variáveis, assim como na qualidade de serviço e nas características essenciais, quer a nível de estruturas e dos requisitos, propiciando assim, o destaque a nível concorrencial. Segundo o entrevistado E9 (comunicação pessoal, 22 de fevereiro, 2022) cita, *"O nosso interesse é brutal, ou seja, é a forma de nós incrementarmos ahhh... A receita da empresa, é no Revenue. Porque tudo o resto, ou seja, nós podemos mexer em algumas variáveis, mas há outras que não conseguimos. (...) Portanto, partindo por suposto, que o apartamento reúne as características de estar no mercado no Alojamento Local, que é altamente competitivo hoje em dia, não sei se vocês têm a noção disso, não é? É altamente competitivo atendendo à oferta que existe, não é? Partindo deste por suposto, as*

*variáveis que nós podemos mexer, para sermos melhores que os outros e sermos mais competitivos é o Revenue Management e, na qualidade de serviço que implementamos no dia a dia na gestão dos apartamentos.”. Ou seja, abordando a junção destes fatores, desde das características das unidades enquadradas ao mercado, a qualidade do serviço e o uso de algumas variáveis, permitirão assim, um aumento da competitividade, consoante a oferta e a procura. Neste caso, ele correspondeu e citou, ao tema aqui presente, o *Revenue Management*.*

Por último, o entrevistado E10 (comunicação pessoal, 05 de abril, 2022) citou o seguinte, “(...) *eu penso que a maioria das pessoas que têm alojamento local, não pensa com tanto detalhe, porque isto não é uma indústria, isto é uma coisa pequena, é uma coisa caseira, o espírito do alojamento local é uma coisa caseira. Portanto, quer dizer a pessoa não tem, não tá dedicada a isto como uma atividade, evidente negocial simples, uma medida em que procura tirar algum proveito disso, mas não é uma... É uma atividade... Quer dizer, que tenha que ser gerida como todos os indicadores, que têm normalmente uma indústria, que eu tou mais familiarizado, ou coisa assim, quer dizer que trabalha (...)*”. Isto significa que os titulares ou gestores de AL não devem focar isto como uma indústria hoteleira, visto que se trata de um negócio a nível microempresarial, baseando-se numa gestão simples, sem dando valor a nível analítico, essencialmente na abordagem das métricas.

Contudo, a nível geral desta presente etiqueta, uma vasta maioria demonstrou e justificou o nível de interesse desta matéria, com base nos seus conhecimentos e conceitos de negócio presentes nas unidades, permitindo avançar com o procedimento, respeitante na validação e implementação desta nova metodologia aplicada.

4.1.1.3 Instrumentos utilizados

Em termos de instrumentos de trabalho (Anexo V), uma vasta maioria utiliza o *Excel*, conforme citaram alguns dos entrevistados, “*Excel.*” (E.4, comunicação pessoal, 14 de dezembro, 2021), assim como o entrevistado E5 (comunicação pessoal, 17 de dezembro, 2021) afirma, “(...) *Utilizamos o Excel (...)*”, como também o entrevistado E.10 (comunicação pessoal, 05 de abril, 2022) cita, “*É tudo com Excel.*” e, na afirmação do entrevistado E.11 (comunicação pessoal, 21 de abril, 2022) , “*Trabalho com Excel.*”. No entanto, apesar da existência do programa de *Excel* como instrumento de trabalho, alguns dos entrevistados utilizam outros programas para além do mesmo, neste o caso o sistema de reservas do *AvaiBook*, segundo cita o entrevistado E8 (comunicação pessoal, 27 de janeiro, 2022), “(...) *nós utilizamos que é o AvaiBook (...)*”, assim como a utilização de um próprio software, “*Nós desenvolvemos ahhh... Nós internamente desenvolvemos um software nosso. Nós temos um PMS desenvolvido por nós, por informáticos, Taylor Made, e depois adicionalmente a isso, temos aqui um Revenue que analisa alguns padrões.*” (E.9, comunicação pessoal, 22 de fevereiro, 2022), o que acaba por ser facilitador entre a gestão das reservas com

o *Revenue Management*. No presente anexo V, o entrevistado E5 (comunicação pessoal, 17 de dezembro, 2021) que usa o *Excel*, mostrou a sua iniciativa em criar o seu próprio software, conforme cita, “(...) *agora estamos a tentar ahhh... A tentar criar a nossa própria ferramenta, eu sei que existem outras, existem channel managers, existem, por exemplo, agora vamos ter ahhh... Vamos ter uma... Um programa financeiro que é... Pronto para passar as faturas, caso dê uma pequena ajuda também, mas estamos a tentar criar o nosso sistema porque... Porque pronto estes temas que existem são mesmo muito caros, e para pequenos negócios continua a ser importante, mas ao mesmo tempo, as opções que existem têm um custo até alto.*”, permitindo assim, um fator de suporte sobre a situação das receitas das unidades do alojamento. Embora que sejam programas que contêm algumas das suas desvantagens, neste caso o preço, não deixa de ser um investimento para a empresa, com o intuito em analisar as suas métricas, para que o próprio gestor consiga implementar a sua estratégia em termos futuros, conforme foi mencionado na etiqueta anterior. Contudo, nesta terceira etiqueta, o *Excel* demonstra um instrumento fundamental no que toca à gestão da receita, não apenas de fator do uso gratuito, como também de maior utilização respeitante aos empresários, conforme foi afirmado maioritariamente pelos entrevistados.

4.1.1.4 **Métricas usadas**

Apesar da maioria dos entrevistados conterem um conhecimento básico sobre a gestão da receita, conforme foi mencionado na primeira etiqueta, enquanto dois entrevistados, o E5 e o E11 não apresentam quaisquer conhecimentos aos KPI'S (Anexo VI). Apenas algumas pessoas abordaram as métricas usadas que respeitam especificamente ao *revenue management* na Hospitalidade (Anexo VI). A primeira que mais se destaca no presente anexo VII foi a taxa de ocupação, de acordo com as citações dos entrevistados E4, E8, E9 e E10. De seguida, foi detetada a métrica do RevPAR (*Revenue per available room*) como a segunda mais usada, segundo a informação citada pelo E4 (Anexo VI), assim como no E8 (comunicação pessoal, 27 de janeiro, 2022), segunda cita, “(...) *Ahhh o RevPAR por exemplo, só começámos a medir neste último ficheiro, em 2019, até era uma medição que íamos introduzir em 2021, e que com a Covid-19 acabou por não, pronto por não ser analisada, porque fechámos as unidades como Alojamento Local (...)*”. A terceira métrica constatada foi o ADR (*Average daily rate*), conforme mencionado pelos entrevistados E4 e E9 (Anexo VI). Na quarta encontrou-se a métrica das *Room Nights*, de acordo com as citações dos entrevistados E9 e E10 no presente mesmo anexo. Para além o uso da taxa de ocupação, RevPAR, ADR e as *Room Nights*, a entrevistada E8 analisava uma métrica que consistia nas taxas de reserva quer via nos *channels management*, bem como nas reservas diretas (Anexo VI), segunda cita “(...) *também analisávamos qual era o quarto que as pessoas escolhiam mais. Ahhh percentagem de reservas via de cada um dos parceiros, Booking, Airbnb e etc., ou reservas diretas (...)*” (E.8, comunicação pessoal, 27 de janeiro, 2022). Para

acrescentar, foi afirmado na generalidade a aplicação das receitas e custos (E.4, comunicação pessoal, 16 de dezembro, 2021; E.10, comunicação pessoal, 05 de abril, 2022). Por último, foi observada no anexo VI, a métrica do número de noites ocupadas citada pelo entrevistado E3. Contudo, nesta presente etiqueta (Anexo VI), as métricas que demonstraram maior visibilidade por parte dos gestores foram a taxa de ocupação, *ADR (Average daily rate)*, *RevPAR (Revenue per available room)* e as *Room nights*.

4.1.1.5 Aspetos e indicadores fulcrais no revenue management no alojamento local

Em termos dos aspetos e indicadores nesta presente etiqueta (Anexo VII), o primeiro que se destaca, neste caso um indicador, é a taxa de ocupação, conforme foi mencionado nos entrevistados E3, E4, E8 e o E10 (Anexo VII). O que demonstra, que a taxa de ocupação tem um papel fundamental no RM, com base no indicador mais observado nesta etiqueta, como também a mais utilizada, segunda a etiqueta anterior respeitante às “*métricas usadas*”. Em segundo lugar, verifica-se o indicador do *ARR (Average room rate)*, segundos os entrevistados E3 e o E7 (Anexo VII), permitindo que esta importância demonstra também, como a terceira métrica mais utilizada, de acordo com a etiqueta “*métricas utilizadas*” (supra §4.1.1.4). No entanto, o entrevistado E.4 afirma que o AAR por noite pode constituir um fator de liquidez real, após todos os custos apurados. Em terceiro lugar, mostrou-se o indicador do *GOP (Gross Operation Profit)*, segundo o entrevistado E3 (comunicação pessoal, 14 de dezembro, 2021), “*Eu acho que o indicador principal na gestão tem que ser o GOP, não é? Para... Esse para mim é dos mais importantes (...)*”, assim como foi referenciado pelo entrevistado E.7 (Anexo VII), o lucro da operação. Apesar destes três terem tido maior observação, segundo as citações acima indicadas, notaram-se uma observação de outras métricas, tais como, *RevPOR (Revenue per occupied room)*, *CPOR, (Cost per occupied room)* e, inclusive, o *NetRevPOR (Net Revevenue per occupied room)*, através da citação da entrevistada E8 (comunicação pessoal, 27 de janeiro, 2022), “*Os que eu gostaria de ter medidos com frequência na nossa empresa seria, a taxa de ocupação obviamente, ahhh as receitas e os custos por quarto ocupado, mais do que por quarto disponível, ahhh mmm... Esses seriam para mim os meus primeiros, com líquidos e não líquidos, ou seja, com comissão e sem comissão.*”. Há que salientar, em que no momento o presente entrevistado menciona os líquidos e não líquidos, através do uso das comissões, apresentando a mesma importância aos quartos ocupados, consiste para a aplicação das métricas do *RevPOR* e *NetRevPOR*.

Em termos de aspetos essenciais, a primeira observação demonstrou-se nas campanhas promocionais com a aplicação de descidas de preços, assim como nos descontos nas tarifas, conforme citou o entrevistado E.4 (comunicação pessoal, 16 de dezembro, 2021), “*(...) fazer promoções, baixar o preço (...)*” bem como o entrevistado E7 (comunicação pessoal, 24 de janeiro, 2022) menciona, “*(...) devemos ou não dar descontos de season, portanto de temporada ou descontos de fim de semana (...)*”. Relativamente às análises, quer de mercados como de *targets*, foram também um dos aspetos detetados nesta presente etiqueta. Apontou-se

também, um aspeto respeitante ao *competitive set* a nível regional, onde cita o E7 (comunicação pessoal, 24 de janeiro, 2022), “*Claro que depois as regiões ahhh têm ahhh as regiões... Ou melhor, aquela região em particular está sobrevalorizada em termos de mercado, relativamente à vizinhança mais próxima digamos assim! Portanto há ali uma sobrevalorização do local, que torna muito difícil fazer comparações regionais, entre o que se passa naquela região e no que se passa logo ao lado na vila, como Grândola ou como Alcácer (...)*”, o que traduz, a existência de locais sobrevalorizados em termos de valores do mercado, aplicando a presença de uma dificuldade em analisar comparações regionais, face aos locais em específico, nomeadamente as vilas de Grândola e Alcácer. Uma das razões para esta sobrevalorização, deve-se pela proximidade com o mar, conforme o presente entrevistado (comunicação pessoal, 24 de janeiro, 2022) menciona, “*(...) Digamos que a proximidade ao mar, a proximidade de uma área que tá sob vigilância apertada agora dos investidores turísticos torna, desfaz o mercado da região, e portanto, os valores são, são mais elevados do que teoricamente deveriam de ser.*”. o que significa, que ao haver uma proximidade com o mar, não apenas a região encontra-se sobrevalorizada, como também põe em causa a atração de investimentos, implicando uma diminuição da concorrência, finalizando em termos negativos a reputação do mercado regional como Grândola. No caso do entrevistado E9, sugeriu um aspeto fulcral no que toca à análise de mercados por nacionalidade (Anexo VII), segundo cita, “*Devia haver uma estatística que sabemos em janeiro, na primeira semana de janeiro, os últimos 10 anos foram 70% espanhóis, 10% americanos e 20% holandeses pumba! E arranjar uma forma de poder incrementar o preço para estes senhores.*” (E.9, comunicação pessoal, 22 de fevereiro, 2022). O que traduz, que o presente entrevistado demonstra a existência de uma necessidade sobre as tomadas de decisão do preço, através de uma análise a determinados segmentos que os AL trabalham. Em relação à análise do perfil de cliente, foi abordado pelo entrevistado E11 (comunicação pessoal, 21 de abril, 2022), “*Eu acho que são sempre importantes de fazer análises, ou melhor, dissecar que tipo de clientes é que estão a ocupar o nosso espaço, para percebermos e definirmos o perfil do nosso cliente, porque todo o AL tem um perfil de cliente, não é? Isso é evidente! Se formos ver, esse perfil de cliente até pode ser variável ao longo dos meses do ano.*” (...) “*(...) ou melhor, dissecar que tipo de clientes é que estão a ocupar o nosso espaço, para percebermos e definirmos o perfil do nosso cliente, porque todo o AL tem um perfil de cliente, não é? Isso é evidente! Se formos ver, esse perfil de cliente até pode ser variável ao longo dos meses do ano.*” Ou seja, o entrevistado E11 demonstra a essência fulcral em analisar os nossos clientes, nomeadamente os consumos e comportamentos, com o objetivo da disposição dos hóspedes a despende pelo um preço das nossas unidades, permitindo assim uma viabilidade em termos económicos para as nossas mesmas.

4.1.2 **Key performance indicators**

No grupo estipulado ao “*Key performance indicators*” foram categorizadas por 16 etiquetas (Anexo II), “*Total occupancy*”, “*Representative total occupancy on channels*”, “*Room nights*”, “*Average room rate*”, “*Average daily rate*”, “*Revenue per available apartment*”, “*Net revenue per available apartment*”, “*Revenue per occupied apartment*”, “*Net revenue per occupied apartment*”, “*Cost per available apartment*”, “*Cost per occupied apartment*”, “*Gross operation profit per available apartment*”, “*Gross operation profit per occupied apartment*”, “*Total availability*”, “*Deviation Rate from Current Supply and Demand*” e as quotas, quer da equitividade e de mercado.

4.1.2.1 **Total occupancy**

Face ao anexo VIII nesta etiqueta apresentada, os entrevistados presentes contêm todos um conhecimento respeitante à taxa de ocupação.

No primeiro entrevistado, o E.3, correspondendo ao anexo VIII, atribui a seguinte importância da métrica, “*(...) a taxa de ocupação é extraordinariamente importante porque abaixo de uma certa taxa de ocupação, o negócio deixa de ser viável qualquer que for o preço por praticar, não é? Também uma taxa de ocupação extraordinariamente elevada também pode indicar, que se calhar os preços tão um bocado baixo, porque também não temos interesse em que a taxa de ocupação seja extraordinariamente elevada, e portanto, que o apartamento esteja imaginemos 100% de taxa de ocupação, alguma coisa está mal, nomeadamente se calhar o preço está um pouco baixo (...)*” (E.3, comunicação pessoal, 14 de dezembro, 2021). Face à importância atribuída pelo presente entrevistado, foram colocados dois pontos. No primeiro ponto, o entrevistado determina que a taxa de ocupação consiste num dos principais fatores de verificação da viabilidade do negócio, independentemente da tarifa que for estabelecida (Anexo VIII). No segundo ponto, referiu à importância do efeito de uma tarifa baixa (Anexo VIII). Ou seja, mesmo com uma taxa de ocupação máxima, aplicando-se a um preço baixo, pode não ter rentabilidade suficiente e, para que se estabeleça um controlo de ambas, com o objetivo do proveito das receitas, ele cita, “*(...) temos que ir para um equilíbrio de taxa de ocupação, o ideal é ter uma taxa de ocupação mais baixa com um preço mais alto*” (E.3, comunicação pessoal, 14 de dezembro, 2021).

Relativamente à entrevistada E6 (comunicação pessoal, 18 de janeiro, 2022) cita a seguinte afirmação, “*(...) existe uma questão acrescida, uma coisa é o alojamento local dentro de uma cidade, nomeadamente em Lisboa, e outra coisa é no campo, que não tem nada a ver, ou seja, a nossa é muito sazonal, enquanto como cidade é muito mais constante. Portanto até aí se consegue fazer uma gestão de preços, uma gestão de ocupação completamente diferente, portanto até por aí é diferente.*”, o que traduz, uma distinção entre o

AL nas cidades como Lisboa e, nas zonas rurais, nomeadamente no campo, através na gestão da ocupação, tarifas, assim como na sazonalidade.

Na entrevistada E8, atribui a importância da taxa de ocupação, através de uma análise de comparações face aos anos anteriores, durante os períodos em fases de estagnação ou, no intuito de estabelecer alguns melhoramentos (Anexo VIII). Em termos desta análise comparativa, a presente entrevistada alertou um ponto semelhante ao do entrevistado E3 (comunicação pessoal, 14 de dezembro, 2021), conforme cita “(...) ou seja, se atingimos ali no fundo, o limiar do que é a taxa de ocupação média do Alentejo e de Évora. Que também são... Quando atingimos isso, pois já é muito difícil ultrapassar, não é? Portanto, já que estamos nessa, nessa linha ou não, que eu considero a linha má. Temos de estar dentro da média do que seja a ocupação da nossa região, como mínimo.”, o que justifica, que durante o período de observação das respetivas análises às taxas de ocupação, as unidades de alojamento local têm de manter de forma fulcral um nível médio estabelecido, acompanhando simultaneamente com as mesmas a nível regional.

No caso da entrevistada E11, aborda que a taxa de ocupação se considera como um dos principais fatores para a rentabilidade (Anexo VIII).

Contudo, uma vasta maioria dos entrevistados apresentados nesta etiqueta, estipularam a importância da taxa de ocupação, mediante na atribuição dos patamares necessários atingidos.

4.1.2.2 Taxa de disponibilidade

Nesta presente etiqueta (Anexo IX), alguns deles não demonstraram qualquer interesse, enquanto outros abordaram a sua importância através do preenchimento de reservas e suas estratégias que devem ser aplicadas, bem como instrumento de suporte respeitante à análise dos custos e nos resultados operacionais.

No entrevistado E1, menciona que a taxa de disponibilidade deve ser aplicada para negócios de AL de maior dimensão. Apesar disso, também mencionou que esta presente métrica pode servir como instrumento de análise, se o negócio está a ter prejuízo. Ao referir “*dado os que tão vazios por exemplo.*” (E.1, comunicação pessoal, 10 de dezembro, 2021), destina-se aos apartamentos vazios, cuja consequência leva ao prejuízo das unidades.

Relativamente ao entrevistado E3, suscita que esta taxa inclui quando obtém a taxa de ocupação, o que leva a considerar de maior importância da mesma que a de disponibilidade (Anexo IX).

Em relação ao entrevistado E4, afirma que pode ser interessante num ponto de vista quando as unidades apresentam uma elevada disponibilidade (Anexo IX). O que permite, conforme estipulou, a concretização de novas estratégias para a obtenção de reservas, através da implementação das promoções, descidas nas tarifas ou renovação de marketing.

Já no entrevistado E7, demonstrou que esta métrica leva uma chamada de atenção às disponibilidades existentes, neste caso os buracos conforme mencionou. O que acaba maioritariamente a necessidade de, conforme o presente entrevistado citou, "*afinar um bocadinho*" (E.7, comunicação pessoal, 24 de janeiro, 2022), ou seja, preencher a máxima de ocupação possível (Anexo IX).

Na entrevistada E8, não entendeu o uso da presente etiqueta, visto que a taxa de ocupação já apresenta a restante taxa respeitante à disponibilidade (Anexo IX).

Por último, o entrevistado da presente tabela (Anexo IX), o E9, abordou que uma destas métricas são apenas conceitos, visto que há na eventualidade dos gestores não aplicarem durante a operação.

4.1.2.3 *Deviation rate from current supply and demand*

Nesta presente etiqueta (Anexo X), muitos não deram a importância, enquanto por contrapartida, outros deram, através da compreensão do uso dela, a partir da função da taxa de ocupação e respetivas desistências, como também, como um instrumento de suporte para a análise de novos investimentos de unidades e respetivo marketing.

No primeiro entrevistado, o E3, apesar de não atribuir importância nesta presente métrica, ele a partir da taxa de ocupação consegue ter a perceção da taxa de desvio entre a oferta e a procura atual, conforme mencionou (Anexo X).

Em relação à terceira entrevistada, a E6, entendeu que o objetivo do resultado consiste em chegar a 0, para que a ocupação atinja os 100%, e a restante T.A de 0,00% (Anexo X).

No entrevistado E7 foram abordados dois pontos. Na primeira, afirmou que esta métrica pode ser analisada em função da taxa de ocupação anual, bem como nas taxas de desistência (Anexo XI). No segundo, suscitou que a presente métrica deverá ser aplicada para quem conhece de forma elevada o negócio do AL a nível regional, com base nas funções que foram supramencionadas no primeiro ponto (Anexo X).

Relativamente à entrevistada E8, apesar de não conter o conhecimento do termo, a presente entrevistada mediu de forma experiencial (Anexo X). Afirmou também, que esta taxa pode servir de instrumento base para analisar, assim como na concretização de novas unidades, no investimento do marketing, nomeadamente no digital, impedindo situações futuras de *overbooking* conforme citou (Anexo X).

Por último, no entrevistado E10, suscitou que este indicador pode não ser trabalhado no seu AL, visto que é de pequena dimensão, mas afirma que pode ser trabalhado em AL de grande dimensão (Anexo X).

4.1.2.4 *Representative total occupancy on channels*

Nesta presente etiqueta, constando no anexo XI, uma vasta maioria referenciou os *channels management* às plataformas do *Airbnb* e na *Booking*.

No entrevistado E3 foram referenciados vários pontos com base nas citações mencionadas (Anexo XI). A primeira dispõe a seguinte citação, “*Isso é importante, mas isso é uma métrica muito importante porque também nos dá dados, porque cada site pratica também comissões diferentes, não é? Portanto... ahhh... Isso acaba por ser bastante importante (...)*” (E.3, comunicação pessoal, 14 de dezembro, 2021). Ou seja, a utilização desta métrica, bem como a sua importância, suscita a demonstração dos dados referentes a cada plataforma, cujo impacto se aplicam às comissões cobradas de cada uma das mesmas. No segundo ponto, obteve-se a seguinte citação do mesmo entrevistado, “*(...) Nós sabendo que temos a trabalhar mais com o site, à partida o nosso apartamento tá a colocar mais acima e portanto acabamos por centralizar os nossos esforços nesse site, embora isso é uma questão que... Portanto nós próprios vamos percebendo, não é?*” (E.3, comunicação pessoal, 14 de dezembro, 2021). O que traduz, assim, que o investimento nos *channels management* reforça a atração de maior ocupação das unidades do AL.

No caso do entrevistado E4, atribui importância através do foco maioritário das reservas diretas, devido ao pagamento das comissões (Anexo XI). Segundo o E4 (comunicação pessoal, 16 de dezembro, 2021) cita, “*(...) a gente paga muito de comissão não é, para os canais, não é? Que normalmente é 15, 16%, não é? E é sempre bom conseguir mais reservas diretas. Então você tem uma noção de quanto a percentagem que você tem com esses canais, você pode tentar buscar alternativas, e buscar outras formas de conseguir reservas diretas e diminui o custo da comissão (...)*. Para acrescentar nesta presente citação do E4, também demonstrou a consistência desta etiqueta (Anexo XI), ou seja, a concretização das reservas diretas em relação às plataformas, permitem obter uma percentagem ocupacional dos *channels management*.

Na entrevistada E5, a citação descrita no anexo XI basicamente justifica, que esta métrica demonstra a viabilidade em trabalhar com estas plataformas.

Em relação à entrevistada E6 (comunicação pessoal, 18 de janeiro, 2022) citou, “*O que é eu acho? Eu acho que é fundamental, ou seja, a existência de intermediários e plataformas internacionais têm sido algo indispensável para a grande taxa de ocupação dos AL. Ou seja, ahhh... Se é isto que me pergunta, é indispensável ter sempre canais intermediários para ter uma melhor abrangência.*”, ou seja, atualmente os indivíduos que usufruem ou gerem unidades de AL, é absolutamente fulcral o uso das plataformas como o *Airbnb* ou *Booking*, visto que beneficia e impulsiona de forma elevada para as taxas de ocupação. Por contrapartida, a existência de uma desvantagem, que neste caso se aplicam às comissões, conforme cita a mesma entrevistada, “*(...) Agora, isto tem um reverso que, ahhh... Os canais intermediários levam uma comissão na maioria deles enorme.*” (E.6, comunicação pessoal, 18 de janeiro, 2022).

No entrevistado E7, referenciou, que apesar desta métrica apresentar 80% de ocupação dos canais intermediários, assim como nos respectivos gastos aplicados, favorece um maior destaque na sua unidade de AL (Anexo XI).

No caso da entrevistada E8, apresentou de forma muito breve a importância desta métrica, destacando um maior foco nas reservas diretas, com o objetivo de as mesmas serem superiores aos dos canais intermediários (Anexo XI).

Relativamente ao entrevistado E10, utiliza exclusivamente a *Booking* (Anexo XI), segundo cita, “(...) *eu só trabalho com a Booking (...)*” (E.10, comunicação pessoal, 05 de abril, 2022), como também referencia que 91% a 92% corresponde à *Booking* (Anexo XI),

Por último, na entrevistada E11, destaca que a ocupação maioritária vem do *Airbnb* (Anexo XI), conforme cita “(...) *Independentemente de ocupar 70%, 80% das minhas reservas, eu considero sempre que se calhar, e tendo em conta, que tem uma percentagem que eu tenho de disponibilizar para o Airbnb (...)*” (E.11, comunicação pessoal, 21 de abril, 2022).

Contudo, os presentes entrevistados demonstram que a essência do uso das plataformas e dos investimentos aplicados, contribuem para uma elevada ocupação nas unidades de alojamento, assim como, na constituição de uma maior taxa ocupacional representativa nos canais intermediários.

4.1.2.5 *Room nights*

No entrevistado E3 (comunicação pessoal, 14 de dezembro, 2021), atribui a seguinte importância da presente etiqueta, “*Isso para mim é muito importante, é extraordinariamente importante porquê? Porque estadias mais longas podem gerar um lucro maior.*” (...) “*essa métrica é importante no número médio de noites, é importante que eu utilizo para ter a noção daquilo que posso utilizar e nos preços que posso praticar, de forma a não ter prejuízo, não é?...*” (Anexo XII), ou seja, através das *room nights*, ele determina o método do número médio de noites, com o intuito de estabelecer um preço baseando-se nesse mesmo método, para que não haja qualquer impacto negativo em termos financeiros, neste caso o prejuízo.

O entrevistado E6 (comunicação pessoal, 18 de janeiro, 2022) mencionou a seguinte citação, “*Os meus AL são sempre sete noites, ponho sempre sete noites porquê? Porque ahhh... Um exemplo se eu fizesse, autorizasse, ahhh... Duas noites ou três noites, o custo que teria... Porque há um custo que é sempre, é constante, não teria vantagem nenhuma. Ou seja, eu tenho um custo associado e fixo, três noites penso que ficaria em casa, mas também não vale a pena trabalhar para aquecer e, portanto, ahhh... A logística que envolve duas noites é a mesma logística que envolve cinco noites ou sete noites. E essa rotatividade, mesmo que eu tivesse numa semana, tivesse numa semana ocupada com dois check-in/check-out, eu teria um peso*

enorme nos custos fixos.” (Anexo XIII). Esta presente citação fundamenta, que a atribuição das noites é independente dos custos fixos, como também a nível de preparação das unidades do AL. Ou seja, mesmo que fosse uma ou duas noites, não compensaria de tal forma, visto que a preparação equivale a uma estadia de cinco ou sete noites, conforme acima citou. Face a esta preparação a nível logística, imputando o peso dos custos fixos, leva a entrevistada E6 estabelecer de forma essencial o número mínimo de sete noites, o que pode compensar no aumento dos lucros operacionais, conforme cita o entrevistado E3, “*Porque estadias mais longas podem gerar um lucro maior.*”.

Em relação ao entrevistado E7 (comunicação pessoal, 24 de janeiro, 2022) cita inicialmente o seguinte, “*Eu acho importantíssimo, essa métrica para nós é uma das métricas mais importantes porque, porque ahhh vender várias rotações, não é?*” (Anexo XII). Ao referir em vender as rotações, consiste na venda dos *check-in* e *check-outs* de forma simultânea que, consequentemente levará à venda das *Room Nights*. De seguida, é citado pelo mesmo, “*(...) Na mesma semana, obriga obviamente a ter custos fixos, ahhh de custos variáveis! Desculpe! De limpeza e de renovação de roupas e etc., é muitíssimo superior. Portanto, para nós isto é absolutamente critico, não é? Isto é meio caminho andado para um negócio ser, termos maior liquidez ou não. Agora, é efetivamente ter um filtro, não é? Porque há muitos clientes que nos telefonam a pedir, “epá, mas só queria ficar uma noite ou duas”, lamento não fazemos isso.*” (Anexo XII), ou seja, aqui demonstra que as noites apresentam um fator fulcral respeitante à liquidez, assim como na cobertura dos custos variáveis, limpeza e nas lavagens de roupa. No entanto, uma vez mais, o presente entrevistado determina um número mínimo de noites que possa vender.

Relativamente à entrevistada E8, estipulou que o período de estada entre duas a três noites, no entanto, atribui a tentativa do *upselling* (Anexo XII), conforme cita, “*Portanto, nós temos sempre a tentar ahhh fazer o upselling e vender mais noites, como ainda por cima temos uma empresa de animação turística. Ou seja, nós somos uma empresa de animação turística que tem alojamentos, porque nós temos sempre a tentar que o cliente veja vantagem ficar mais noites (...)* Por isso, temos como objetivo de facto que essa métrica seja sendo superior, igual ou superior a dois.” (E.8, comunicação pessoal, 27 de janeiro, 2022). Ou seja, a sua tentativa do *upselling*, consiste no intuito da concretização do aumento das RN. Sendo que o aumento das estadias, conforme citou anteriormente o entrevistado E3, contribui nomeadamente para o crescimento dos lucros, como também, na diminuição dos respetivos custos, estipulado anteriormente pelos entrevistados E.6 e o E.7 (Anexo XII).

No entrevistado E10, revela a seguinte importância desta etiqueta, “*(...) eu no verão nos meses altos, ponho limites ao número de noites, quer dizer aumento o número de noites, e não autorizo poucas noites (...)*” (E.10, comunicação pessoal, 05 de abril, 2022). Ou seja, mais uma vez aplica a metodologia dos limites de

noites, conforme estabelecem os entrevistados E6, E7 e o E.8, permitindo mais uma vez, a concretização dos lucros operacionais, conforme tendo citado anteriormente o entrevistado E3.

Contudo, uma vasta maioria contém o conhecimento desta etiqueta, cujo alguns não mencionaram a sua importância, mas muitos aplicam como foco principal o método do número de noites mínima, com o intuito em cobrir os custos fixos e associados, assim como no aumento dos seus lucros operacionais.

4.1.2.6 *Average apartment rate*

No caso do *average room rate* (Anexo XIII), uma vasta maioria demonstrou a sua importância e o seu fundamento do uso desta métrica. Para além do preço médio, foram também abordados alguns pontos de cada um dos entrevistados presentes, respeitante à implementação dos preços, desde nas reservas diretas, nos *channels*, assim como nos clientes fidelizados, inclusive, a adoção de preços fixos ou quase semelhantes, quer nas reservas diretas ou nas plataformas.

No caso do entrevistado E1 foram abordados dois pontos. O primeiro, refere-se à seguinte citação, “*É assim eu aí funciono de maneiras muito diferentes, por exemplo na Guest House nós já temos mesmo um preço fixo, ahmm e é muito parecido seja através de canais e seja direto, é muito, muito parecido.*” (E.1, comunicação pessoal, 10 de dezembro, 2021). Ou seja, aqui a tomada de decisão do preço é constante, ou quase semelhante, entre as reservas diretas e nos canais de distribuição. No segundo e último ponto, refere-se a um ARR feito pela própria plataforma, neste caso o *Airbnb*, visto que, segundo cita, “*(...) eles acabam-nos por apresentar porquê? Porque nós todos os meses variamos os preços e eles apresentam o nosso preço médio.*” (E.1, comunicação pessoal, 10 de dezembro, 2021). Porém, o entrevistado afirmou que a tomada de decisões dos preços nesta plataforma em especifica, leva à implementação de um ARR de forma automatizada.

Relativamente ao entrevistado E3 referiu-se em dois pontos. O primeiro ponto menciona para seguinte citação, “*É importante porque permite conhecer os preços que tou a praticar em termos médios, não é?*” (E.3, comunicação pessoal, 14 de dezembro, 2021). Ou seja, aqui define que a importância do ARR consiste em conhecer como o preço médio que é praticado. No segundo ponto ele cita o seguinte, “*(...) eu uso esse indicador muito para perceber o histórico que tive, não é? E para poder com base nesse histórico poder definir os preços para o ano seguinte.*” (E.3, comunicação pessoal, 14 de dezembro, 2021). Basicamente, estipula, que as tomadas de decisão do preço no período seguinte, devem se centrar através do seu ARR que obteve a níveis históricos.

Em relação ao entrevistado E5, não tinha conhecimento do nome da métrica, por contrapartida, sabia o cálculo em si (Anexo XIII). Apesar do cálculo, ele referenciou a seguinte importância, “*(...) é importante, que é para nós percebermos mais ou menos quanto é que ao ano, ahhh... Cada por noite nós conseguimos*

realmente o preço do apartamento, por causa da sazonalidade, e porque... pronto os preços são diferentes todos os dias." (E.5, comunicação pessoal, 17 de dezembro, 2022). O que traduz, assim, que o estabelecimento de preços diferenciados por cada *room night* deve-se à sazonalidade, onde conduzirá na concretização do ARR anual.

Na entrevistada E6 (comunicação pessoal, 18 de janeiro, 2022) menciona, *"Eu acho que é interessante, porque efetivamente eu ao fim do ano fazendo esta métrica tenho uma noção muito mais clara no lado da receita, que foi a entrada, não é?..."* (...) *"Qual terá que ser a minha receita mínima por apartamento (...)"* (Anexo XIII). Ou seja, o que a presente entrevistada suscita, que ao analisar o ARR que se obteve em termos anuais, conduzirá de forma mais objetiva a percepção da receita das unidades do AL, afim de estabelecer um *RevPAA* ou um *RevPOA* mínimo, *"(...) para eu poder destripular qual terá que ser a minha receita total (...)"* (E.6, comunicação pessoal, 18 de janeiro, 2022).

Ao respetivo entrevistado E7 (comunicação social, 24 de janeiro, 2022), dissertou a seguinte importância do ARR, *"Se me pergunta se era importante. Que eu noto é que ahhh a diferença de AAR se quiser de valor, de AAR por região é brutal. Isto não há aqui... Não me parece razoável haver um AAR nacional ou, um AAR mínimo nacional. Ahhh seria talvez uma boa indicação dar em termos municipais, se quiser ou, em termos regionais. Eu diria que era importante, porque isso dá uma indicação do... vamos lá!... Valor de mercado de cada região, ahhh é uma forma também de valorização regional, se quiser assim. Seria interessante (...)"* (Anexo XIII). Esta importância da métrica aplica-se à publicação, ou mesmo uma estipulação do ARR, mais especificamente em termos de municípios ou regionais, com o contributo de valorizar o mercado de Alojamento Local a nível regional ou municipal.

Contudo, os entrevistados demonstram que o ARR é o resultado das tomadas de decisão de preço, quer nas reservas diretas, como nos *channels*, como também nas análises de tarifas médias, através na obtenção do histórico e, no acompanhamento da concorrência quer em termos de município ou regional.

4.1.2.7 Average daily rate

No *average daily rate*, os presentes entrevistados (Anexo XIV) mencionaram desde a colocação de sugestões de estudo para esta métrica, na aplicação para empreendimentos turísticos e *hostels*, assim como a sua respetiva importância e, na implementação constando uma série de fatores.

No entrevistado E5 (comunicação pessoal, 17 de dezembro, 2021), abordou o seguinte ponto, *"Ahhh... Sim dependendo, no meu caso eu acho que devia de fazer um estudo mais aprofundado, porque há apartamentos que têm vista mar, há apartamentos que são do centro da cidade, ou seja se eu calcular um preço médio, ok vai me dar para normalizar a entender mais ou menos a que preço médio é que é alugar um T1 por exemplo, mas... Mas pronto só me vai servir para fazer assim uma, ter uma perspetiva mais generalizada,*

porque na realidade vou ignorar muitas outras variáveis.” (Anexo XIV). Ou seja, ao implementar o ADR, deve ser executado anteriormente um estudo que consiste em analisar as modalidades de AL consoante a localização. Exemplificando, baseando-se na citação da presente entrevistada, a comparação de um apartamento T1 perto do mar a um do centro da cidade, os ADR podem ser bastante diferenciáveis. Ao aplicar este método, leva que conjunto de variáveis nunca poderão ser ignoradas, neste caso em específico, as tipologias consoante as localizações inseridas.

No caso da entrevistada E6, segunda a sua afirmação (Anexo XIV), justifica que a implementação do ADR deve ser aplicada em estruturas que contenham um número elevado de apartamentos ou de quartos, desde os empreendimentos turísticos, nos *hostels*, assim como em edifícios que contenham vários apartamentos para AL.

Em relação ao entrevistado E7 foram abordados três pontos. No primeiro ponto, define que as tomadas de decisões dos ADR devem ser consoantes os serviços que a unidade usufruiu (Anexo XIV), conforme cita, *“(...) Um ADR para aí de 40 ou 50 euros ou, há ADR de 200 ou 300 euros, para coisas parecidas, acho que oferecem qualidade muito diferente. O que parece, e mais uma vez, isto é válido desde que a qualidade dos serviços de apoio, digamos assim, e a disponibilidade de net, de eletricidade, águas e etc., seja equiparada de uns para os outros. Um oferece um apartamento de madeira com ar condicionado num verão quente, e o outro oferece... Não sei, roupa lavada e quartos de enfim, de maior dimensão e melhores colchões e etc., (...)*” (E.7, comunicação pessoal, 24 de janeiro, 2022). No segundo ponto, conforme consta no anexo XIV, a existência de uma dificuldade na comparação de ADR. No terceiro e último ponto destina-se à seguinte citação, *“(...) Mais uma vez, seria interessante dispor a nível camarário e a nível municipal, seria interessante ter um indicativo, um indicador de receita diária, absolutamente! Nem que seja estratificando isto em dois ou três níveis de qualidade vá.”* (E.7, comunicação pessoal, 24 de janeiro, 2022). O que suscita, a aplicação de uma sugestão que poderia ser essencial, em consistir na publicação dos dados do ADR a nível municipal, de forma diária, baseando-se nos padrões da qualidade do serviço.

Contudo, uma vasta maioria destina que a implementação do ADR, o respetivo uso, bem como as tomadas de decisão, devem ser primeiramente baseadas com os fatores existentes, onde se aplicam os serviços prestados, assim como nas localizações das unidades de AL, consoante as suas tipologias.

4.1.2.8 *Revenue per available apartment*

No *revenue per available apartment* (Anexo XV), os presentes entrevistados tocaram em pontos desde as plataformas que geram mais receitas, sendo que essas mesmas, estão enquadradas à presente métrica. Assim como abordaram nas análises do rendimento por cada apartamento, consoante as tipologias aplicadas, como

também a viabilidade dos apartamentos em termos financeiros e, na necessidade desta métrica ser abordada mais em hotéis ou, para quem contém um número elevado de unidades de AL.

No caso do entrevistado E3, referencia que o RevPAA deverá ser aplicado em de cada apartamento em específico (Anexo XV), conforme ele cita, “*Eu uso para um apartamento eu uso não é, para o meu conjunto deles não me interessa, porque, me interessa, é a análise de cada apartamento em si.*” (E.3, comunicação pessoal, 14 de dezembro, 2021).

Em relação ao entrevistado, é estabelecido a semelhança do entrevistado E3 ao analisar o RevPAA de cada apartamento (Anexo XV), visto que, conforme cita, “*(...) cada tipologia tem um rendimento diferente (...)*” (E4, comunicação pessoal, 16 de dezembro, 2021).

Relativamente à entrevistada E6 (comunicação pessoal, 18 de janeiro, 2022), iniciou-se com a seguinte citação, “*(...) aí eu entendo, porque se eu tiver 30 apartamentos e tiver uma receita x eu sei que os outros apartamentos mantêm um custo, têm um custo... Fechados têm um custo, e no fundo tem que se pensar numa lógica empresarial que a receita dos apartamentos, isto tem um bocadinho a ver, voltamos à taxa de ocupação (...)*” *tipologia tem um rendimento diferente (...)*” (Anexo XV). Ou seja, apesar de ter mencionado que os apartamentos inutilizados mantem um custo, ela demonstra aqui como o foco principal as receitas dos apartamentos de AL, assim como, a taxa de ocupação conter um impacto no RevPAA. Por último, a mesma entrevistada citou, “*Eu acho mais interessante ver uma ahhh... Ahhh... Ver via custos, ou seja, a receita dos apartamentos sobre os apartamentos totais, não sobre os apartamentos ocupados.*” (E6, comunicação pessoal, 18 de janeiro, 2022). O que traduz, que apesar de ter abordado de forma inequívoca a situação dos custos, percebeu rapidamente nesta etiqueta que se tratava das receitas, o que por sua vez, demonstrou uma maior importância do RevPAA que a do RevPOA. Sendo que, independentemente de os apartamentos não conterem um usufruto dos hóspedes e manterem um determinado custo, conforme acima mencionou, enquadrará sempre aos apartamentos totais, afim da aplicação da métrica do RevPAA. Contudo, ela suscita que a utilização do RevPAA consiste na cobertura dos custos das unidades, assim como na análise de performance do seu negócio.

No entrevistado, afirma que o RevPAA demonstra dificuldades quando se trabalha em apartamentos, devido ao período de faturação, consoante as épocas e respetivas localizações (Anexo XV), o que por sua vez, segundo cita “*(...) Portanto, isto destorce logo aqui a nossa análise. Por isso é que nós trabalhamos com o ADR, e depois dentro do ADR temos mais preços, mas pronto com a média, e trabalhamos com a taxa de ocupação.*” (E.9, comunicação pessoal, 22 de fevereiro, 2022). Ou seja, para facilitar na análise respeitante à receita, ele usufruiu o ADR e a taxa de ocupação.

Por último, na entrevistada E11, justifica que a utilização desta métrica compensa para quem contenha mais que uma unidade de AL (Anexo XV).

Contudo, apesar de terem demonstrado que o RevPAA esteja associado às receitas dos apartamentos, incluem também, que esta mesma esteja envolvida na dependência das tipologias de apartamentos e, como um fator chave no que toca na cobertura dos custos, bem como no impacto da taxa de ocupação.

4.1.2.9 *Revenue per occupied apartment*

Nesta presente etiqueta uma vasta maioria abordou a importância do RevPOA, enquanto o E6 a atribui um maior foco no RevPAA (Anexo XVI).

Na entrevistada E5, segunda a sua citação abaixo mencionado (Anexo XVI), não possui conhecimento respeitante ao nome. Apesar de a não conhecer, ela aplica-a na mesma, o que demonstra, conforme mencionou, a fixação pelos apartamentos ocupados e não na disponibilidade.

Relativamente à entrevistada E.6, mencionou dois pontos. O primeiro ponto atribui-se a importância da métrica anterior (Anexo XVI), segundo o que foi citado, “(...) *Eu acho mais interessante ver uma ahhh... Ahhh... Ou seja, a receita dos apartamentos sobre os apartamentos totais, não sobre os apartamentos ocupados. Esta métrica só me fará sentido efetivamente ahhh... Ahhh... Mmmm... Ahh nem me faz muito sentido para mim. Eu é assim, eu tenho dois lados, um se eu tiver imensos apartamentos, eu tenho de pegar noutra receita dos apartamentos que tive ocupados sobre todos os apartamentos.*” (E6, comunicação pessoal, 18 de janeiro, 2022). No segundo ponto, é respeitante à restante citação (Anexo XVI), “(...) *até poderá dar num sentido, só para estipular e perceber qual é que... Qual terá que ser a minha receita mínima por apartamento, para eu poder estipular qual terá que ser a minha receita total, mas também isto, pois inclui vários custos, várias situações agrupadas. Portanto acho que isto é uma leitura muito básica.*” (E6, comunicação pessoal, 18 de janeiro, 2022). Ou seja, a junção destes dois fatores apresentam, não apenas a importância ao RevPAA de maneira generalizada, mas também, a justificação da métrica do RevPOA, através na concretização de um preço mínimo, devido aos custos envolventes. No entanto, contrapõe uma abordagem, constituindo que o RevPOA consiste numa leitura muito básica, segundo a fórmula aplicada.

No caso da entrevistada E8, estipulou que a importância do RevPOA, permite-a analisar comparativamente aos preços médios, assim como nas tomadas de decisão de preço (Anexo XVI).

Por último, na entrevistada E11 mencionou de forma semelhante ao RevPAA, respeitante à utilização da mesma para quem usufrui mais de que um apartamento (Anexo XVI). No entanto, não deixa de ser importante, conforme abordou, que a utilização do RevPOA pode também permitir para quem tenha apenas um apartamento, estabelecendo uma maior análise financeira da unidade.

Contudo, uma minoria suscitou que o uso da métrica do *RevPOA*, permite à concretização da tomada de preços, assim como um instrumento de suporte, permitindo na análise das tarifas médias que foram estipuladas nas unidades de AL.

4.1.2.10 *Net Revenue per available apartment*

No caso do NetRevPAA, uma vasta maioria dos entrevistados mencionaram a situação das comissões respeitantes às plataformas, e algumas delas a retirada do IVA (Anexo XVII).

No caso do entrevistado E3 foram aplicados três pontos. O primeiro refere-se ao notificar as constantes comissões que se estabelecem nos *channels management* (Anexo XVII), com base na sua citação, “*A comissão dos sites na maior parte das vezes já é igual ok? Normalmente eles já cobram uma comissão fixa igual quando trabalham por Channel Manager.*” (E.3, comunicação pessoal, 14 de dezembro, 2021). No segundo ponto, é abordado com a seguinte citação “*(...) eu não posso pôr o mesmo preço nos sites, porque se não, se não depois o valor final vai ser diferente (...)*” (E.3, comunicação pessoal, 14 de dezembro, 2021). O que fundamenta, a cautela do estabelecimento de preços consoante as comissões, neste caso se aplica às percentagens fixas sobre o valor da venda, que posteriormente são pagas para os canais de distribuição. Impedindo, assim, o impacto negativo dos valores finais, neste caso ao NetRevPAA. No terceiro e último ponto ele cita, “*Essa é muito importante, é importante os meus, mas eu diria que é mais importante naqueles que eu giro, não é? Porquê? Porque aí a folga é muito menor, e quando a folga é muito menor, qualquer custo maior, se eu não tenho a noção de qual é o rendimento líquido que me sai em cada apartamento, se calhar nem valia a pena por ter aquele apartamento.*” (E.3, comunicação pessoal, 14 de dezembro, 2021). O que significa, que ao mencionar nas suas unidades de AL a existência de uma folga financeira menor, é respeitante ao peso elevado das comissões suportadas, que por consequente, leva a necessidade em conter uma perceção dos rendimentos líquidos após as comissões e ivas deduzidos, afim de avaliar a viabilidade dos apartamentos através do NetRevPAA. O que traduz, que a utilização do NetRevPAA, demonstra em ser uma das métricas fulcrais, para a avaliação da performance das unidades do AL.

Abordando a entrevistada E.6, revelou que os AL devem trabalhar nesta métrica, demonstrando a importância da receita líquida, baseando-se através das comissões e do IVA (Anexo XVII). A mesma entrevistada também mencionou o seguinte, “*Esta métrica no fundo é apresentação de um resultado ahhh... Muito pouco apurado, porque obviamente os custos inerentes, só numa máquina destas vai muito mais além do que os ivas e comissões.*” (E6, comunicação pessoal, 18 de janeiro, 2022). Ou seja, ele demonstra que esta métrica é respeitante a um resultado líquido, exclusivamente após as comissões e os IVA, mas, conforme citou, não é suficiente devido à existência de outros custos pertencentes.

No entrevistado, afirmou que nem sempre os gastos das comissões são constantes (Anexo XVII), visto que, *"as comissões aqui jogam um papel importante também, é principalmente em certas alturas do ano, depende muito da altura do ano. Portanto, as comissões são cegas há altura do ano."* (E7, comunicação pessoal, 24 de janeiro, 2022).

No que diz respeito à entrevistada E8, suscita que não se deve impor numa ilusão respeitante à faturação bruta, contudo, deve-se sim, à noção das receitas líquidas, aplicando a retirada das comissões e respetivos ivas e, por consequente, as análises constantes do NetRevPAA (Anexo XVII).

Contudo, uma vasta maioria aponta que a utilização desta métrica é fulcral no que respeita à faturação líquida, devido à existência de um grande bolo das comissões suportadas, assim como nos IVA que tendem ser retirados, visto que são receitas arrecadadas pelo estado.

4.1.2.11 *Net Revenue per occupied apartment*

No caso do NetRevpoa, não foram retiradas transcrições que permitissem para a análise da mesma. Apenas retirou-se o não conhecimento da métrica, assim como a importância de uma forma generalizada, conforme abaixo mencionado no anexo XVIII.

4.1.2.12 *Cost per occupied apartment*

No CPOA (*Cost per occupied room*) (Anexo XIX), foram poucos que aplicam a utilização, inclusive no enquadramento para um tipo de custo, assim como a utilização sem conhecer a presente métrica.

No entrevistado E3, utiliza o *Copoa*, visto que aplica os custos de forma efetiva nos seus apartamentos ocupados (Anexo XIX).

Relativamente à entrevistada E5, apesar de a usar, não tinha conhecimento em termos técnicos (Anexo XIX).

No caso do E7, demonstrou dúvidas, visto que ele associou na ótica dos apartamentos da generalidade, ou seja, os disponíveis e não dos ocupados (Anexo XIX).

Face à entrevistada E8, usufrui apenas dos custos variáveis por apartamento ocupado, visto que durante o *Covid-19*, apesar de não ter tido clientes, permitiu a retirada dos custos fixos (Anexo XIX). O que levou, não apenas um foco essencial aos custos variáveis por ocupação das unidades de AL, mas também numa análise mínima possível respeitante aos custos fixos, como também uma forte negociação dos mesmos. Contudo, enquadra exclusivamente os custos variáveis ao CPOA, excluindo os custos fixos.

No entrevistado E10 (comunicação pessoal, 05 de abril, 2022) refere o seguinte, *"Aquilo o que é preciso, os custos muitas vezes, a gente deve minimizar os custos, mas, não deve ter, vá lá! O fundamentalismo dos*

custos, porque o que importa é ter o fundamentalismo das receitas, dos proveitos, deve-se maximizar os proveitos! Muitas vezes os custos são inerentes aos proveitos, e muitas vezes a gente está preocupado com os custos, vai diminuir os proveitos de forma significativa, tendo influência depois no resultado. Portanto, sempre fui apologista.” (Anexo XIX). O que significa, o estabelecimento da necessidade da redução dos custos, bem como também no crescimento das receitas, devido à associação dos custos com a faturação, originando um impacto nos resultados.

Por último na entrevistada E11, mencionou a importância do CPOA, através da consequência dos preços a praticar, para que possa avaliar o seu retorno, assim como na análise dos custos vs receitas (Anexo XIX).

Contudo, os destaques que se obtiveram de carácter mais elevado sobre o CPOA, deveram-se sobretudo, que a operação dos custos é constituída durante a ocupação das unidades, como também, como um dos instrumentos de suporte para a tomada de decisão dos preços e na análise de custos e receitas.

4.1.2.13 *Cost per available apartment*

Em termos gerais, os presentes entrevistados da presente métrica (Anexo XX) abordaram o CPAA através na atribuição de determinados custos, na análise dos custos, na viabilidade económica face aos mesmos suportados, assim como nas tomadas de decisões dos preços face ao resultado do CPAA e, na atribuição da presente métrica para cada apartamento específico.

No entrevistado E1, conforme mencionou na primeira etiqueta, ele atribui um controlo de custos básicos (Anexo III). Apesar da mesma, mencionou na generalidade que o AL não tem custos, nomeadamente aos custos da limpeza e na roupa (Anexo XX). Por contrapartida, ele atribui os seus custos na limpeza, que neste caso se aplica em regime de *outsourcing*, assumindo-o como um custo fixo. Face a estas atribuições, permitem-lhe a concretização de uma análise do seu resultado operacional, assim como nas tomadas de decisão aos respetivos custos (Anexo XX).

Relativamente ao entrevistado E4, assume que o CPAA deve ser aplicado para cada tipologia específica, visto que cada apartamento, conforme assumiu, atribui um peso na faturação de cada uma delas, uma gestão específica consoante o apartamento que usufrui e, os tipos de reservas efetuadas (Anexo XX). Ao aplicar o CPAA de cada unidade, segundo o E4, resultará na análise específica, afim de estabelecer decisões de melhoria, bem como na diminuição dos custos (Anexo XX).

Abordando à entrevistada E5, constou em não ter conhecimento (Anexo XX). Apesar de não o ter, suscitou que esta fórmula permitirá concluir a viabilidade do apartamento para que possa ser alugado, conforme a estadia aplicada (Anexo XX).

Face à entrevistada E.6, foram aplicados dois pontos. O primeiro, é respeitante à seguinte citação, “(...) *para explicar, que de alguma forma os custos, muitas vezes existe uma dificuldade do apuramento do custo (...)*” (E6, comunicação pessoal, 18 de janeiro, 2022). Ou seja, aplica-se a existência de uma gestão deficitária respeitante aos custos. Por último, o segundo ponto, mencionou que uma maioria das pessoas não olham para a métrica do CPAA (Anexo XX), visto que, “(...) *isso é muito importante para perceber, se para perceber qual é o meu interesse do negócio ou não.*” (E6, comunicação pessoal, 18 de janeiro, 2022). Ou seja, permite analisar a viabilidade do apartamento, conforme também abordou a entrevistada E5.

No entrevistado E7, apesar do suporte dos custos de limpeza e de renovação, segundo abordou, ele justificou que o CPAA se torna o aspeto mais fulcral para a medição dos custos (Anexo XX). Enquanto os custos fixos e os custos variáveis sejam moderadas, visto que, segunda cita “(...) *suportam no fundo o serviço ao longo de todo o período (...)*” (E7, comunicação pessoal, 24 de janeiro, 2022).

Destinando-se ao entrevistado E8, ele conhece a presente métrica, mas não a usa (Anexo XX). No entanto, apesar de aplicar uma análise mensal dos custos, enquadrando a eletricidade, internet e os custos do staff, bem como o não usufruto da presente métrica, estipula que é essencial a atribuição do CPAA, visto que conduzirá na tomada de decisão do preço (Anexo XX).

Por último, na entrevistada E11, associou que os apartamentos disponíveis se destinam aos que estão fechados, que incluem custos ao longo da atividade, conforme mencionou (Anexo XX).

Contudo, observou-se por parte dos entrevistados, que a utilização do CPAA pode servir como uma das métricas chaves para a tomada de decisão dos preços, assim como na viabilidade em termos económicos nas unidades de AL.

4.1.2.14 *Gross operation profit per available apartment*

Inicialmente, maioritariamente os entrevistados entenderam o uso da fórmula, através da análise da rentabilidade, assim como nas avaliações das receitas vs. custos, como também um indicador de performance, inclusive como ponto chave para a tomada de decisões desde os preços e na diminuição dos custos.

No primeiro entrevistado presente na tabela de baixo (Anexo XXI), o E3, define o GopPAA como indicador de análise da rentabilidade dos apartamentos de AL.

No caso do entrevistado E4, mantém a mesma opinião face ao RevPAA e ao RevPOA, ou seja, suscita que o GopPAA deve ser na mesma aplicado para os apartamentos em específico, e não na generalidade, devido aos apartamentos situados assim como as suas tipologias (Anexo XXI).

Relativamente à entrevistada E6, refere a importância através da análise do negócio, baseando-se nas observações das receitas vs custos (Anexo XXI).

No entrevistado E7 (comunicação pessoal, 24 de janeiro, 2022) foram suscitados três pontos. No primeiro ponto refere à seguinte citação, *“Ahhh repare, isto é, no fundo é... O segredo tá aqui não é. Portanto, isto é o que se procura, o que se procura otimizar ou melhorar este processo.”* (Anexo XXI). Ou seja, aplica o GopPAA como um indicador de procura de melhoria da performance do negócio. No segundo ponto, cita o seguinte, *“Para mim é mais importante os ocupados do que os disponíveis, mas lá está... Eu para entender são coisas diferentes, porque eu trabalho sobre os ocupados, não sobre os disponíveis, não é? Portanto é a ideia, por causa dos custos variáveis que também são diferentes.”* (Anexo XXI). O que justifica, uma maior importância aos ocupados, neste caso o GopPOA, visto que, conforme mencionou, os custos variáveis são diferentes durante a ocupação. Por último, no terceiro ponto é citado, *“Portanto é mais isto que saem em jogo. (...) a liquidez real depois de todos os custos apurados, não é? Portanto, o lucro da operação é para nós o aspeto essencial (...)”* (Anexo XXI). O que significa, que o GopPAA se destina como um aspeto fulcral respeitante aos ganhos operacionais.

No entrevistado E8 foram abordados dois pontos. O primeiro refere à utilização da presente métrica, através o cálculo das receitas, subtraindo os custos de atividade, seguidamente em analisar o cálculo de cada um dos apartamentos, cuja frequência é aplicada de forma trimestral e no fim do período corrente (Anexo XXI). No segundo ponto, consta que o papel do GopPAA permite a capacidade em avaliar, que a subida das receitas contém o respetivo impacto no aumento dos custos, nomeadamente nos variáveis (Anexo XXI).

Face ao entrevistado E10, menciona a importância do GopPAA como um instrumento de avaliação dos seus impactos e consequências, que obteve durante as tomadas de decisão nas descidas dos preços, cujo efeito imediato deu-se crescimento da taxa de ocupação (Anexo XXI).

Por último, na entrevistada E11, estipula que o GopPAA contém um papel em estabelecer um dos pontos chave para a tomada de decisão de estratégias, principalmente na melhoria do negócio, através na diminuição dos custos e aumento da faturação (Anexo XXI).

Contudo, o que mais se destacou por parte dos entrevistados, que a utilização do GopPAA não serve apenas para a subtração das receitas com os custos, mas também, como um indicador de performance, nomeadamente em termos financeiros, assim como, como instrumento de suporte afim da tomada de decisão de novas estratégias.

4.1.2.15 *Gross operation profit per occupied room*

No caso do GopPOA, alguns deles aplicou a mesma abordagem da métrica anterior, assim como a preferência pela presente etiqueta.

No primeiro entrevistado presente da tabela (Anexo XXII), o E4, contrapôs face ao GopPAA, ou seja, menciona que o GopPOA seja estabelecido em apartamentos semelhantes.

No caso do terceiro entrevistado, o E7, mencionou de forma semelhante no GopPAA, ou seja, aplica a importância nos ocupados, através na fundamentação dos custos variáveis são diferentes (Anexo XXII).

Relativamente ao E10, o quarto entrevistado referiu a mesma opinião face ao GopPAA (Anexo XXII).

Por último, na entrevistada E11, suscitou a importância de forma generalizada, independentemente que seja pela ocupação ou pela disponibilidade. No que respeita aos gastos, o que neste caso em concreto, conforme mencionou, que durante a ocupação os custos são maiores (Anexo XXII).

Contudo, o que mais se destacou, deve-se aos entrevistados E7 e E11, que o maior impacto GopPOA é respeitante aos custos variáveis durante a ocupação.

4.1.2.16 *Quotas*

As quotas presentes dizem respeito ao *Faire share* e ao *Demand share* (Anexo XXIII). Através das citações dos presentes, a maioria deles entendeu que se deve ao mercado inserido, assim como em termos de análise concorrencial. Enquanto outros, não demonstraram interesse através da inutilização dos mesmos, como também, suscitarem apenas conceitos sem qualquer uso na prática operacional.

No primeiro entrevistado presente da tabela, o E1, utilizava as quotas num modo de conhecimento comum, visto que, conforme o citou, tinha alguma perceção do que estava ocupado em termos de mercado (Anexo XXIII). Entretanto, foi também referenciado na procura de determinados locais do país, onde constam turismo e a qualidade prestada (Anexo XXIII).

No segundo entrevistado, neste caso o E3, especificou a importância da quota de mercado através do impacto dos seus concorrentes (Anexo XXIII).

Em relação ao terceiro entrevistado, o E4, mencionou a existência de uma dificuldade do uso da métrica, visto que se submete em determinadas cidades, assim como no elevado número de unidades de AL (Anexo XXIII). Por contrapartida, conforme citou, a partir de 30 unidades de AL até 50, poderão haver interesses em aplicarem as métricas presentes (Anexo XXIII).

Relativamente à quarta entrevistada, a E6, foram abordados três pontos. No primeiro ponto, mencionou a existência eventual de 1000 alojamentos locais numa determinada zona com a respetiva ocupação, bem

como o seu levantamento, afim de analisar a comparação concorrencial face aos seus dois apartamentos, como também no seu posicionamento (Anexo XXIII). No segundo ponto, a ocupação dos apartamentos locais, conforme afirmou, deve-se a determinados preços em função das localidades, tipo de mercado, assim como na decoração existente. Por último, no terceiro ponto, suscitou que não estava a acompanhar a concorrência através dos fatores supramencionados, visto que se torna complexo, onde aplicou sem quaisquer justificações respeitante à complexidade (Anexo XXIII).

Na quinta entrevistada, a E.8, abordou a importância das quotas, através do universo existente das unidades de AL (Anexo XXIII). Por contrapartida, de forma pessoal, ela não suscita a importância das quotas, sem apresentar quaisquer fundamentos para o uso dos mesmos (Anexo XXIII). Por outro lado, afirmou também, que caso aplicasse as quotas, faria para os alojamentos locais. No entanto, entendeu no final da citação, que uma quota equitativa alta com uma quota de mercado baixa, poderiam existir fatores negativos que deveriam ser analisados (Anexo XXIII).

No oitavo entrevistado, o E.9, aplicou a importância das quotas mais na ótica empresarial, enquanto gestores individuais não aplicam qualquer interesse (Anexo XXIII). No entanto, referenciou que as métricas aplicadas se traduzem por conceitos, dado que na prática não são aplicáveis (Anexo XXIII).

Por último, a entrevistada E.11, mencionou maior importância à quota de mercado, visto que está enquadrado à ocupação.

4.1.3 *Competitive Set*

No grupo estipulado do “*Competitive Set*” foram categorizadas apenas por 2 etiquetas (Anexo II), “*KPI’S do competitive set*” e “*KPI’S Index*”.

4.1.3.1 *KPI’S do competitive set*

Nesta presente etiqueta foram demonstradas uma vasta elevada de citações, que levaram a dividi-las por 3 tabelas (Anexo XXIV, Anexo XXV & Anexo XXVI). Relativamente às informações obtidas, a maioria entendeu que esta mesma permite acompanhar de forma constante os nossos concorrentes, onde alguns deles abordaram que o *Competitive Set* dos principais *KPI’S* se deve à dependência do conceito, das tipologias das unidades, a localização em termos regionais ou municipais, assim como o tipo de mercado que as unidades de AL trabalham. Apesar disso, entenderam também que caso não haja um acompanhamento cuidado aos seus concorrentes, terá um impacto negativo no que respeita às receitas, nomeadamente a sua descida.

Na primeira entrevistada, a E2 (Anexo XXIV), menciona que o preço terá de ser implementado através de um estudo de mercado, como também em destacar as condições face aos outros mesmos, a fim de oferecer uma qualidade de preço aceitável., conforme o E.2 (comunicação pessoal, 11 de dezembro, 2021) citou, *"(...) por exemplo um T1 que seja de 87€ por dia, o meu T1, vamos supor tou a dar um exemplo, poderá ser de 67, que acho que não reúne as condições, que o outro tem não é?"*.

No caso do entrevistado E3 (Anexo XXIV), é referenciado a observação frequente dos concorrentes, respeitante às taxas de ocupação assim como os AAR, inclusive via *Airbnb*.

No entrevistado E4 (Anexo XXIV), demonstrou o seu interesse justificando, que uma maior competitividade das nossas unidades consiste através de uma junção de fatores que permitem destacar essas mesmas, nomeadamente, segundo cita, *"(...) Um tem o preço melhor, uma qualidade melhor, tem um marketing melhor, tem mais reservas de que os outros disponíveis no mercado."* (E.4, comunicação pessoal, 16 de dezembro, 2021).

Em relação à entrevistada E5 (Anexo XXIV), apresentou o seu interesse nesta presente etiqueta abordando que as principais métricas das unidades de AL devem estar em constante acompanhamento face à concorrência, através de valores aproximados.

Relativamente à entrevistada E6 (Anexo XXV), mencionaram-se três pontos. No primeiro, abordou que a ocupação e a tomada dos preços é consoante a região, assim como o tipo de sazonalidade. No segundo ponto, a tomada dos preços baseia-se através nas decorações mobiliárias inseridas de cada unidade assim, como o tipo de mercado que eles colaboram. Por último, no terceiro ponto, em que se conjugaram nestes dois pontos supramencionados, afirmou que em termos práticos não está a acompanhar os seus concorrentes devido à dificuldade que ele se encontra, sem apresentar qualquer justificação dessa mesma.

No entrevistado E7 (Anexo XXV) foram abordados cinco pontos. No primeiro, aplicou a existência de disparidade de valores elevados a nível regional, que podem como consequências *"(...) Ou nos faz perder muita receita, ou nos faz perder muitos clientes."* (E.7, comunicação pessoal, 24 de janeiro, 2022). No segundo ponto, mencionou a realização da sua análise concorrencial das métricas de forma básica (Anexo XXV). No terceiro ponto, a eventualidade de uma deficiência de fatores que estejam associados à concorrência (Anexo XXV). De forma a combatê-la, mencionou a sugestão de uma criação de um observatório, ou mesmo uma administração regional, com a afinidade de efetuar estudos associados ao AL respeitante aos indicadores presentes, como a taxa de ocupação, RevPAR e ARR (Anexo XXV). No quarto ponto, sugeriu para a associação, neste caso a ALEP (Associação de Alojamento Local em Portugal), a realização de um investimento para estudos a nível nacional referentes aos KPI'S (Anexo XXV). No quinto ponto, baseando-se na argumentação do primeiro ponto, mencionou também a existência de regiões e concelhos sobrevalorizados devido à aproximação do mar, como o caso de Grândola e Alcácer, o que leva

uma disparidade nomeadamente no ADR, conforme cita, “(...) *Na zona posso dizer que há AL's que podem praticar ahhh... Um ADR para aí de 40 ou 50 euros ou, há ADR de 200 ou 300 euros para coisas parecidas (...)*” (E.7, comunicação pessoal, 24 de janeiro, 2022). Contudo, apesar destes pontos supramencionados, afirmou que o *Competitive Set* das métricas deve estar enquadrado aos mesmos serviços que as nossas unidades prestam.

Na entrevistada E8 (Anexo XXVI), mencionou a importância da concorrência através do acompanhamento constante, desde que as unidades estejam enquadradas com o mesmo conceito de outros concorrentes. Caso não haja esse acompanhamento dos mesmos, existirá, conforme citou, uma óbvia descida das receitas (Anexo XXVI).

Relativamente ao entrevistado E10 (Anexo XXVI) suscitou três pontos. O primeiro afirmou que os KPI'S, inclusive os da concorrência, deveriam ser publicados de forma fulcral. No segundo ponto, aplicou a existência de uma dificuldade no que respeita às comparações das unidades do AL, visto que as mesmas variam consoante as tipologias e os gostos variados. Por último, abordando um dos fatores semelhantes ao anterior, ele afirma que a concorrência das unidades consiste na dependência de um determinado tipo de clientes que estejam enquadradas às unidades de AL, cujo papel fulcral consta em destacarmos face à concorrência.

Na entrevistada E11 (Anexo XXVI) abordou diversos pontos. No primeiro ponto mencionou que uma determinada unidade AL não pode isolar as suas métricas trabalhadas, uma vez que não é razão dos clientes, para que eles possam escolher as unidades, razões essas, segundo cita, “(...) *Os nossos clientes quando entram numa plataforma, seja de Airbnb, seja no Google, seja numa página do Facebook, não consultam só o nosso espaço! Consultam todos os espaços disponíveis! E aquilo que vai determinar a escolha, vai ser, uma série de variáveis (...)*” (E.11, comunicação pessoal, 21 de abril, 2022). Ou seja, basicamente aqui se trata na escolha do consumidor de uma determinada unidade. No segundo ponto, ela pretendeu destacar um dos grandes fatores da concorrência, nomeadamente na qualidade de preço através da classificação dos usuários em determinadas plataformas. No terceiro ponto, suscitou que o seu interesse na análise da concorrência de forma generalizada (Anexo XXVI). No quarto ponto, afirma que ao estabelecer um produto diferenciador permite destacar dos seus concorrentes, que caso contrário, conforme afirmou, sujeita-se em estabelecer uma tarifa semelhante à sua concorrência (Anexo XXVI). Por último, no quarto ponto, ela reporta que a concorrência não pode ser excluída, e deve sim o gestor conter conhecimentos da sua mesma, nomeadamente os serviços oferecidos. No entanto, existe uma situação, conforme abordou, ou seja, o impedimento de observação de forma presencial dos seus concorrentes em espaços físicos, solucionado assim, a visualização nas plataformas como o *Airbnb* (Anexo XXVI).

4.1.3.2 *KPI'S Index*

Nesta última etiqueta (Anexo XXVII & Anexo XXVIII), a maioria compreendeu que os usos destas métricas permitem o constante acompanhamento e a respetiva conjugação, através do mesmo enquadramento dos serviços prestados, assim como a diferenciação dos seus mesmos. Num destes entrevistados, neste caso o E3, assumiu que as métricas do INDEX podem servir como ferramenta para a tomada de novas decisões das unidades do AL.

Na segunda entrevistada, a E2 (Anexo XXVII), apresentou de forma muito breve, que estas presentes métricas consistem com que as unidades de AL estejam enquadradas à concorrência.

No terceiro entrevistado, o E3 menciona a importância do *INDEX* através na observação de uma distância próxima dos valores dos *KPI'S* com a sua concorrência (Anexo XXVII). Contudo, conforme abordou, o resultado desta métrica pode permitir a definição de novas decisões para que possam destacar face à concorrência, nomeadamente as métricas principais (Anexo XXVII).

No quarto entrevistado, o E4, afirma que o uso destas métricas só se enquadram quando os apartamentos apresentam o mesmo conceito de negócio, permitindo assim, conforme mencionou, a observação das vendas dos concorrentes face às nossas unidades (Anexo XXVII).

Na quinta entrevistada, a E5 entendeu que os usos dos *KPI'S INDEX* permitem analisar se as unidades se encontram a níveis dentro do espectro da concorrência (Anexo XXVII).

Relativamente ao entrevistado E8 compreende a importância através da comparação de preços, conforme os serviços são prestados, afim do cliente obter a sua escolha em relação ao preço e serviço (Anexo XXVII).

No caso do entrevistado E9, demonstra como um indicador. Face ao exemplo que apliquei, ele assume que a receita deve ser descida devido ao aumento de 4% de ARR face à concorrência (Anexo XXVII).

Em relação ao entrevistado E10 (Anexo XXVIII), foram abordados três pontos. No primeiro ponto, ele assume que o ARR e a taxa de ocupação são superiores à concorrência, devido aos serviços diferenciadores que ele presta (Anexo XXVIII). No segundo ponto, ele chama a atenção para uma desvantagem no que respeita a este AAR, visto que, conforme abordou, apenas a tarifa pode ser pior para o cliente em geral, enquanto apresenta-se a existência de um preço para um determinado *target* em específico (Anexo XXVIII). Por último, no terceiro ponto, afirma que as métricas abordadas ao INDEX podem ser interessantes para empresas de gestão própria para unidades de AL, através de uma análise dos respetivos interesses que eles possuem para cada uma das unidades geridas (Anexo XXVIII).

5 Discussão dos resultados

Conforme na análise dos resultados supramencionados, foram colocadas as informações que mais se destacaram ou, na apresentação de carácter duvidoso, onde possam maioritariamente corresponder ao enquadramento literário no RM da hospitalidade em geral, bem como no conhecimento dos *revenue managers*, mais especificamente no âmbito técnico, como também, no usufruto dos KPI'S e o no *competitive set*, afim de concretizar a sua respetiva discussão. No entanto, alguns destes resultados que apresentam caracter duvidoso, constituem de âmbito contraditório referente à presente RL.

5.1 Conhecimento geral do RM

No “*conhecimento geral do RM*”, a primeira etiqueta estabelecida, segundo consta a subsecção 4.1.1.1., foram suscitados a execução de um método muito básico e generalizado respeitante aos custos, bem como a aplicação de critérios simples no que respeita à relação de receitas vs. custos (E.1, E.4 & E.6). Face a esta abordagem, constitui que a introdução dos preços é baseada no peso dos custos (Santos et al., 2016), assim como, na execução em converter os baixos custos variáveis para um rácio de custo fixo (Wirtz et al., 2003). No caso das receitas, existe um papel no RM, que consiste na potencialização das suas receitas (Haddad et al., 2008) e, apesar da junção supramencionada (Haddad et al., 2008; Wirtz et al., 2003), o potencial das receitas no RM poderá determinar de maneira rentável em diversas áreas de negócio, nomeadamente os hotéis e entre outras (Ivanov & Zhechev, 2012), neste caso o alojamento local. Conforme é constado na subsecção 4.1.1.1 e, a despeito das receitas e custos generalizados, aplicam também o conhecimento da matéria, nomeadamente o uso das métricas (E.3 & E.9). O que demonstra, assim, que os KPI'S permitem medir em termos numéricos a performance das unidades (Németh & Gyurác-Németh, 2022; Singh, 2013 cit. por Failte, 2018), sendo que, um deles abordou que as métricas acabam por ser os mesmos no AL. No entanto, estaremos a referenciar em termos de cálculo, ou termos literários dos KPI'S, face às questões acima abordadas? Conforme a subsecção 4.1.1.1, é importante também salientar, a respeito da maximização de um determinado preço, para que possa aumentar a sua margem (E.9). O que prova, que um dos objetivos referentes na atribuição de uma determinada tarifa para os hóspedes, consiste no aumento da margem em cada *room night* (Collins e Parsa, 2006). Segunda a subsecção 4.1.1.1., menciona-se aqui um ponto nesta presente etiqueta de carácter duvidoso, suscitando se o número de unidades de AL for maior de um gestor ou titular,

maior será o impacto em termos positivos, no que toca a recolha de KPI'S e respetivas análises (E.11). Em termos de literatura, eles abordam o uso das métricas, independentemente no número de unidades de alojamento. (E.g) No caso da taxa de ocupação referenciada pelo Peuter-Rutten (n.d), ele aplica o número dos quartos na generalidade, e não por um determinado número estabelecido. Face ao interesse deste tema, segundo consta a presente subsecção, foi mencionado que as gestões dos AL devem ser executadas num âmbito mais específico (E.4), o que prova, a execução dos conhecimentos técnicos, conforme abordou Cetin et al (2016). Por contrapartida, segundo consta a subsecção 4.1.1.1., existe uma gestão deficitária, nomeadamente o uso de poucos indicadores (E.7), o que constitui, que a capacidade de utilização e conhecimento dos KPI'S, desde o ADR, RevPAR e o GopPAR, consoante a experiência bem como as respetivas tomadas de decisão, (Cetin et al., 2016) devem ser executados uma série de metas, neste caso em específico, o número de reservas previstas, a gestão das tarifas consoante a tipologia, a colocação de períodos de estada, o acompanhamento de forma constante das reservas, cujo intuito destas mesmas, permite em aplicar estratégias, nomeadamente nos preços e no património das unidades de alojamento (Upchurch et al., 2002). Contudo, com base na primeira questão colocada, e, apesar da maioria aplicarem métodos básicos, conforme é constado na subsecção 4.1.1.1., encontra-se uma menor tendência no que respeita ao conhecimento da RM por parte dos titulares e gestores de AL. O que leva, assim, em não estabelecer a sua respetiva validação.

5.2 Interesse geral do RM

No que toca ao “*Interesse geral do RM*”, como a segunda etiqueta e mencionado na subsecção 4.1.1.2., aplicaram o interesse e o desejo da existência de um programa informático, constando um maior detalhe respeitante aos custos, bem como a disposição dos KPI's, os respetivos cálculos, como também, na possibilidade a implementação de estratégias, assim como na implementação de preços, metas de ocupação e respetivos acompanhamentos da mesma (E.2 & E.3), vai do encontro à literatura. Ou seja, no âmbito técnico do conhecimento dos gestores, é fulcral a utilização das ferramentas, neste caso os softwares de RM (Cetin et al., 2016), afim que sejam executados os objetivos mencionados anteriormente, pelo Upchurch et al. (2002). No entanto, apesar desse mesmo desejo, abordaram o uso do Excel, o que constitui como uma das faculdades pelos revenue managers (Cetin et al., 2016). Relativo à subsecção 4.1.1.2., respeitante à junção das características da unidade para que estejam habituadas ao mercado, com a qualidade do serviço e o uso de algumas

variáveis, permitirão um aumento na competitividade consoante a oferta e a procura, correspondendo assim, a abordagem do *revenue management* (E.9). Face a estas declarações interpeladas, existem algumas contradições, como também adequadas à literatura. No caso das características da unidade, é essencial que estejam estipuladas a uma determinada segmentação de mercado, neste caso num âmbito mais específico (Wirtz et. al., 2003). Na qualidade do serviço, e apesar não ter sido descoberto a relação com a competitividade, tem sim, com a capacidade de gestão em termos gerais. Segundo este, pertence a um dos quatro pontos da gestão do inventário, onde consiste em introduzir um determinado serviço, estabelecendo a satisfação durante a procura (Klassen & Rohleder, 2002). Na oscilação da oferta e da procura, respeitante no aumento da competitividade, não foram encontradas quaisquer relações, visto que a oferta e a procura referem-se na potencialização das receitas, através do estabelecimento de um determinado público-alvo, identificando os seus comportamentos e respetivos segmentos (Haddad et al., 2008). Contudo, face à declaração do E.9, e a respetiva literatura dos autores, não se aborda a relação na competitividade. Mas, é colocado aqui a seguinte questão: face à junção anteriormente mencionada, como fator rentável nos hotéis (Ivanov & Zhechev, 2012), poderão também estarem relacionadas com o *competitive set*, como vigésima-segunda questão? Relativamente ao uso das variáveis (E.9), segunda a subsecção 4.1.1.2, estão enquadradas, conforme anteriormente mencionado na primeira etiqueta, como conhecimento no âmbito técnico, como também, no usufruto na indústria hoteleira (Cetin et al., 2016; Singh, 2013 cit. por Failte, 2018). Nos resultados supramencionados nesta etiqueta, foram encontrados fundamentos de carácter ambíguo. Segunda a subsecção 4.1.1.2., o primeiro consta no impedimento do uso das variáveis, referindo-se em determinadas métricas (E.9). Será que se refere ao impedimento de cálculos de outras métricas (E.9), para além do ADR, RevPAR e a taxa de ocupação (Peuter-Rutten, n.d.), que, neste caso, poderão não constar em determinados softwares de RM? Caso seja isso, o gestor deve demonstrar a capacidade em usufruir o Excel (Cetin et al., 2016), para que consiga efetuar outro tipo de métricas enquadradas ao RM, desde o RevPOR (Hayes & Miller, 2011), o NetRevPAR (Landman, n.d.), o CPOR (Santos et al., 2016), o GopPAR (Hoogenboom, 2013; Hayes & Miller, 2011), o *faire market share* (Landman, n.d.), o *supply share* (Hayes & Miller, 2011), o *demand share* (Hayes & Miller, 2011) e, os KPI'S principais respeitantes ao *competitive set* (Anderson & Kimes, 2011; Hayes & Miller, 2011; Nelson et al., 2015;). Enquanto a outra, segunda a presente subsecção foi afirmado que os titulares ou gestores de AL não devem focar isto como uma indústria hoteleira, visto que se trata de um

negócio a nível microempresarial, baseando-se numa gestão simples, sem dando valor a nível analítico, essencialmente na abordagem das métricas (E.10). Esta afirmação torna-se de carácter contraditória em relação aos fundamentos de Cetin et al. (2016) e do Upchurch et al. (2002) Ou seja, a aplicação e o conhecimento das métricas, neste caso os KPI'S, que estão enquadradas aos KSA no âmbito técnico (Cetin et al., 2016), contém um papel fundamental, para que consista em introduzir objetivos, nomeadamente, na gestão das reservas e respetivas tarifas, assim como a definição de períodos de estada consoante as oscilações da oferta e da procura, permitindo assim, uma base de sustentação na implementação da novas estratégias (Upchurch et al., 2002). No caso da estratégia respeitante aos preços (Upchurch et al., 2002), demonstra também, a capacidade em determinar respetivos *targets*, bem como na determinação de preços (Kimes & Wirtz, 2003). Esta etiqueta permite à validação da segunda questão, visto que se apresenta uma grande tendência respeitante ao elevado interesse do uso dos KPI's, bem como nas ferramentas aplicadas com os seus respetivos fundamentos, como também, no conhecimento dos *revenue managers* e, inclusive, no RM na generalidade, levando-os ao encontro da presente literatura.

5.3 Instrumentos utilizados

Nos “*instrumentos utilizados*” como terceira etiqueta, conforme mencionado na subsecção 4.1.1.3., o uso do Excel (E.4; E.5; E.10 & E.11) demonstra que os gestores devem facultar o conhecimento das folhas de cálculo do Excel (Cetin et al., 2016), assim como, segundo consta na subsecção 4.1.1.3., a criação de um próprio software PMS em formato *taylor made* (E.9). O que manifesta, neste caso na capacidade, assim como o domínio dos softwares de RM (Cetin et al., 2016). Para além da criação da mesma, conforme foi mencionado na subsecção 4.1.1.3., o desejo de criar um próprio software (E.5), o que demonstra na ambição, bem como a aprendizagem no uso dos *software's* de RM, visto que se considera como um dos conhecimentos técnicos pretendidos para os gestores de RM (Cetin et al., 2016). Para além do Excel e os respetivos *software's*, segunda subsecção 4.1.1.3., encontrou-se também o usufruto de um sistema de reservas, o *Avaibook* (E.8), enquadrando-se com a gestão das reservas, na introdução dos períodos das estadias, consoante a oferta e a procura, estipular a previsão do número de reservas e, inclusive, o acompanhamento constante das mesmas (Upchurch et al., 2002). Porém, maioritariamente por parte dos entrevistados, aplica-se uma tendência respeitante ao conhecimento e interesse dos respetivos

instrumentos de trabalho adequados ao RM, permitindo à concretização da validação desta terceira questão, com base na terceira etiqueta.

5.4 Métricas usadas

Na quarta etiqueta, as “*métricas usadas*”, a subsecção 4.1.1.4., abordam as três primeiras, a taxa de ocupação, RevPAR e o ADR (E.4; E.8; E.9 & E.10), o que comprova que estas principais métricas são aplicadas na indústria da hospitalidade (Peuter-Rutten, n.d.). Um facto curioso, segunda a subsecção 4.1.1.4., refere-se na abordagem das *room nights* (E.9 & E.10). Apesar das *room nights* não constarem como um KPI em termos de literatura, foi abordado pelos entrevistados com uma métrica. No entanto, esta mesma pode ser aplicada quando se trata na implementação das tarifas, ou seja, durante a atribuição em diversos tipos de *rates* de acordo com as respetivas *room nights* (Noone & Mattila, 2009). Face às *room nights*, segunda consta a subsecção 4.1.1.4., foi abordado o número médio de noites ocupadas (E.3), o que poderá estar relacionado com o RevPOR, dado que a sua utilização consiste em estabelecer a média de um determinado quarto ocupado (Hayes & Miller, 2011). Para acrescentar, segunda a presente subsecção, afirmou-se o usufruto das receitas e dos custos (E.4 & E.10), o que acaba por constituir no provável uso do CPOR e no RevPAR. No caso do RevPAR, as receitas constituem como uma das variáveis para o respetivo cálculo na fórmula (Hayes & Miller, 2011; Santos et al., 2016). No caso do CPOR, a mesma abordagem, onde os custos se enquadram pela ocupação nos quartos (Santos et al., 2016). Por fim, conforme na subsecção 4.1.1.4., aplica-se a afirmação das taxas de reserva, quer via nos *channels management*, bem como nas reservas diretas (E.8). Face a esta taxa, poderemos estar perante numa resposta à nona questão que foi proposta, as *RTO Channels*? Por fim, a quarta questão estipula uma elevada tendência no que toca às métricas aplicadas, demonstrando que a maioria dos entrevistados do anexo VII aplicam algumas das suas métricas do RM no alojamento local. O que permite, a sua respetiva validação na quarta questão.

5.5 Aspetos e indicadores fulcrais no *revenue management*

Em relação aos “*aspetos e indicadores fulcrais no revenue management no alojamento local*”, como a quinta etiqueta, segunda a subsecção 4.1.1.5. consta que a taxa de ocupação abordou-se como a métrica com mais destaque. Apesar de ser uma das métricas mais aplicadas no RM (Peuter-Rutten, n.d.), leva também na concretização dos *forecasts*, neste caso, as projeções orçamentais

(Schwartz et al., 2016). Em relação ao ARR (Santos et al., 2016; Sangboonthai, 2020) que foi observado (E.3 & E.7), justifica-se pela função principal em calcular e, apresentar o preço médio de uma determinada unidade hoteleira, consoante a atividade envolvente (Santos et. al., 2016; DeFranco et al., 2022). Face ao entrevistado E.7 e, segunda a subsecção 4.1.1.5., aplica-se um carácter contraditório no que diz respeito ao ARR por noite, onde estipula como liquidez real após a apuração dos custos. Sendo que, em termos literários, a métrica refere-se ao GopPAR, cujo papel principal se aplica a receita dos alojamentos, com a respetiva dedução dos custos fixos e variáveis (Hoogenboom, 2013) Na abordagem dos descontos promocionais (E.4 & E.7), aplica-se aos *rate fences*, onde consiste em aplicar descontos nas épocas de baixo fluxo de época turística (Hanks et al., 2002). Para acrescentar, o mesmo entrevistado (E.4), segunda a presente subsecção, referiu na implementação da descida dos preços. No entanto, é de salientar, a existência de uma regulamentação da política dos preços baixos, de forma a precaver os respetivos erros e riscos futuros que possam adiver (Zhang & Bell, 2010). Face às anteriores, o GOP (E.3 & E.7), conforme constado na subsecção 4.1.1.5., poderá estar eventualmente relacionado com o GopPAR, visto que se aplica às receitas, deduzindo-se nos custos sobre a disponibilidade dos quartos (Hoogenboom, 2013), assim como, a aplicação da média do GOP sobre os quartos disponíveis (Hayes & Miller, 2011). No entanto, segundo consta a subsecção 4.1.1.5., aplicou-se o GOP como um dos principais indicadores (E.7). O que comprova, que muitos gestores hoteleiros contêm a preferência do uso do GopPAR, devido ao usufruto excessivo do RevPAR (Hayes & Mille, 2010). No caso do *competitive set*, segunda a presente subsecção, é referenciando aos locais que se encontram sobrevalorizadas face aos mercados regionais, devido à proximidade do mar (E.7). O que demonstra, assm, como dois dos três fatores na concorrência hoteleira, a tarifa e a localização geográfica (Baum & Haveman, 1997). No entanto, em termos teóricos, não se encontra a sobrevalorização de preços em determinadas zonas geográficas. Conforme na mesma subsecção, é referenciado o desejo em medir com frequência a taxa de ocupação (E.8), concretizando a partir do cálculo do número de quartos que foram vendidos a dividir pelos disponíveis, e por fim a sua multiplicação por 100 (Peuter-Rutten, n.d.) Na subsecção 4.1.1.5. consta também o CPOR (E.8), consistindo no cálculo dos custos por quarto ocupado (Santos et al., 2016). Para além das duas métricas desejadas em serem calculadas, foi também constado o RevPOR (E.8), que, para além da consistência anteriormente referido, permite também em calcular uma percentagem de ocupação das unidades que foram vendidas, neste caso as de alojamento (Hayes & Miller, 2011). Na mesma presente subsecção,

constou-se a afirmação das receitas líquidas por quarto ocupado, aplicando a respetiva dedução das comissões (E.8), poderemos estar perante a uma resposta à 15ª questão. neste caso o NetRevPOA? Por último, na subsecção 4.1.1.5., colocou-se na necessidade em introduzir decisões dos preços através de determinados segmentos, seguindo a respetiva análise dos dados estatísticos de cada mercado (E.9), assim como nos consumos e tendências (E.11), de forma que o hóspede tenha a capacidade em despende de um determinado preço, com o intuito em melhorar a viabilidade do negócio do AL (E.11). Contudo, conduz-nos em levar a uma das ferramentas de preço, a discriminação de preços, cujo um dos fatores económicos leva a estabelecer uma tarifa para um determinado segmento (Ivanov & Zhechev, 2012). Face a esta abordagem, acrescenta-se também, que os presentes entrevistados (E.9 & E.11) demonstraram anteriormente um KSA a nível técnico, respeitante aos consumos e tendências, bem como ao estabelecimento dos targets (Cetin et al., 2016). No entanto, aplicando esta junção do âmbito técnico: quer a decisão das tarifas, quer no estabelecimento de *targets*, quer na compreensão dos consumos e tendências dos hóspedes (Cetin et al., 2016), poderão constituir uma meta fulcral (Upchurch et al., 2002), a disposição de um preço para determinados hóspedes, de forma a melhorar a performance do negócio? Essa resposta pode não levar como uma meta fulcral, mas como uma das ferramentas de preço mais essenciais, que nesse caso se trata na colocação de tarifas diferenciadas para a mesma tipologia de quarto, cujo nome se designa, discriminação dos preços, sendo que um dos fatores de carácter económico se foca essencialmente, na implementação de uma tarifa para cada target (Ivanov & Zhechev, 2012). Contudo, os aspetos e indicadores (KPI) demonstrados pelos entrevistados, maioritariamente enquadram-se do âmbito literário. Face à quinta questão proposta, os entrevistados estipulam uma tendência estável referente ao conhecimento dos indicadores e respetivos aspetos fulcrais no RM, aplicando a abordagem teórica dos KPI e nos conhecimentos técnicos (Cetin et al., 2016).

5.6 Taxa de ocupação

Na sexta etiqueta, a “*taxa de ocupação*”, conforme consta na subsecção 4.1.2.1, estipulou-se como um dos principais fatores de verificação da viabilidade do negócio, independentemente da tarifa que for estabelecida (E.3). Estes presentes fatores, poderão ser observadas durante a realização das projeções orçamentais (Schwartz et al., 2016). No entanto, segunda a subsecção 4.1.2.1., foi atribuída que ao atingir uma taxa de ocupação máxima, pode determinar a estipulação de um preço baixo, cuja consequência será eventualmente a rentabilidade de forma insuficiente (E.3). Esta

presente afirmação torna-se de carácter duvidoso. Isto porque, não se enquadra com a taxa de ocupação, mas sim, com a garantia do preço. Esta garantia, demonstra que o principal papel consiste em estabelecer um preço baixo para um hóspede em específico, e não em reservas estabelecidas (Carvell & Quan, 2008). A despeito do presente entrevistado ter mencionado o preço baixo como fator negativo, impede que seja prejudicial, na presença de concorrentes muito próximos com elevados fluxos de concentração (Chung & Kalnins, 2001). No entanto, para que não haja riscos ao implementar tarifas baixas, é fulcral a implementação de limites de preços (Zhang & Bell, 2010), instruindo condições aos produtos envolventes no mercado (Ivanov & Zhechev, 2012). No caso dos AL, segunda a mesma subsecção consta uma diferenciação de taxas de ocupação nas cidades, nomeadamente em Lisboa e, nas zonas rurais, através na gestão da ocupação, tarifas, assim como na sazonalidade (E.6). Apesar desta afirmação enquadrar-se com o tema do *competitive set*, e não com a presente taxa, não impede que esteja completamente errada, nomeadamente com as tarifas e na gestão ocupacional. Ou seja, a gestão das tarifas, assim como os tipos de unidades hoteleiras, consoante a sua dimensão, consideram-se como um dos fatores do *competitive set* (Baum & Haveman, 1997). Relativamente à sazonalidade, não se enquadra com os pontos e métodos supramencionados na literatura (Baum & Haveman, 1997; Chung & Kalnins, 2001; Kim & Canina, 2011). Face à observação da taxa de ocupação, segundo consta a subsecção 4.1.2.1., é essencial aplicá-la durante uma análise de comparações em relação aos anos anteriores, assim como nos presentes períodos de fases de estagnação ou, simplesmente no intuito em estabelecer alguns melhoramentos (E.8). Estas análises à taxa de ocupação, poderão ser executadas nos *forecasts* (Schwartz et al., 2016). No entanto, face ao combate às fases de estagnação, poderá ser implementada uma estratégia. Estratégia essa, consiste em garantir a disponibilidade dos quartos, através na implementação de parcerias com unidades hoteleiras, afim do gestor seja beneficiado às mesmas que contenham unidades disponíveis (Nonne et al., 2003). Acrescentou-se também, conforme consta na subsecção 4.1.2.1., um dos principais fatores da taxa de ocupação consiste em concretizar a nível rentável para as unidades do AL (E.11). Apesar de não constar na literatura como um dos fatores para a rentabilidade hoteleira, existe uma circunstancial ligação ao preço dinâmico com a taxa de ocupação. Ou seja, o preço dinâmico, cujo papel consiste em elevar as receitas e respetivo RevPAR, terá que ser implementado a uma determinada tarifa que atua entre a oferta e a procura, assim como, na provável existência de oscilações entre a oferta e a taxa de ocupação (Ivanov & Zhechev, 2012). Contudo, a sexta questão que foi proposta com base na

fórmula supramencionada, foi apenas abordado pelo entrevistado E.8, bem como, a insuficiência de conhecimento dado pelos entrevistados, com base nas contradições respeitantes ao âmbito da literatura. O que nos leva, assim, a apresentar uma inexistência de uma tendência no usufruto da taxa de ocupação.

5.7 Taxa de disponibilidade

Na “*taxa de disponibilidade*”, atribuída como a sétima etiqueta, conforme supramencionado na subsecção 4.1.2.2., suscitou-se primeiramente dois pontos no entrevistado E.1. Segunda a presente subsecção, o primeiro ponto apresentou que a presente etiqueta deve ser implementada, no âmbito de unidades de maior dimensão. Face à fórmula implementada, que segunda a subsecção 2.1.2., foi constituída com base na taxa de ocupação. O contexto da T.O em termos de fórmula aborda apenas as unidades de alojamento na generalidade, e não consoante sua a dimensão (Santos et al., 2016). No entanto, apesar de não constituir a abordagem da dimensão das unidades (E.1, comunicação pessoal, 10 de dezembro, 2021; Santos et al., 2016), esta métrica poderá ser facultada como se aplicasse na T.O, a partir de períodos de atividade de forma heterogénea, desde os diários até aos anuais (DeFranco et al., 2022). Estaremos de forma inicial, à chegada da P_0 ? No segundo ponto, segunda a subsecção 4.1.2.2., aplica-se no âmbito de instrumento de análise, nomeadamente se o negócio se encontra em prejuízo, caso a existência de apartamentos vazios. No âmbito da literatura, nomeadamente à referenciação da fórmula da taxa de ocupação como métrica base, com o intuito de implementar a taxa de disponibilidade, não é referenciada a existência do prejuízo das unidades, apenas sim, no usufruto da T.O em diversos períodos de atividade, bem como na realização dos *forecasts* (DeFranco et al., 2022; Schwartz et al., 2016). Ainda assim, segundo consta a subsecção 2.1.2., ao abordar a existência de unidades de alojamento vazias (E.1), a taxa de disponibilidade apresenta-se como esse intuito, através do cálculo 1, subtraindo-se com a taxa de ocupação. Exemplificando, assim, que ao aplicar o cálculo de $1-75,00\%$, leva a constituir uma taxa de $25,00\%$ de disponibilidade. No entrevistado E.3, segunda consta a subsecção 4.1.2.2., o uso desta apresenta taxa inclui quando se adquire a taxa de ocupação. O que constitui assim, que ao obter uma determinada taxa de ocupação, é possível chegar à concretização da taxa de disponibilidade, conforme na fórmula aplicada ($T.A\% = 1-T.O\%$). No entrevistado E.4, segundo consta a subsecção 4.1.2., a T.A apresenta-se numa perspetiva quando se obtêm uma elevada disponibilidade, permitindo na implementação de novas estratégias para atingir novas reservas, através na

introdução nas promoções, descidas nas tarifas ou renovação de marketing. Face a esta informação do presente entrevistado, respeitante à obtenção da elevada da disponibilidade (E.4), a TA apresenta esse mesmo intuito, segundo a fórmula constatada na subsecção 2.1.2. No entanto, os usufrutos das tarifas podem constituir como fator estratégico, com o intuito de implementar metas essenciais, desde o número previsional das reservas, bem como o seu acompanhamento das mesmas (Upchurch et al., 2002). Por contrapartida, na presente revisão literária, a descida dos preços onde apresenta a necessidade de impor garantias de um determinado preço baixo (Carvell & Quan, 2008), assim como na implementação das promoções, neste caso as rate fences (Hanks et al., 2002), constam como ferramentas de preço e não de fatores estratégicos, de forma aumentar as reservas (Ivanov & Zhechev, 2012). No caso do marketing, estaremos a referenciar aos channels managements, visto que eles se enquadram na ferramenta do marketing no RM (Choy & Kimes, 2002). Contudo, essa ferramenta não se considera como estratégia, apresenta sim, como o segundo pliar dos non-pricing tools (Carvell & Quan, 2008; Choy & Kimes, 2002; Myung et al., 2009). No entrevistado E.7, suscita em captar as atenções das disponibilidades existentes, com o intuito de preencher a máxima de ocupação necessária. Face à referente afirmação do presente entrevistado, a taxa de disponibilidade demonstra com esse mesmo objetivo, dispondo da ocupação atual existente como uma das suas variáveis presentes na fórmula, levando a concretizar o cálculo da disponibilidade restante por ocupar. Relativamente ao E.8, segunda a subsecção 4.1.2.2., afirmou não ter compreendido o uso da T.A, dado que a taxa de ocupação dispõe a restante taxa de disponibilidade. Todavia, esta compreensão é justificável, visto que ao usufruir da T.O, ela própria dará em termos numéricos a restante numeração, neste caso a disponibilidade, conforme no exemplo de cálculo mencionado anteriormente. Por último, conforme consta na mesma subsecção, a entrevistado ao E.9, afirmou que a presente métrica constitui apenas um conceito, devido à provável existência de gestores não a aplicarem durante a atividade. Neste caso, estaríamos a entrar no papel do "*conhecimento geral do RM*" como primeira etiqueta, devido à utilização das métricas por parte dos gestores como KSA (Cetin et al., 2016). No entanto, a afirmação não deixa de estar totalmente correta, isto porque, as métricas utilizadas como KSA, vão desde o ADR, RevPAR, TrevPAR e GopPAR, enquanto não elas não mencionam a Taxa de Disponibilidade (Cetin et al., 2016). Contudo, após às afirmações constatadas pelos entrevistados E.1, E.3, E.7, enquanto o E.4 de forma parcial, leva-nos a concluir à chegada como sétima questão, a uma tendência na criação da taxa de disponibilidade, com o intuito de observar a restante taxa por ocupar (E.7).

5.8 *Deviation rate from current supply and demand*

Como oitava etiqueta, “*Deviation rate from current supply and demand*”, conforme é constado na subsecção 4.1.2.3., o entrevistado E.3 estipula que ao obter a taxa de ocupação, demonstra a capacidade de perspetivar taxa de desvio entre a oferta e a procura atual. Face a fórmula aplicada, *deviation rate from current supply and demand*, apenas o usufruto da taxa de ocupação poderá ser suficientemente para obter a taxa de desvio. Isto porque, ao obter a taxa de ocupação, automaticamente saberá a taxa de disponibilidade correspondente, permitindo a realização do cálculo da DRCSD. Na E.6, segundo consta a mesma subsecção, compreendeu que o resultado da presente taxa tem como objetivo de chegar ao valor de 0, a partir de uma taxa de ocupação de 100,00%, assim como a sua respetiva disponibilidade de 0,00%. No entanto, se praticarmos em termos de cálculo, os 100,00% de T.O a dividir pelos 0,00% de T.A, o resultado, conforme abordou, será de 0. Assim, constitui, não só a validação do cálculo por parte do entrevistado, como também, segunda a subsecção 2.1.2., a permissão de estabelecer na sua unidade de alojamento que a procura seja igualada à oferta. No entrevistado E.7, conforme consta na subsecção 4.1.2.3., foram adquiridos dois pontos. No primeiro, justifica que a presente taxa pode ser analisada através da taxa de ocupação anual, assim como nas taxas de desistência. Nesse caso, a T.O em termos anuais poderá constituir como um dos fatores de concretização da taxa de desvio, sendo que, conforme acima mencionado, “(...) apenas o usufruto da taxa de ocupação poderá ser suficientemente para obter a taxa de desvio. Isto porque, ao obter a taxa de ocupação, automaticamente saberá a taxa de disponibilidade correspondente, permitindo a realização do cálculo da DRCSD.” (E.7, comunicação pessoal, 24 de janeiro, 2022). Face às desistências, apesar da fórmula não apresentar essa abordagem, segunda a subsecção 2.1.2., o *overbooking* constitui como um motivo estratégico em cobrir as respetivas desistências, neste caso, os cancelamentos (Vinod, 2004). No segundo ponto, a subsecção 4.1.2.3. suscita efetivamente em ser implementada para os gestores ou titulares de AL, desde que contenham um conhecimento mais avançado do setor a nível regional, baseando-se nas funções supramencionadas. Face a esta afirmação, torna-se de carácter contraditório, visto que é referente ao *competitive set*, nomeadamente às zonas geográficas, como um dos fatores de caracterização do *competitive set* (Baum & Haveman, 1997). Na mesma presente subsecção, o entrevistado E.8 estipulou que a taxa pode consistir numa ferramenta base, de forma a analisar na realização de investimentos de novas unidades, no investimento do marketing digital, impedindo situações de *overbooking*. No entanto, a DRCSD não constitui estes fatores anteriormente

mencionados. Por contrapartida, a nível do marketing digital, neste caso os *channels management* (Choy & Kimes), poderão ambas ter uma relação na T.O e no DRCSD. Ou seja, ao aumentar um determinado número de reservas através do investimento nos *channels management* (Carvell & Quan, 2008), incidirá de forma direta no aumento da T.O (Santos et al., 2016), assim como na consequência da diminuição da T.A, aplicando a sua respetiva fórmula proposta na subsecção 2.1.2. Face aos resultados destas duas métricas, segunda a mesma subsecção, concretizarão, não apenas a realização do cálculo do DRCSD, como também, na constituição de uma procura maior nas respetivas unidades de alojamento e, na aproximação do valor da oferta. Por último, segundo consta a subsecção 4.1.2.3., o entrevistado E.10 demonstrou que a presente métrica proposta apenas deverá ser usada em âmbito de AL de maior dimensão. Sendo que, segunda a subsecção 2.1.2., o propósito da implementação desta métrica abrange-se na generalidade, independentemente que seja de grande ou de pequena dimensão, visto que, o intuito da DRCSD consiste em analisar o valor da procura, aproximando-se ao da oferta. Assim sendo, as afirmações supramencionadas pelo E.1, E.6 e no E.8, poderão eventualmente dar lugar uma nova lacuna, respeitante à realização da DRCSD como oitava questão.

5.9 *Representative total occupancy on channels*

Na nona etiqueta, a “*Representative total occupancy on channels*”, conforme menciona a subsecção 4.1.2.4, colocasse na premissa em propor uma taxa de ocupação dos *channels*, face à generalidade da mesma. A utilização desta métrica, demonstra a observação dos respetivos dados em cada plataforma, cujo impacto se aplicam às comissões que são cobradas (E.3; E.6; E.7 & E.11). Aliás, a cobrança dessas mesmas, estabelecem-se a partir num intervalo entre 15% a 30% (Myung et al., 2009). No entanto, segunda a presente subsecção, o uso dos *channels* pode ser considerado como um fator de investimento (E.3), com o intuito de captar maior ocupação das unidades do AL (E.3; E.6; E.7; E.8 & E.11). O que demonstra, que este investimento demonstra um reforço no crescimento das reservas e na receita, quer nos hotéis, como nos canais de distribuição (Carvell & Quan, 2008). No entanto, apesar desse investimento (E.3), existem pontos negativos que as unidades estão sujeitas, nomeadamente o suporte dos custos das comissões (Choi & Kimes, 2002), assim como, uma desigualdade em termos rentáveis entre as unidades e os *channels managements* (Carvell & Quan, 2008), que por sua vez, poderão perturbar em termos rentáveis nos empreendimentos turísticos (Choi & Kimes, 2002). No entanto, segundo consta a subsecção

4.1.2.4., aplica-se a existência de um foco maioritário das reservas diretas (E.4 & E.8), devido ao pagamento das comissões entre os 15% a 16% (E.4), cujos valores se encontram no intervalo de 15% a 30%, conforme acima mencionada anteriormente pelo Myung et al. (2009). Ao atribuir uma fixação das reservas diretas, face aos *channels management*, acaba por ser como um fator positivo em termos económicos, principalmente no combate à perda de rentabilidade, visto que, conforme foi anteriormente referenciado, que os pagamentos das comissões levam de desigualdade quer nos *channels management*, como nas unidades hoteleiras (Carvel & Quan, 2008; Choi & Kimes, 2002). Por último, segunda a subsecção 4.1.2.4., a afirmação dos 80% de ocupação corresponderem aos *channels managements* (E.7), bem como 91% a 92% corresponderem à *Booking* (E.10) e, os 70% a 80% de ocupação no *Airbnb* (E.11), não suscitam na chegada ao cálculo de forma específica e proposta na nona questão. Não obstante, estes dados ocupacionais representados nos *channels management*, não deixem de estarem totalmente errados, uma vez que a presente etiqueta permite parcialmente a concretização do cálculo da percentagem ocupacional dos *channels management*, ou seja, a fórmula *RTO % Channels*, que foi proposta na nona questão. Face à parcialidade do cálculo, com base na presente discussão, existirá assim, uma eventual tendência na validação desta nona questão.

5.10 Room nights

Nas “*room nights*” como a décima etiqueta, conforme consta na subsecção 4.1.2.5., um dos entrevistados aplicou a um método do número médio de noites, com o intuito de estabelecer um preço baseando-se nesse mesmo método, para que não haja qualquer impacto negativo em termos financeiros, neste caso o prejuízo (E.3). Em termos literários, não houve abordagem do número médio de *room nights*, mas sim na ocupação média de um quarto através da métrica do RevPOR. No entanto, segundo consta a mesma subsecção, ao abordar as *room nights* no enquadramento financeiro, baseando-se num preço para um determinado número médio de noites, a fim de combater o prejuízo (E.3), é possível aplicá-lo através no BAR, permitindo na execução de tarifas para diversas *room nights* em determinados períodos de atividade, consoante a sua procura (Noone & Matilla, 2009). Para que a unidade não seja sujeita ao prejuízo, é essencial o aumento da sua margem de contribuição, sendo considerado como um dos objetivos quando se trata no estabelecimento de uma tarifa, para determinados hóspedes (Collins & Parsa, 2006). Segundo consta a subsecção 4.1.2.5., o mesmo entrevistado (E.3), aborda que as estadias mais longas, ou

seja, um número elevado de *room nights* numa determinada estadia, contribuem para um maior lucro. No âmbito da presente literatura, não se aplica apenas o tempo de estadia como o fator lucrativo. Apenas sim, na junção da potencialização das receitas, com as características onde envolvem sinergicamente o RM a nível empresarial e as suas áreas de negócio, afim que atribua rentavelmente o setor da hoteleira (Wirtz et al., 2003; Haddad et al., 2008; Ivanov & Zhechev, 2012). Inclusive, logo a primeira ferramenta, a tarifa na generalidade, constitui como um dos objetivos o aumento da rentabilidade (Collins & Parsa, 2006). Segundo consta na mesma subsecção supramencionada, a nível logístico e na preparação da unidade de alojamento (E.6; E.7), cujo impacto reflete-se no peso dos custos fixos (E.6), bem como a envolvimento nos custos variáveis (E.7) e, na diminuição dos mesmos (E.8), permitem estabelecer um determinado número mínimo de RN aos hóspedes (E.6; E.7; E.8 & E.10). O que constitui, na aplicação do método de otimização da distribuição dos quartos. Ou seja, independentemente da introdução da tarifa como o objetivo da otimização, pretende melhorar a estruturação das suas unidades, consoante a logística das reservas (Guadix et al., 2010). Face aos custos fixos, atribuindo um peso maioritário aos custos totais (Palmer & McMahon-Beattie, 2008), assim como na introdução da tarifa (Guadix et al., 2010; Ivanov e Zhechev, 2012), é fulcral a observação da mesma, visto que se torna uma variação direta no peso dos custos fixos (Santos et al, 2016). No entanto, esta atribuição de períodos da estadia, podem constituir um fator acessível no RM (Vinod, 2004). Conforme consta na subsecção 4.1.2.5., as RN, poderão ser traduzidas como vendas de rotação, através dos movimentos simultâneos nos check-in e check-out (E.7). Estas rotações, poderão estarem relacionadas com o controle de permanência de estadas, visto que se enquadram os períodos da estadia, bem como as suas datas de *check-in*, a fim de contribuir como um fator viável no RM (Vinod, 2004). Segunda a mesma subsecção, a tentativa do *upselling*, através na venda de outras atividades turísticas para além do AL, poderão contribuir para o aumento das RN (E.8). Conforme foi abordado anteriormente, a extensão das RN não constitui apenas como fator lucrativo. Apenas sim, as RN contêm preços estipulados para um determinado período de atividade, conforme a procura instalada (Nonne e Matilla, 2009). Sendo que, as tarifas poderão ser aplicadas através no modo dinâmico, com o intuito da maximização das receitas (Ivanov & Zhechev, 2012). Para além do *upselling*, segundo menciona a subsecção 4.1.2.5., há a possibilidade em propor uma *rate* mais baixa na segunda noite, quando os clientes reservam apenas uma, a fim de estabelecer uma redução dos custos (E.8). O que leva, ao método da implementação da garantia do preço baixo, que consiste em estabelecê-lo a um

hóspede em específico (Carvell & Quan, 2008), neste caso nas reservas de uma noite. No entanto, ao aplicar este mesmo, está em constante dependência do peso dos custos fixos (Santos et al., 2016). Na presente literatura, não consta a abordagem da descida dos custos quando se trata deste tipo de situações. Tem sim, na possibilidade em converter os baixos custos variáveis num rácio custo fixo (Wirtz et al., 2003). Contudo, segunda a subsecção 2.1.2., apesar das *room nights* não apresentar como um KPI no âmbito da literatura presente, bem como na possibilidade de atribuí-la como décima questão, a justificação única do cálculo abordada pelo entrevistada E.7, leva-nos à apresentação insuficiente de dados pelos restantes entrevistados. O que constitui, assim, para a inexistência de uma tendência na atribuição das RN como um KPI, com base no respetivo cálculo proposto.

5.11 *Average apartment rate*

No “*Average apartment rate*”, como a décima-primeira etiqueta, conforme consta na subsecção 4.1.2.6., afirmou-se como a implementação de uma tarifa quase semelhante, ou constante, quer nas reservas diretas, quer nos *channels management* (E.1). Apesar da inexistência da abordagem do ARR (Santos et al., 2016; Sangboonthai, 2020) e a respetiva relação, é aplicada como uma das ferramentas de preço (Ivanov & Zhechev, 2012), neste caso, a tarifa na generalidade, consistindo na implementação da tarifa para os seus hóspedes, sendo que alguns dos objetivos destacam-se no crescimento da faturação, bem como a respetiva rentabilidade e, na aplicação da margem de contribuição para cada noite (Collins & Parsa, 2006). No entanto, segunda a secção supramencionada, em termos específicos aos canais intermediários, neste caso o *Airbnb*, a tomada de decisões dos preços nos *channel management*, leva à implementação de um ARR de forma automatizada (E.1). O que leva a introduzir um preço médio consoante o período de atividade (DeFranco et al., 2022). No entanto, estas tomadas de decisão que atuam entre a oferta e a procura (Wei & Lee, 2009), podem levar à implementação do preço dinâmico (Ivanov & Zhechev, 2012; Palmer & McMahon-Beattie, 2008; Tranter et al., 2014), visto que varia entre as mesmas, como também entre a oferta e a taxa de ocupação (Ivanov & Zhechev, 2012). Acrescentou-se também, que o ARR (Santos et al., 2016; Sangboonthai, 2020) permite conhecer os preços médios que são praticados (E.3), o que comprova, em termos de literatura, com base das afirmações de DeFranco et al. (2022), que a presente métrica define o “preço médio do quarto de um hotel consoante o período de atividade”. Porém, segundo consta a mesma subsecção referenciada, o mesmo

entrevistado, suscitou que implementação das tarifas devem-se centrar através no histórico do ARR. Não obstante, é apresentado de carácter contraditório, uma vez que apenas estipula nas mudanças de tarifas que foram implementadas, e não, no ARR, com base no seu historial (Cetin et al., 2016). Todavia, a execução da diferenciação de preços por cada *room night* deve-se à sazonalidade (E.3; E.5 & E.7), levando à concretização do ARR anual (E.5). Sendo que, esta definição do ARR não está relacionada com a presente abordagem da entrevistada. No entanto, esta execução se enquadra com a estratégia do BAR, onde permite estabelecer diversas tarifas nas *room nights*, conforme o seu período de atividade, neste caso se aplica à sazonalidade, e, inclusive, a sua procura (Nonne & Matilla, 2009). No entanto, se for em épocas de baixa sazonalidade, poderá ser implementado o método *rate fences*, que estipula a implementação de preços nessa mesma época (Hanks et al., 2002). Segundo consta a subsecção 4.1.2.6., ao analisar o ARR a nível anual, permitirá de forma mais pragmática a interpretação das receitas do AL, com o intuito de estabelecer mínimos de RevPAA, bem como no RevPOA (E.6). Em termos de fórmula do RevPAR, o ARR constitui como uma das duas métricas de multiplicação para chegar à presente fórmula, a fim de poder observar, bem como em compreender, a respetiva análise das receitas dos quartos pela sua disponibilidade (Hayes & Miller, 2011). No entanto, colocar o ARR como o objetivo em estabelecer o RevPAR, ou RevPOR em termos mínimos, torna-se num carácter duvidoso. Isto porque, quer o RevPAR, quer o RevPOR, constituem medições distintas. No caso do RevPAR, conforme referido anteriormente, insere-se na medição da receita pelo quarto disponível (Santos et al., 2016; Hayes & Miller, 2011). No caso do RevPOR, que apesar da fórmula constituir a receita dos quartos, ela não incide sobre os mesmos, mas constitui sim, numa média ocupacional de uma unidade de alojamento, consoante a sua atividade (Hayes & Miller, 2011). Por ultimo, onde consta a mesma subsecção referenciada, surgiu-se na divulgar ou na introdução de um ARR em termos municipais ou regionais, de forma a contribuir o setor do Alojamento Local (E.7). Em termos de localização, não é referenciado o ARR (Baum & Lant, 2003; Hayes & Miller, 2011). A localização, apenas sim é referenciada no *competitive set*, quando é abordada a nível geográfico (Baum & Lant, 2003), como também nos locais de grande proximidade, onde existem nomeadamente altos fluxos populacionais (Chung & Kalnins, 2001). Face à décima-primeira questão estabelecida, não é possível aplicar o AAR em termos gerais e históricos, visto que os únicos dados apresentados (E.1 & E.3), bem como as respetivas fundamentações dos autores Santos et al. (2016), Sangboonthai

(2020) e, dos autores DeFranco et al. (2022), constituem dados insuficientes face aos restantes entrevistados, para a não concretização de uma tendência para esta presente questão.

5.12 *Average daily rate*

Na décima-segunda etiqueta, o “*average daily rate*”, como consta na subsecção 4.1.2.7., referenciou-se que antes da sua implementação, deve ser realizado antecedentemente um estudo onde consiste em analisar as modalidades de AL, consoante a respetiva localização (E.5). Esta abordagem, está claramente relacionado ao *competitive set*, exceto na localização. No caso das modalidades, o ADR pode ser baseado através nas modalidades de serviço prestadas (Kim & Canina, 2011). Face à localização, abordam apenas como um dos fatores dos *competitive set*, (Baum & Haveman, 1997), assim como, na introdução de tarifas baixas, na existência de unidades hoteleiras de grande proximidade numa determinada zona (Chung & Kalnins, 2001). Todavia, segundo consta a subsecção 4.1.2.7., o ADR deve ser praticado na existência de estruturas com elevadas unidades de alojamento, neste caso quartos ou apartamentos (E.6). Sendo que, o presente enquadramento teórico, demonstra que a fórmula do ADR é estipulada através do número das unidades vendidas em termos gerais, independentemente sejam em números elevados ou baixos (Santos et al., 2016). Relativamente às tomadas de decisão do ADR, conforme constam na subsecção supramencionada, deverão ser baseados através dos serviços que as unidades dispõem (E.7). Neste caso, este ADR, pode estar relacionado a um dos métodos do *competitive set*, cujo ele se baseia através na opinião dos hóspedes sobre os serviços prestados (Kim & Canina, 2011). Face às dificuldades encontradas na comparação de ADR (E.7), conforme consta na subsecção 4.1.2.7, ele próprio acabou por descobrir, através dos métodos de Kim e Canina (2011). Como alternativa poderá optar pelo conceito das unidades (Baum & Haveman, 1997). Contudo, o ADR neste caso como décima-segunda questão proposta, pode ser concretizado apenas no *competitive set*, referenciando-se nas modalidades e serviços prestados (Kim & Canina, 2011).

5.13 *Revenue per available apartment*

Na décima-terceira etiqueta, o “*Revenue per available apartment*”, segundo consta a subsecção 4.1.2.8, foi primeiramente referenciado a utilização do RevPAA para cada apartamento em específico (E.3 & E.4). No que se refere no âmbito literário, quer na receita dos quartos (Santos et al., 2016; Hayes & Miller, 2011), quer na disponibilidade dos mesmos (Santos et al., 2016), não se

verifica na especificidade em cada tipologia de quarto (Santos et al., 2016; Hayes & Miller, 2011). Segundo consta a mesma secção supramencionada, o segundo entrevistado presente (E.6), abordou três pontos. O primeiro, refere que, quer a nível geral do *revenue* dos respetivos apartamentos dos AL, assim como na taxa de ocupação, ambas constituem um impacto no RevPAA. O que revela, que o papel do aumento do RevPAR é uma das consequências do preço dinâmico, através da atuação entre a oferta e a taxa de ocupação (Ivanov & Zhechev, 2012). No segundo ponto, suscita o RevPAA estar enquadrado com as receitas, demonstrando assim, maior impacto no RevPAA que a do RevPOA. Isto porque, mesmo se os apartamentos não conterem o usufruto por parte dos hóspedes, bem como a manutenção dos respetivos custos, englobará de forma constante aos apartamentos totais, com o intuito que seja aplicado a métrica do RevPAA. Face a esta abordagem, demonstra, que a presente entrevistada corresponde ao enquadramento literário. Ou seja, o RevPAR claramente associa de forma direta às receitas das unidades, bem como a disponibilidade das mesmas (Hayes & Miller, 2011; Santos et al., 2016), inclusive, a sua elevada importância que a do RevPOR, visto que é considerado como uma das métricas do RM mais aplicadas na indústria hoteleira (Peuter-Rutten, n.d.). No terceiro e último ponto, afirma que a presente métrica constitui a cobertura dos custos das unidades, assim como na análise de performance do seu negócio. Face à presente revisão literária, a afirmação leva-nos a apresentar em carácter contraditório por dois pontos:

- i) o RevPAR enquanto métrica, o seu papel constitui numa medição da performance (Németh & Gyurácz-Németh, 2022) da indústria hoteleira (Hayes & Miller, 2011), permitindo medir a receita das unidades de alojamento, sobre a disponibilidade das mesmas (Hayes & Miller, 2011; Santos et al., 2016);
- ii) nos custos, aponta como o fator de acompanhamento constante quando as tarifas são aplicadas (Santos et al., 2016).

Pelo que consta a subsecção 4.1.2.8., a entrevistada E.9, mencionou a presença de dificuldades no que respeita à prática do RevPAR dos apartamentos, devido ao volume da receita, consoante a sazonalidade e respetivas localizações, perfazendo um usufruto do ADR e da taxa de ocupação. Contudo, poderá eventualmente combater essa dificuldade através da própria fórmula do RevPAR. Isto deve-se, que o ADR e a taxa de ocupação são as duas principais métricas que constituem o cálculo do RevPAR ($RevPAR = ADR * T.O\%$) (Hayes & Miller, 2011). Por último, pelo o que consta na mesma subsecção referenciada, justificou-se que a utilização do RevPAR deverá ser

praticada para mais que uma unidade (E.11). No entanto, face à disponibilidade das unidades que se encontra na respetiva fórmula do RevPAR, não suscita um determinado número em específico (Santos et al., 2016). Apesar de algumas dificuldades existentes (E.9), assim como uma vasta maioria enquadrar o RevPAR no âmbito literário, é possível haver uma tendência nesta décima-terceira questão, a concretização do RevPAA.

5.14 *Revenue per occupied apartment*

No caso do “*Revenue per occupied apartment*”, como décima-quarta etiqueta, conforme consta na subsecção 4.1.2.9., foi primeiramente referenciada a sua utilização, sem aplicar o seu conceito (E.5). No entanto, apesar de não identificar a consistência da mesma, os usufrutos das métricas comprovam uma KSA no âmbito técnico (Cetin et al., 2016). Na mesma subsecção, a E.6 suscitou-se dois pontos. O primeiro, suscitou uma maior importância da métrica do RevPAA, que a do RevPOA. O que constitui, que o RevPAR se enquadra como uma das métricas principais no RM da indústria hoteleira (Peuter-Rutten, n.d.). No segundo ponto, referenciou como um fator de concretização de um determinado preço mínimo, devido ao suporte dos custos. Em termos literários, não é isso que estipula o RevPOR. O papel dele consiste, sim, em determinar uma média ocupacional de uma unidade de alojamento, consoante o tempo de atividade, bem como na aplicação de uma percentagem de ocupação dos quartos (Hayes & Miller, 2011). No entanto, o preço mínimo poderá estar relacionado com o preço variável, para que haja uma retribuição plausível aos retornos financeiros (Palmer & McMahon-Beattie, 2008). Apesar do preço variável, poderemos também adicionar, que ao aplicar o preço mínimo é fulcral o regulamento que respeita aos limites de preços (Zhang & Bell, 2010), de forma que sejam estabelecidas premissas em produtos específicos, desde que eles estejam enquadrados ao mercado (Ivanov & Zhechev, 2012). No entanto, segundo consta a subsecção 4.1.2.9., foi referenciado que através do RevPOA poderá ser analisada uma comparação com os ARR ou ADR, bem como a tomada de decisão das tarifas (E.8). Contudo, não existe qualquer relação do RevPOR com o ARR ou o ADR, como também nas tomadas de decisão. Isto porque, o RevPOR tem como objetivo principal em estabelecer em termos médios uma determinada ocupação, consoante a estadia aplicada, assim como a não incidência das vendas de forma direta, apesar que as mesmas constituírem na fórmula (Hayes & Miller, 2011). Por último, segundo consta na subsecção supramencionada, suscitaram que a utilização da presente métrica para mais que um apartamento (E.11). Em termos numéricos, as suas respetivas fórmulas

abordam o total dos quartos ocupados na generalidade, e não por um determinado número em específico (Hayes & Miller, 2011). Face às relações existentes, quer pelos entrevistados presentes, quer no âmbito literário, não foi possível estabelecer como décima-quarta questão a concretização do RevPOA. Isto deve-se pela a abordagem da relação direta com os ADR ou ARR, bem como nas tomadas de decisão de tarifas, e, inclusive, na colocação de numeração em termos específicos em determinadas unidades ocupadas. O que permite afim, ambos os fatores não se aplicarem na perspectiva dos termos teóricos do RevPOR, conforme supramencionado.

5.15 *Net revenue per available apartment*

No "*Net revenue per available apartment*", como décima-quinta etiqueta, segundo consta a subsecção 4.1.2.10, foram abordados três pontos pelo entrevistado E.3. O primeiro, afirmou na colocação dos avisos constantes, respeitante às comissões serem fixas nos *channels management*. No que respeita a estas mesmas, contradizem à presente literatura, devendo-se que as percentagens comissionais estabelecidas nos *channels management* variam entre 15% a 30% (Myung et al., 2009). No segundo ponto, afirmou o cuidado da implementação das tarifas, consoante o suporte das comissões fixas sobre o valor da venda. O que perfaz, um impacto negativo menor, no que respeita aos valores finais, neste caso no NetRevPAA. Face aos valores finais, claramente se enquadra no NetRevPAR, visto que o seu papel consiste na receita líquida dos alojamentos, através nas deduções das respetivas comissões, sobre a disponibilidade dos mesmos (Landman, n.d.). Por último, no comportamento que respeita a uma folga financeira menor, devido ao peso elevado das comissões que são suportadas. O que revela, assim, uma menor obtenção de rentabilidade das unidades hoteleiras, face aos *channels management* (Carvell & Quan, 2008). Na mesma subsecção acima referenciada, acrescentou-se também, por parte de dois entrevistados, que o NetRevPAA consiste na liquidação de um resultado ou de uma receita, aplicando as deduções das respetivas comissões e os IVA (E.6; E.8), visto que se aplicam ainda outros custos por apurar (E.6). Apesar terem referenciado o IVA como um dos impostos na dedução (E.6 & E.8), considera-se como um dos mesmos em termos gerais, que tendem de ser presentemente apurados na respetiva métrica, o NetRevPAR (Landman, n.d.). O que conclui, assim, uma validação clara ao NetRevPAR no âmbito literário, no caso da apuração de outros custos, enquadra-se neste caso ao GopPAR, devido à receita com a respetiva retirada dos custos fixos e variáveis (Hoogenboom, 2013). Na mesma subsecção, referenciando-se às comissões serem fixas (E.3), o E.7 as contrapôs através do período de atividade

ou, consoante nas épocas sazonais. Não obstante das comissões serem variáveis, não referencia em termos literários sobre o seu período de atividade ou sazonalidade. O que especifica sim, são as percentagens comissionais que começam desde os 15% a 30% (Myung et al., 2009). Por último, a atuação das análises constantes do NetRevPAA. O que permite, claramente, uma gestão dos *channels management*, bem como na realização dos *forecasts*, assim como na respetiva gestão consoante a experiência e respetivas tomadas de decisão (Cetin et al., 2016). Contudo, face às afirmações exclusivas da E.6 e E.8, são insuficientes para a não haver tendência em calcular o NetRevPAR aplicado ao AL, de acordo com décima-quinta questão que foi proposta, a concretização do NetRevPAA.

5.16 *Net revenue per occupied apartment*

Apesar de não constatar na presente literatura, conforme consta na subsecção 2.1.2, a referente fórmula proposta na décima-sexta questão, bem como na chegada de resultados de forma insuficiente, com base nas transcrições dos entrevistados (supra §4.1.2.11.) e, inclusive, a questão colocada na secção 5.5, não são suficientes para a verificação desta tendência para a presente questão, para que permitisse a concretização da métrica do NetRevPOA.

5.17 *Cost per occupied apartment*

No “*Cost per occupied apartment*”, como décima-sétima etiqueta, segundo consta a subsecção 4.1.2.12., o entrevistado E.3 abordou primeiramente, que os custos devem manter de forma constante nos apartamentos ocupados. O que demonstra assim, a utilização do CPOR, cujo nome determina os custos por quarto ocupado (Santos et al., 2016). Seguidamente, conforme consta na mesma subsecção supramencionada, suscitou-se o usufruto da presente métrica, sem aplicar o conhecimento da mesma (E.5). No entanto, apesar de a não conhecer, os usufrutos das métricas demonstram como uma KSA no âmbito técnico (Cetin et al., 2016). Posteriormente, foram mencionadas dúvidas, demonstrando que o CPOA deve ser abordada em termos de disponibilidade, e não de ocupação (E.7). O que contradiz com o CPOR em termos literários, visto que os custos são referentes por ocupação das determinadas unidades de alojamento (Santos et al., 2016). Em seguida, segunda a subsecção 4.1.2.12., foram apenas abordados a colocação dos custos variáveis por ocupação (E.8). Sendo que, em termos de literatura, conforme foi várias vezes mencionado, os custos que enquadram ao CPOR são generalizados (Santos et al., 2016). Na mesma subsecção

acima referenciada, o entrevistado E.10 estabeleceu-se na situação dos baixos custos, assim como na subida das vendas, visto que, como constou, os custos estão enquadrados à faturação, originando um impacto nos resultados. O facto, é que estes baixos custos poderão traduzir na conversão dos custos variáveis baixos, em rácio custo fixo (Wirtz et al., 2003), e, acrescentando também, o crescimento das receitas, com base na sua potencialização (Haddad et al., 2008). Ou seja, face a esta junção, um dos impactos que pode contribuir, é respeitante à rentabilidade da unidade hoteleira (Ivanov & Zhechev, 2012). Relativamente aos custos estarem associados à faturação, vai do encontro da tomada da decisão dos preços, isto porque, o preço estabelecido tem uma incidência direta nos custos (Santos et. al., 2016). Por último, mencionou-se a importância do CPOA, de acordo com o efeito dos preços a praticar, para que possa avaliar o seu retorno. Apesar do CPOR estar enquadrado diretamente com os custos, estes mesmos, estão claramente relacionados de forma direta com a tomada decisão com os preços. Ou seja, ao determinar uma determinada tarifa de quarto, assenta de acordo com o peso dos custos (Santos et al., 2016). Contudo, suscitam-se dúvidas no que respeita a esta implementação do cálculo do CPOA como décima-sétima questão, devido às abordagens dos entrevistados de forma indireta (E.3; E.7; E.8; E.10 & E.11) e, inclusive, o uso sem o conhecimento da mesma (E.5), considerando-se como uma KSA no âmbito técnico (Cetin et al., 2016).

5.18 *Cost per available apartment*

Na décima-oitava etiqueta, “*Cost per available apartment*”, conforme consta na subsecção 4.1.2.13, a primeira afirmação desta métrica por parte do entrevistado (E.1), corresponde na atribuição em determinados custos, principalmente na lavandaria de um custo variável para um custo fixo, constituindo na execução de uma análise de um resultado operacional, bem como a aplicação das tomadas de decisão, com base dos custos suportados. Apesar dos custos estarem associados à métrica baseada, o CPOR (Santos et al., 2016), estes mesmos, nomeadamente na conversão dos custos variáveis para um rácio de custo fixo (Wirtz et al., 2003), constituem com um dos fatores para a concretização de um negócio rentável, nomeadamente na indústria hoteleira (Ivanov & Zhechev, 2012). Na segunda afirmação, segunda a subsecção 4.1.2.13., estipulam que o CPAA como métrica proposta, deverá ser aplicada para cada tipologia específica, devido ao peso da faturação de cada um atribui, bem como na sua gestão e reservas estabelecidas. Sendo que, a aplicação da presente métrica proposta estabelece fatores, nomeadamente, decisões de melhoria,

bem como na diminuição dos custos. Respeitante ao âmbito literário, nomeadamente à fórmula baseada, neste caso o CPOR, não menciona para uma determinada tipologia de quarto em específico, mas sim nos quartos ocupados na generalidade (Santos et al., 2016). No entanto, apesar do CPOR não abordar as tomadas de decisão de melhoria, bem como a diminuição dos custos, e sim, na fórmula aplicada, eles mesmos apresentam um impacto direto com a tarifa aplicada (Santos et al., 2016), assim como na tarifa potencial (Pan, 2007). Seguidamente, segunda a mesma subsecção supramencionada, foi abordado simplesmente, que o CPAA permite avaliar a rentabilidade do negócio dos apartamentos (E.5 & E.6). No entanto, esta abordagem não deixa de estar completamente correta. Ou seja, apesar do CPOR enquadrar apenas em termos de fórmula, o papel dos custos por ocupação (Santos et al., 2016), os custos poderão constituir como fator, a conversão dos custos variáveis em rácio de custo fixo (Wirtz et al., 2003), afim de estabelecer a rentabilidade dos respetivos hotéis (Ivanov & Zhechev, 2012). Posteriormente, na mesma subsecção, a entrevistada E.6 referenciou a dificuldade do apuramento do custo. O que revela, que a estrutura dos custos a nível hoteleiro, deve-se nomeadamente a nível dos departamentos existentes, o que torna assim, um elevado rigor na abordagem dos custos (Santos et al., 2016). Em seguida, conforme consta na subsecção 4.1.2.13., foi abordado que o CPAA se torna um aspeto fulcral para a medição dos custos (E.7). Face a esta métrica baseada no CPOR, ele constitui, sim, uma medição respeitante a nível dos custos por ocupação (Santos et al., 2016). Continuamente, na mesma subsecção acima referenciada, a entrevistada E.8 menciona que a utilização do CPAA se torna uma métrica essencial, visto que conduzirá na tomada de decisão dos preços. Aqui, refere-se aos custos e não ao CPOR. Isto porque, aplicação dos preços variam conforme os custos suportados (Santos et al., 2016). Por último, na mesma subsecção acima mencionada, foi referenciado que os apartamentos disponíveis correspondem aos que se encontram fechados, cujos constituem custos ao longo da sua atividade (E.11). Apesar do CPAR ser baseada na métrica do CPOR (supra §2.1.2), a disponibilidade dos quartos referenciado no RevPAA, não suscita a abordagem dos quartos estarem fechados, e sim de maneira generalizada, como consta na fórmula aplicada (Hayes & Miller, 2011; Santos et al., 2016). Relativamente a nível dos custos, nomeadamente no CPOR, não é mencionado a nível do período de atividade (Santos et al., 2016; Wirtz et al., 2003). Contudo, e, apesar desta presente etiqueta ter sido estabelecida com base na métrica do CPOR, que permitiu em propor como décima-oitava questão, conforme consta na subsecção 2.1.2., apenas um entrevistado, neste caso o E.7, conseguiu abordar que o CPAA pode levar à concretização da

medição dos custos por disponibilidade do apartamento, baseando-se no conceito da fórmula do CPAA (supra §4.1.2.13). Mas, apesar de suscitar apenas um entrevistado, leva-nos à impossibilidade do aparecimento de uma tendência à décima-oitava questão, devido à insuficiência quantidade de respostas.

5.19 *Gross operation profit per available apartment*

Como décima-nona etiqueta, o “*Gross operation profit per available apartment*”, conforme é constado na subsecção 4.1.2.14, o entrevistado E.3 referencia o GopPAA como indicador de análise da rentabilidade dos apartamentos de AL. Em termos de conceito na fórmula, permite basicamente consolidar em termos médios, o GOP por cada unidade disponível, através de um tempo específico da sua estada (Hayes & Miller, 2011). Face aos indicadores de análise à rentabilidade, não deixa de estar correto, isto deve-se, que os KPI’S apresentam um papel, onde consiste em apresentar a performance de uma determinada unidade hoteleira (Németh & Gyurácz-Németh, 2022; Singh, 2013 cit. por Failte, 2018). Segunda a subsecção acima referenciada, o entrevistado E.4 estipula que a presente etiqueta deverá ser aplicada em apartamentos específicos devido às suas tipologias. No caso da fórmula, os quartos abordam na generalidade (Hoogenboom, 2013), e não em específico no âmbito das tipologias de cada um deles. De seguida, segunda a mesma subsecção supramencionada, suscitou-se que a importância da métrica proposta se deve no decorrer da análise do negócio, consoante a contemplação das receitas vs. custos (E.6), assim como, num indicador de procura de melhoria da performance do negócio (E.7 & E.11). No ponto de vista no indicador, ambos apresentam informações de acordo com o âmbito literário, conforme foi acima inicialmente mencionado, como a métrica de análise de negócio, constituindo como um KPI, uma vez que consiste em analisar a performance desse mesmo (Németh & Gyurácz-Németh, 2022). Relativamente ao entrevistado E.7, segundo consta a subsecção 4.1.2.14., abordou-se dois pontos. O primeiro, demonstra uma maior importância no GopPOA, não apenas pelo modo de trabalhar nos ocupados, mas também pelo facto de referenciar a diferenciação dos custos variáveis durante a ocupação. Neste caso, estaremos eventualmente aproximadamente na existência à vigésima questão referente ao GopPOA? Face aos custos variáveis e, apesar desses mesmos estarem enquadrados à respetiva fórmula do GopPAR (Hoogenboom, 2012), não é referenciado na presente literatura que os custos variáveis se vão alternando durante a ocupação, e sim, apenas na medição dos custos por ocupação (Santos et al., 2016). No segundo ponto, o presente entrevistado (E.7)

menção o *GopPAA* como um medidor fulcral, no que respeita aos lucros operacionais. Face à parte operacional, valida-se claramente que o *GopPAR* contém um papel onde demonstra a gestão dos custos operacionais, sobre a disponibilidade de vendas das unidades de alojamento (Hayes & Miller, 2011). No entrevistado E.8, segunda a mesma subsecção acima referenciada, abordou-se também dois pontos. Primeiramente, suscita que a utilização da presente métrica proposta se aplica no cálculo das receitas, subtraindo-se os custos da atividade. Comprovando-se, assim, no presente âmbito literário que o *GopPAA* demonstra esses mesmos cálculos na respetiva fórmula (Hoogenboom, 2013). Posteriormente, a abordagem da análise do cálculo de cada apartamento (supra §4.1.2.14). No entanto, a na revisão de literatura conforme foi interpretada anteriormente, a fórmula abrange os apartamentos na generalidade, ou mesmo na totalidade (Hayes & Miller, 2011; Hoogenboom, 2013). Em relação ao segundo ponto, ele apresenta o *GopPAA* na capacidade de analisar a subida das receitas, constituindo um impacto no aumento dos custos, nomeadamente nos variáveis. Em termos da presente literatura, é suscitado que a subida das receitas poderão constituir um impacto no aumento do *RevPAR* (Ivanov & Zhechev, 2012). No entanto, face ao impacto nos custos variáveis, o E.8 não deixa de estar totalmente incorreto, ou seja, ele poderá, no entanto, aplicar a abordagem da potencialização das tarifas de quarto. Isto porque, a sua determinação será consoante o peso desses mesmos (Pan, 2007). No caso do E.10, quer a presente métrica, como o *GopPOA*, apresentam como medidores de avaliação dos efeitos e consequências, através na descida dos preços como principal tomada de decisão, cujo resultado apresenta-se no aumento da taxa de ocupação (supra §4.1.2.14). Apesar do *GopPOR* estar assentado no *GopPAR*, o entrevistado E.10 em termos associativos à presente revisão de literatura, afirma de maneira incorreta o conceito do *GopPAR*. Segunda a métrica, ela permite instituir uma média do resultado operacional bruto por disponibilidade do quarto, assim como, na gestão dos custos operacionais pela disponibilidade do mesmo (Hayes & Miller, 2011). Face às tomadas de decisão como a descida do preço, é fulcral determinar a sua regulamentação que respeita aos limites de preço (Zhang & Bell, 2010), de forma que se introduza condições no mercado em determinados produtos estabelecidos (Ivanov & Zhechev, 2012). Todavia, a consequência desta descida, deve-se nomeadamente nos *rate fences*, cujo intuito consiste na atribuição de descontos em épocas de fluxo mais baixos (Hanks et al., 2002). Por último, na E.11, a subsecção 4.1.2.14., demonstra que a presente métrica proposta consiste como um fator de medição, que resulta na tomada de decisões estratégicas, nomeadamente a diminuição dos custos e aumento do *revenue*, afim de permitir a melhoria da performance das

unidades. Conforme foi afirmado anteriormente, os KPI's contém o papel em avaliar a performance de um determinado negócio (Németh & Gyurácz-Németh, 2022), sendo que, o GopPAR é enquadrado como uma métrica de performance (Hayes & Miller, 2011; Hoogenboom, 2012). Contudo, o GopPAR não suscita na decisão na descida dos custos, assim como no respetivo aumento das receitas, apenas sim, na receita dos alojamentos, deduzindo-se nos custos fixos e variáveis, sobre a disponibilidade dos quartos (Hoogenboom, 2012). Apesar do GoPAR não conter esse papel, a afirmação da presente entrevistada poderá se enquadrar na potencialização das receitas (Haddad et al., 2008), com a conversão dos custos variáveis baixos para um rácio de custo fixo (Wirtz et al., 2003). O que leva, assim, como fator essencial, na realização de rentabilizar um determinado negócio da indústria hoteleira (Ivanov & Zhechev, 2012). Contudo, face às afirmações suscitadas pelo E.3, E.6, E.7, E.8 e na E.11, validando com o enquadramento literário, a existência de uma tendência ao cálculo do GopPAA na décima-nona questão, permitindo a sua medição em termos práticos, aplicando a sua semelhança no GopPAR.

5.20 *Gross operation profit per occupied apartment*

No "*Gross operation profit per occupied apartment*", como vigésima etiqueta, conforme consta na subsecção 4.1.2.15, a primeira afirmação do entrevistado E.4 menciona que A implementação do GopPOA dever ser aplicada para apartamentos semelhantes. Apesar desta métrica proposta ter sido baseada no GopPAR, segunda a subsecção 2.1.2., ela mesma não aborda a especificidade dos quartos e sim na generalidade (Hayes & Miller, 2011; Hoogenboom, 2012). No segundo, o E.7, conforme foi mencionado na secção 5.19., o presente entrevistado apresentou a preferência do GopPOA que a do GopPAA, abordando a fundamentação da diferenciação dos custos variáveis durante a ocupação. No entanto, coloca-se aqui novamente a questão, de uma eventual existência do GopPOA, como resposta à vigésima questão. Contudo, em termos da fórmula, nomeadamente nos custos variáveis como uma das variáveis da mesma, não aborda a diferenciação dos seus durante a ocupação (Hoogenboom, 2012). No entrevistado E.10, segundo a subsecção 4.1.2.15., atribui a importância da mesma como a do GopPAA. O que explica novamente a provável concretização desta métrica, como a resposta vigésima questão. Por último, na entrevistada E.11, conforme consta na mesma subsecção acima referenciada, abordou a importância desta métrica de forma genérica, quer seja pela disponibilidade ou pela ocupação. No caso dos custos serem elevados durante a ocupação (E.11), assim como a presente questão se basear no GopPAR em

termos de fórmula, os custos que se enquadram no GopPAR são abordados de forma generalizada (Hoogenboom, 2012). O que traduz, a não referenciação dos custos serem mais elevados durante a ocupação. Inclusive, no KPI do CPOR, os custos abrangem também de forma genérica (Santos et al., 2016). Contudo, em termos de enquadramento literário presente, quer no CPOR como no GopPAR, não suscitam de maneira específica a atuação dos custos durante a ocupação (Hoogenboom, 2012; Santos et al., 2016). Todavia, apesar da preferência do GopPOA por parte do entrevistado E.7, como também, na atribuição da mesma importância como tem o GopPAA (E.10), considera-se insuficiente em termos de resultados, para a possibilidade de calcular o GopPOA na vigésima questão.

5.21 Quotas

Nas “quotas” como vigésima-primeira etiqueta, onde envolve o *Faire share* e o *demand share*, segundo consta na subsecção 4.1.2.16., foi abordada pelo entrevistado E.2, que as quotas aplicam um conhecimento comum, visto que apresentou alguma noção da ocupação em termos de mercado, neste caso o *faire share*. O que acaba, não apenas por ser uma KSA a nível técnico (Cetin et al., 2016), como também na eventualidade da entrada de uma nova lacuna respeitante à nova métrica proposta, o *demand share %* no AL, cuja ela se baseia no *demand share* definido Hayes & Miler (2011), (supra §2.1.3). No entanto, segunda a subsecção 4.1.2.16., referenciou-se na necessidade de pesquisa em determinados locais estabelecidos, constando a atividade turística e na qualidade. Neste caso, referencia-se a nível do *competitive set*, nomeadamente na qualidade, respeitante à opinião dos hóspedes sobre a qualidade dos serviços que forma prestados (Kim & Canina, 2011). No âmbito da literatura supradita, não referencia ao setor turístico, mas sim no setor hoteleiro (Baum & Haveman, 1997; Hayes e Miller, 2011; Kim & Canina, 2011). Na mesma subsecção supramencionada, o entrevistado E.3 suscita que a importância do *faire share*, foca-se essencialmente no impacto dos seus concorrentes. O que neste caso, em termos de fórmulas, quer do *Faire market share*, quer do *Supply share*, ambas atuam o efeito diretamente nos seus concorrentes, nomeadamente na totalidade de quartos disponíveis que o *competitive set* contém (Hayes & Miller, 2011; Landman, n.d). Na mesma subsecção acima referenciada, o E.4 estipulou dois pontos. No primeiro, aplica-se a demonstração de uma adversidade do que toca ao uso desta métrica, devido à dependência em diversas cidades, bem como consoante a sua dimensão. No entanto, face a esses dois setores, induziu-se no erro, visto que na clareza do âmbito literário do

competitive set, pode-se basear através do estudo da concorrência da indústria hoteleira situada em Manhattan (Baum & Haveman, 1997). No segundo, referente à primeira afirmação, contrapôs-se, referindo que as unidades de alojamento ao aplicarem as presentes quotas, devem estabelecer com um intervalo entre 30 até 50 unidades de alojamento. Contudo, a fórmula do *Faire market share*, assim como o *Supply share* %, apenas suscitam em termos numéricos as unidades de alojamento na generalidade (Hayes & Miller, 2011; Landman, n.d), inclusive, a métrica proposta na vigésima questão, o *Faire Share*. Conforme na subsecção 4.1.2.16., a entrevistado E.6 aplicou três pontos. O primeiro, a probabilidade da existência de 1000 unidades de alojamento numa determinada zona geográfica, com a sua respetiva localização, bem como a nível de inventário de cada uma das entidades, a fim de analisar a comparação concorrencial, face aos seus dois apartamentos, como também no seu posicionamento. Nesta situação, ao abordar a análise de um elevado número de unidades de uma determinada zona geográfica, bem como o respetivo posicionamento, referenciase na situação existente de um enorme fluxo de unidades de uma determinada zona, as mesmas podem-se se posicionar com a política de tarifas mais baixas, impedindo de forma prejudicial os respetivos concorrentes (Chung & Kalnins, 2001). No segundo, suscita que a ocupação dos apartamentos locais, devem-se sobretudo, na aplicação das tarifas em função da zona geográfica, no mercado inserido, assim como na respetiva decoração. Neste contexto, os únicos fatores focam-se sobretudo nas tarifas e na zona geográfica, enquanto a decoração não apresenta qualquer relação na abordagem do *competitive Set*, apenas sim, na dimensão das unidades (Baum & Haveman, 1997). Contudo, após a esta interpretação, o presente entrevistado deu a entender o tema do *competitive set* na generalidade, e não do conceito das quotas, cujo objetivo seria abordar a importância desse mesmo, quer do *faire share* e do *demand share*, de forma a concluir uma eventual descoberta a estas duas novas lacunas. Por último, no terceiro ponto, não se justifica o uso de quaisquer relações no terceiro ponto, visto que o presente entrevistado não apresentou fundamentação suficiente, respeitante à complexidade do acompanhamento da concorrência. No entrevistado E.8, segundo a subsecção 4.1.2.16., justificou a importância das quotas de acordo com as unidades de AL existentes, bem como a aplicação das mesmas nas suas unidades de alojamento local. Apesar do *Faire market share* e o *Demand share* enquadrarem às unidades de alojamento, quer na disponibilidade, como na ocupação, (Hayes & Miller, 2011; Landman, n.d) concluirão com base nesta afirmação por parte do entrevistado, na provável concretização destas duas métricas propostas no AL, o *faire share* e o *demand share*. Por outro lado, afirmou que com uma quota

equitativa alta, neste caso o *faire share*, e uma quota de mercado baixo, o *demand share*, implicariam fatores negativos que mereciam ser analisados (supra §4.1.2.16). Face ao enquadramento literário presente, quer o *faire market share*, como o *demand share*, inclusive as métricas propostas para o AL, o *faire share* e o *demand share*, apresentam os seus conceitos, mas sem apresentarem quaisquer justificações aos impactos de cada um deles (Hayes & Miller, 2011; Landman, n.d) (supra §3.1.2). Na subsecção 4.1.2.16., o E.9 afirma que a importância das quotas na ótica empresarial, enquanto KPI's, permitem demonstrar em termos numéricos a performance empresarial (Németh & Gyurácz-Németh, 2022). Por outro lado, o presente entrevistado afirmou que os gestores não aplicam qualquer interesse do uso das mesmas. Apesar do uso dos KPI's como uma KSA no âmbito técnico, desde o ADR, RevPAR, TrevPAR e o GopPAR, não é referenciado o uso das respetivas quotas (Cetin et al., 2016). Estará o entrevistado E.9 a comprovar, que os gestores não apresentam interesse em aplicar o *faire market share* e *demand share* como um KSA? Assim sendo, o entrevistado E.9 suscita que as métricas aplicadas acabam por constituírem conceitos, segundo consta a subsecção 4.1.2.16, leva-nos assim a atribuir às afirmações do Landman (n.d) e do Hayes e Miller (2011), sobre a consistências das fórmulas quer do *faire market share* e do *demand share*. Por último, a entrevistada E.11, estipula maior importância à do *faire share*, visto que está enquadrado à ocupação. Apesar da importância, acabam por validar na constituição quer do *faire share*, quer do *demand share* no AL, como respostas à vigésima-primeira e vigésima segunda questão. Todavia, apesar dos entrevistados E.1, E.3 e E.8 terem abordado e levado à conceção da concretização das quotas no AL, deixa-nos dúvidas à implementação, face às declarações do E.8, de suscitar as quotas como conceito, justificando o desinteresse por parte dos gestores.

5.22 KPI'S do competitive set

No “*competitive set*”, apresentada como vigésima-segunda etiqueta, segundo consta a subsecção 4.1.3.1., o entrevistado E.2 baseou a tarifa do *competitive set* através na realização de um estudo de mercado, como também em salientar as condições oferecidas pela mesma, com o intuito em estabelecer uma qualidade de preço de forma satisfatória. Todas estas junções de fatores aplicam-se em dois pontos:

- i) o projeto implementado pelo Baker e Collier (1999), que envolve o overbooking, a distribuição das unidades de alojamento, bem como os modelos de simulação de práticas

hoteleiras, onde permite adaptar cinco métodos propostos (supra §3.1.), de forma a melhorar a eficiência, quer dos serviços básicos que um hotel presta, bem como de um carácter a nível exigente;

ii) ao associar estes métodos (Baker & Collier, 1999), assenta-se no estabelecimento de um modelo de tomada de decisões no conceito do revenue management (Wei & Lee, 2009), neste caso o *juste à oferta e à procura* (Haddad et al., 2008).

No entrevistado E.3, segundo consta a subsecção 4.1.3.1., abordou a observação constante das taxas de ocupação e os ARR dos respetivos concorrentes, incluindo a observação dos seus mesmos por via *Airbnb*. Sendo que, esta observação, quer da T.O e do ARR, visa consoante as proposições apresentadas aos clientes, através com o estabelecimento das tarifas aplicadas nas unidades hoteleiras (Hayes & Miller, 2011). No que toca ao *Airbnb*, apenas suscita como uma plataforma de reserva online (Guttentag, 2019) enquadrando-se a uma das ferramentas do marketing de *revenue management* (Choy & Kimes, 2002), cujo intuito, se foca através na rentabilidade através do recebimento de comissões por parte das entidades hoteleiras (Carvell & Quan, 2008; Myung et al., 2009). No caso do E.4, segundo consta a subsecção acima referenciada, suscitou que uma maior competitividade das unidades de alojamento justifica-se na consistência de quatro fatores, numa tarifa preferencial, melhor qualidade, uma estratégia de marketing mais sensata, assim como, um elevado número de reservas ocupadas, face às disponíveis no mercado. Nos dois primeiros fatores existem uma relação no que toca ao ADR, conforme foi supramencionado. Ou seja, o ADR no *competitive set* poderá se basear de acordo com as opiniões dos hóspedes sobre a qualidade dos serviços oferecidos (Kim & Canina, 2011). No caso do marketing, o *competitive set* pode efetivamente centrar-se na reputação da marca, bem como nas variações que foram inseridas na sua marca, ao longo da sua atividade (Hayes & Miller, 2011). No último ponto, poderemos constatar duas fórmulas que contradizem com a presente etiqueta:

- i) *Demand share*: neste caso se aplica ao elevado número de reservas ocupadas face à disponibilidade do mercado concorrente (E.4), possuindo uma percentagem superior em relação ao mercado envolvente (Hayes & Miller, 2011);
- ii) *Total occupancy index*: onde aqui particularmente valores poderão se inverter, visto que a ocupação em termos de index no comp. set seja inferior à sua unidade, podendo constituir assim, uma percentagem inferior do comp. set comparativamente à unidade de alojamento (Hayes & Miller, 2011) da sua entrevistada.

No entrevistado E.5, segundo consta a subsecção 4.1.3.1., justifica que os principais KPI'S nas suas unidades de alojamento devem acompanhar os seus concorrentes de forma sucessiva, inclusive a aproximação dos respetivos valores. No âmbito da presente literatura mencionada, o entrevistado pode acompanhar esses mesmos, através das pelas propostas que as unidades de hoteleira disponibilizam para os seus clientes, de acordo com as tarifas estabelecidas (Hayes & Miller, 2011). No caso do E.6, segundo a mesma subsecção acima referenciada, foram aplicados três pontos. No primeiro, refere que quer a ocupação, quer a tomada de decisão de preços, abrangem consoante a região e a sazonalidade. Em termos de região, neste caso geográfica, a tomada de preços é a única que se encaixa neste parâmetro (Baum & Haveman, 1997). No caso da ocupação, conforme foi supramencionado, apenas se suscita pelas propostas de valor que as unidades hoteleiras disponibilizam para os seus hóspedes (Hayes & Miller, 2011). Face à sazonalidade, não aborda como um dos três fatores da concorrência que foram implementados pelo Baum e Haveman (1997), a tarifa, localização e a dimensão da unidade, como também, os métodos para identificar o *competitive set* através do tipo de produto e no ADR (Kim & Canina, 2011). No segundo, assume que a tomada de decisão das tarifas assenta-se, através nas decorações que as unidades de AL possuem, bem como o mercado inserido. Face a estas afirmações, estaremos a relacionar às tomadas de decisões de preços, e não no *competitive set*. No entanto, respeitante às decorações, não é suscitado na presente literatura no âmbito das tomadas de decisão do preço. Por contrapartida, essas decorações poderão estarem associadas a nível do conceito da unidade (Baum & Haveman, 1997). No caso do mercado, enquanto carácter contraditório aos KPI'S do *competitive set*, pode-se eventualmente validar, tornando-se num fator sensível económico no que respeita à discriminação de preços, visto que, o cuidado deverá ser estabelecido para um segmento específico, principalmente nos mercados *travel & leisure* ou no *corporate* (Ivanov & Zhechev, 2012). No terceiro e último ponto, ele aplica a existência de dificuldades de acompanhamento da concorrência, nomeadamente no preço, na ocupação, na sazonalidade, nas decorações e no mercado inserido, devido à localização que é inserida. No que toca às decorações, na sazonalidade e no mercado, claramente existe uma dificuldade por parte da entrevistada E.6, visto que ambas não se enquadram no âmbito da literatura, conforme nos dois pontos acima que foram referenciados. Em relação à ocupação, pode efetivamente demonstrar um obstáculo no que toca ao acesso das propostas de valor por parte de outras entidades de alojamento (Hayes & Miller, 2011), bem como, na tarifa devido ao local isolado em termos geográficos (Baum & Haveman, 1997). Para combater

essa dificuldade, no caso do preço, pode-se basear no ADR como um dos métodos de identificação do *comp. set*, a partir de opiniões de hóspedes que estiveram em outras unidades de alojamento, abordando a qualidade dos serviços (Kim & Canina, 2011), desde que se situa na mesma zona geográfica (Baum & Haveman, 1997). No entrevistado E.7, segunda a mesma subsecção supramencionada, aplicou-se na demonstração dos valores de elevada disparidade a nível regional, nomeadamente nos casos de Grândola e Alcácer, cuja consequência poderá suceder na perda de receita ou nos clientes. De forma a combater esta disparidade, pode ser feita uma implementação de tarifas baixas, permitindo que o *competitive set* a nível local não seja prejudicial (Chung & Kalnins, 2001). Face às consequências abordadas pelo entrevistado E.7, a consequência foca-se sobretudo, a eventualidade dos concorrentes saírem prejudicados (Chung & Kalnins, 2001). No entanto, ao aplicar a baixa de preços, poderá por vezes, a implementação de regular os limites de preço (Zhang & Bell, 2010). Em relação ao E.8, segunda a subsecção 4.1.3.1., referiu de forma fulcral, que o acompanhamento constante da concorrência, deve-se enquadrar com o mesmo conceito (Baum & Haveman, 1997 & E.8). Caso o gestor ou o titular não a acompanha, demonstrará uma perda de receitas. No âmbito da literatura presentemente mencionada, não aplica as consequências face ao não acompanhamento do *competitive set*. Constando a subsecção acima referenciada, o entrevistado E.10 focou-se dois pontos. Primeiramente, a abordagem da existência de alguma adversidade referente às comparações, nomeadamente nas vias da tipologia, bem como na variação dos gostos de cada cliente. Apesar de ter demonstrado essa dificuldade, não significa que não esteja correta ao que respeita no âmbito da tipologia (E.10), visto que, pelo contrário, essa característica poderá eventualmente se encaixar a nível do conceito (Baum & Haveman, 1997), bem com a nível da dimensão da unidade. Em relação aos gostos, poderá circunstancialmente se basear através dos comentários dos hóspedes sobre a opinião da qualidade e dos serviços prestados (Kim & Canina, 2011). Seguidamente, no segundo ponto, visou que a concorrência das unidades hoteleiras vai depender consoante um tipo de cliente que esteja adaptado às unidades de AL, permitindo um papel essencial, o destaque da sua unidade face a um determinado concorrente. Essa mesma adaptação, de forma a destacar a concorrência (E.10), poderá começar pelas propostas de valor que os hotéis disponibilizam, consoante os valores da T.O, RevPAR ou no ADR (Hayes & Miller, 2011), através de uma análise dos comentários dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados (Kim & Canina, 2011). No entrevistado E.11, segundo consta a mesma subsecção supramencionada, foram referenciados quatro pontos. O primeiro, alerta que as unidades de

alojamento local não se podem focar sobretudo nos KPI'S, uma vez que não constituem fundamento para a escolha dos clientes. Essa escolha deve-se sobretudo, nas unidades que dispõem, inclusive nas plataformas existentes. Apesar das plataformas constarem como uma ferramenta de marketing do *revenue management* (Choy & Kimes, 2002), a análise da escolha dos consumidores, neste caso os seus consumos e tendências, tratam-se essencialmente numa KSA no âmbito técnico (Cetin et al., 2016). Contudo, a abrangência quer a nível das plataformas (Carvell & Quan, 2008; Choy & Kimes, 2002; Myung et al., 2009), como a nível de consumos e tendências (Cetin et al., 2016), ambos não se enquadram no *competitive set*, visto que o papel principal consiste em analisar, permitindo um estabelecimento de estratégias de melhoria de um determinado setor (Kim & Canina, 2011). No segundo ponto, suscitou que o destaque como um dos fatores da concorrência, atribui-se na qualidade do preço consoante a classificação dos utilizadores em várias plataformas. O que acaba, assim, de referenciar, os métodos aplicados pela Kim e a Canina (2011). No caso do preço, varia através das opiniões dos serviços prestados, enquanto a classificação, acaba-se por usar as classificações tanto de *diamond*, bem como nas estrelas (Kim & Canina, 2011). No terceiro ponto, aplicou que a implementação de um produto diferenciador pode se destacar a nível concorrencial. Caso não se realize, atribui-se um preço semelhante. Em relação ao produto diferenciador (E.11) pode ser concretamente colocado na proposta de valor, visto que a tarifa assenta nesses parâmetros (Hayes & Miller, 2011), desde as modalidades de serviço, bem como na duração da atividade (Kim & Canina, 2011). O que permite, assim, o próprio *comp. set* focar-se na reputação da marca (Hayes & Miller, 2011), através das opiniões dos hóspedes sobre os serviços estabelecidos (Kim & Canina, 2011), a fim de constituir um papel essencial para o sucesso do hotel (Baum & Lant, 2003). No entanto, no âmbito da presente literatura, não indica nenhuma contraposição em relação a estes parâmetros, referindo-se à indicação a uma tarifa semelhante. Especificamente no caso do preço semelhante, curiosamente a presente entrevistada coloca-a como um dos três fatores principais da concorrência (Baum & Haveman, 1997). No último ponto, afirmou que a observação da concorrência não pode ser excluída, alertando que o gestor deve conter informações sobre os serviços prestados. O que demonstra, que um destes parâmetros, para além da implementação dos horários e respetiva duração da atividade hoteleira, constituem como método de identificação do *competitive set* (Kim & Canina, 2011). Contudo, face à maioria das declarações que foram suscitadas, baseando-se a nível literário, conclui-se que o *competitive set* a nível das métricas, revelam uma extrema importância tanto no alojamento local, como nos hotéis. Assim,

permite à chegada de uma resposta aos KPI's do *competitive set* no AL como a vigésima-terceira questão colocada.

5.23 KPI'S do *index*

Na última e vigésima-terceira etiqueta, os “KPI'S do *index*”, conforme consta na subsecção 4.1.3.2., a primeira entrevistada, a E.2 menciona que as métricas do INDEX estejam claramente enquadradas à concorrência. O que conclui, que a própria concorrência tenha a função em usufruir determinados rácios, cujos eles se designam por *index*, desde o *ARR index*, T.O *index*, bem como o *RevPAR index* (Nelson et al., 2015). No entrevistado E.3, segundo consta a mesma subsecção referenciada, afirma que as métricas do *index* permitem como o uso de um instrumento, para que sejam tomadas novas decisões nas unidades de alojamento local. O que leva, que a afirmação do presente entrevistado se baseia na abordagem dos autores Hayes e Miller (2011) sobre o *index* nos KPI'S. Ou seja, ao implementar determinadas decisões (E.3), nomeadamente as estratégias, permitem com que os *revenue managers* apliquem o enquadramento do *index* aos KPI'S (Hayes & Miller, 2011). Posteriormente, referenciou-se na mesma subsecção supramencionada, a importância dos KPI'S *index*, a consistirem num foco de observação, respeitante à distância em valores próximos dos seus concorrentes (E.3 & E.5). No entanto, nem sempre essa aproximação poderá ser possível. Segundo um exemplo na taxa de ocupação, a própria da unidade conter 44,70% de ocupação, e a do *competitive set* constituir 53,90%, a ocupação do *competitive set* representa 82,93% ($0,8293 = 0,4470 / 0,5390$) face à unidade hoteleira (Hayes & Miller, 2011). O que traduz, que a ocupação hoteleira representa apenas 17,07% ($1 - 0,8293$) no universo do *competitive set*. No E.4, segunda a subsecção 4.1.3.2., suscitou que o usufruto das métricas do *index* deverão se enquadrar de acordo com o conceito de negócio, permitindo a observação das vendas face aos concorrentes. No entanto, aplica-se aqui uma contradição respeitante ao conceito, visto que se enquadra a nível geral do *competitive set*, juntamente com a zona geográfica, tarifa e, a dimensão da unidade (Baum & Haveman, 1997). Enquanto o *index*, apresenta um papel de efectuação de cálculos nos rácios dos seus concorrentes (Hayes & Miller, 2011). Em relação ao entrevistado E.5, aplicou que as presentes métricas do INDEX consistem em avaliar, se as unidades de alojamento enquadram na concorrência (supra §4.1.3.2). A presente informação demonstra de carácter duvidoso em dois pontos:

- i) conforme foi anteriormente referenciado, o *índex* apenas se aplica o cálculo de rácios para os respetivos concorrentes (Hayes & Miller, 2011);
- ii) em termos de enquadramento de concorrência, não se considera os KPI'S *index* como um dos seus fatores, isto porque, quer o preço, quer a zona geográfica, bem como a dimensão das unidades, demonstram sim, a exclusividade da constituição destes mesmos (Baum & Haveman, 1997).

Seguidamente, segundo consta a mesma subsecção acima referenciada, constou-se que a importância do *index* aplica-se através da comparação e conhecimento dos preços dos concorrentes diretos, em concordância dos serviços que são prestados, com o intuito do potencial cliente tenha o poder de escolha do preço face ao serviço (E.8 & E.11). O presente entrevistado apresenta esta argumentação de carácter contraditório, visto que neste caso se aplica a um dos métodos do *competitive set* implementados pelas autoras Kim e Canina (2011). Através do *index*, bem como o exemplo demonstrado na entrevista, estipula que na sua receita deva descer 4% face ao seu concorrente (supra §4.1.3.2). Porém esta receita poderá se enquadrar ao RevPAR (Hayes & Miller, 2011; Santos et al., 2016). Face à tomada de decisão estabelecida pela presente entrevistada (E.9), o *index* no RevPAR apenas suscita o peso que o *competitive set* contém, face às unidades hoteleiras (Nelson et al., 2015). Não obstante da descida da receita, e, apesar de não se enquadrar com *index*, poderá ser considerado como um alerta no caso das comissões. Visto que, a rentabilidade dos *channels management* que obtêm (Carvell & Quan, 2008) através das comissões (Myung et al., 2009), poderá incidir de forma negativa na receita dos alojamentos quando trabalham com as mesmas (Choi & Kimes, 2002). No entrevistado E.10, segundo consta a subsecção 4.1.3.2., foram estipulados em três pontos. No primeiro, estipula que o seu ARR e a taxa de ocupação são superiores à concorrência, devido à distinção dos seus serviços prestados. Neste caso, aplica-se mais uma contradição, referindo-se aos KPI'S do *competitive set*, baseando-se num dos métodos de Kim & Canina (2011), em que, o ADR nos respetivos concorrentes se baseia no tipo de produto, como também na opinião dos clientes após terem recebido os serviços que foram prestados. No segundo ponto, ao exemplificar o ARR na entrevista, mencionou a desvantagem referente à mesma, devido que em termos de generalidade do ARR pode ser pior para o cliente, enquanto um determinado preço é aplicado para o cliente. Esta afirmação, torna-se uma vez mais de carácter contraditório, face à presente etiqueta que estamos a abordar. No entanto, ao mencionar preços para cada target, ele baseia-se em dois tipos de ferramentas de preço:

- i) a discriminação dos preços, que permite aplicar tarifas variadas para a mesma tipologia de quarto, cujo um dos fatores económicos foca-se sobretudo, na aplicação de preço para determinado target (Ivanov & Zhechev, 2012);
- ii) a potencialização das tarifas de quarto, concedendo-se através de um determinado segmento (Pan, 2007). No terceiro e último ponto, refere que o *index* do AAR, taxa de ocupação e RevPAA, poderão constituir relevância para gestão das unidades do AL, afim de analisar os proveitos que a concorrência atribui nas suas unidades. O que perfaz, que esses proveitos provêm das estratégias que os revenue managers aplicam, como consequente na estipulação dos cálculos das métricas do *index* (Hayes & Miller, 2011).

Contudo, visto que uma maioria aplicou o *index* como o *competitive set* na generalidade e nos respetivos KPI'S. Enquanto o E.2, o E.3, e o terceiro ponto no E.10 referenciaram de maneira correta a consistência do *index*, poderão ser insuficientes em termos de dados a chegada do *index*, como resposta à vigésima-quarta questão. Consequentemente, pode não levar ao usufruto dos KPI's *index* em termos práticos no AL.

6 Conclusão

Os objetivos da presente dissertação consistiram na exploração do conhecimento do AL, respeitante ao *revenue management*, bem como no modo de usufruir os KPI'S no seu setor, assim como, o seu funcionamento no *competitive set*. De forma a proceder, identificou-se uma matéria extensa a nível geral do *revenue management*, segunda consta a secção 2.1., bem como as subsecções 2.1.1., 2.1.2., e 2.1.3., onde mencionam o conhecimento dos gestores a nível do RM, pelos os conceitos e nas abordagens das métricas de performance, como conhecido os KPI's, como também, a matéria respeitante ao *competitive set*. Posteriormente, para mergulhar na pura prática do RM no setor do AL, introduziu-se um estudo qualitativo.

Face aos objetivos estabelecidos, bem como ao seu respetivo procedimento, foram propostas questões (supra §3.1), cujas respostas apresentam-se no presente anexo XXX, com base nas respostas que foram suscitadas na presente discussão (supra §5). No entanto, face ao presente anexo, apresentaram-se seis respostas que levam a possibilidade em concretizar uma nova metodologia de RM aplicado ao alojamento local, permitindo um maior rigor na gestão da receita,

bem como uma captação de maior conhecimento respeitante às métricas e, no *competitive set*. A primeira, é respeitante ao P_2 , onde demonstra o interesse de RM no AL por parte dos gestores e titulares, que poderá comprová-la com base nas cinco primeiras respostas colocadas, desde o conhecimento e o interesse do RM, no uso das ferramentas, bem como nas respetivas métricas, assim como nos aspetos e indicadores fulcrais no RM. O P_4 como a segunda, onde se aplica uma elevada tendência no uso das métricas, visto que se enquadra como uma KSA no âmbito técnico (Cetin et al., 2016). O P_{12} e o P_{13} , que apresentam respostas ao uso do ADR e no RevPAA, sendo que uma delas baseia-se no RevPAR, o que comprova, como os principais KPI's do RM (Peuter-Rutten, s.d.). O P_{19} , é demonstrado a tendência de calcular o GoPAA e, apesar de ter sido baseado pelo GopPAR, demonstra a preferência por parte dos *revenue managers*, visto que a utilização do RevPAR pode condicionar de maneira negativa a rentabilidade da unidade hoteleira (Hayes & Miller, 2011). Por fim, o P_{23} , afirma a colocação de uma tendência ao uso dos KPI's do *competitive set*. Nomeadamente no ADR ou no ARR, os gestores poderão ser implementá-las consoante a opinião dos hóspedes sobre os serviços estabelecidos (Kim & Canina, 2011). A nível do RevPAR e na taxa de ocupação, são introduzidas através das tarifas, com base nas propostas apresentadas aos clientes, de acordo com a inserção das tarifas nas unidades hoteleiras (Hayes & Miller, 2011). Ou seja, face a esta junção, a partir do momento em que se aplica um determinado *target*, onde é identificado a sua segmentação e os seus respetivos consumos (Haddad et al., 2008), as suas tarifas serão implementadas com base em produtos específicos, bem como em valores expectáveis do consumidor, como também, é atribuído através do valor variável das vendas (Collins & Parsa, 2006). A partir dessas vendas, serão calculadas na fórmula do ADR (Santos et al., 2016) o que por sua vez, terá o impacto no RevPAR, visto que é calculado a partir da multiplicação da taxa de ocupação com o ADR (Hayes & Miller, 2011). Contudo, estas seis respostas enquadram-se quer no conhecimento de RM por parte dos gestores, quer no âmbito dos KPI's, quer no *competitive set*. O que permite, assim, na possibilidade de criar uma nova metodologia de gestão respeitante ao RM, levando a uma melhor eficácia respeitante à gestão dos alojamentos locais.

Durante esta investigação, houve muitas informações que eram relevantes, mas não permitiram para o enquadramento da literatura, nem nas questões que estavam previstas, visto que muitos deles estavam referenciados à legislação, fiscalidade, bem como nos respetivos dados estatísticos. No entanto, existiram algumas dificuldades durante a fundamentação dos entrevistados, devido à tradução de uma linguagem básica aplicada à gestão, para no âmbito científico, o que perfaz, em

termos positivos, um crescimento na aprendizagem, respeitante aos estudos que abordam a análise de conteúdo. Relativamente às questões, algumas delas não constaram a existência de tendências, devido à chegada de poucos dados por parte dos entrevistados, bem como, nas elevadas contradições no âmbito teórico por parte dos mesmos (supra §5). Apesar de considerarmos como um ponto negativo nesta investigação, poderemos convertê-la como um fator positivo, através de um novo estudo com as mesmas questões estabelecidas ou semelhantes, mas neste caso na apresentação de metodologias diferentes, face à análise de conteúdo.

Contudo, abordou-se algumas sugestões por parte dos entrevistados, em termos futuros temas de investigação. A primeira sugestão aplica-se ao entrevistado E.7, referente à criação de um laboratório de estudos, ou mesmo uma administração regional, com o intuito de realizar estudos associados ao AL, respeitante aos indicadores principais, como a taxa de ocupação, RevPAR e ARR (supra §4.1.3.1). Como segunda sugestão, o mesmo entrevistado abordou a necessidade de um investimento na ALEP (Associação de Alojamento Local em Portugal), consistindo na criação de estudos a nível nacional, respeitante à análise dos KPI'S (supra §4.1.3.1). Na terceira sugestão, o entrevistado sugeriu a publicação das métricas do *competitive set*, destinando-se como um ponto fulcral (supra §4.1.3.1). Em relação às sugestões abordadas pelos entrevistados, sugiro em termos futuros, um plano de formação de RM aplicado ao AL, de forma a melhorar o rigor na gestão, contribuindo na concretização de resultados eficientes por parte dos gestores, titulares ou associados. Inclusive, o rigor para este tipo de gestão na área do turismo, poderá se tornar de um carácter sustentável (Veríssimo et al., 2020). No entanto, esta investigação poderá servir de futuro como um documento base para o início de uma nova abertura de trabalhos científicos no âmbito do RM no AL. Por último, os entrevistados esclareceram a importância da taxa de ocupação, mediante os patamares necessários (supra §4.1.2.1), enquanto na discussão, identificou-se a garantia de disponibilidade através de parcerias (Nonne et al., 2003), podendo-se considerar como fator estratégico no combate à estagnação ocupacional (supra §5.6). No entanto, estas afirmações deixam-nos com uma questão em aberta, para que seja trabalhada em termos de investigação futura. Essa questão, leva-nos a conduzir o seguinte: a garantia de disponibilidade pode-se considerar, como um patamar necessário na taxa de ocupação aos alojamentos locais?

7 Referências Bibliográficas

ALEP. (s.d.). *Sobre Nós*. <https://www.alep.pt/QUEMSOMOS>

Almeida, P., Marques, C., Lopes, E., & Simões, J. (2017). Legislative and policy efforts to control ‘sharing economy’ local accommodation as a way to prevent cultural identity loss in Portugal. *Journal Of Tourism Research*, 17(1), 81-84. <http://indexing.jotr.eu/Jotr/Volume17/V17-5.pdf>.

Anderson, C., & Kimes, S. (2011). Revenue management for enhanced profitability: An introduction for hotel owners and asset managers. In M. Sturman, J. Corgel & R. Verma, *The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality*:

Atanásio, J. (2016). *Coletânea de Legislação de Direito do Turismo*. (pp. 160-177).

Cutting Edge Thinking and Practice (p. 203). Cornell University. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119200901>.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo* (p. 31). Edições 70.

Baum, J., & Haveman, H. (1997). Love Thy Neighbor? Differentiation and Agglomeration in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 306. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2393922>

Baum, J., & Lant, T. (2003). Hits and misses: Managers’ (mis)categorization of competitors in the Manhattan hotel industry. *Advances In Strategic Management*, 20, 125. emerald insight. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(03\)20004-8](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(03)20004-8)

Baker, T., & Collier, D. (1999). A Comparative Revenue Analysis of Hotel Yield Management Heuristics. *Decision Sciences*, 30(1), 239-246. ResearchGate. <https://doi.org/10.1111/j.1540>

Braga, Z. (2022). *Eduardo Miranda analisa a evolução do Alojamento Local*. O Turismo.PT. <https://www.oturismo.pt/alojamento-local/41614-eduardo-miranda-analisa-a-evolucao-do-alojamento-local.html>.

Campanella, S. (2018). *Alojamento local como fenómeno turístico*. A Pátria. <https://apatria.org/turismo/alojamento-local-como-fenomeno-turistico/>.

Campanella, S., & Camacho, É. (2020). A gestão de conflitos no alojamento local – O caso da Região Autónoma da Madeira. *E3 - Revista De Economia, Empresas E Empreendedores Na CPLP*, 6(2), 5. revistas.ponteditora. <https://doi.org/10.29073/e3.v6i2.269>

Carvell, S., & Quan, D. (2008). Exotic reservations—Low-price guarantees. *International Journal Of Hospitality Management*, 27(2), 162-163. ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.016>

Cetin, G., Demirciftci, T., & Bilgihan, A. (2016). Meeting revenue management challenges: Knowledge, skills and abilities. *International Journal Of Hospitality Management*, 57, 137-138. ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.06.008>

Choi, S., & Kimes, S. (2002). Electronic Distribution Channels' Effect on Hotel Revenue Management. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), 26. SAGE. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(02\)80015-5](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80015-5)

Chung, W., & Kalnins, A. (2001). Agglomeration effects and performance: A test of the Texas lodging industry. *Strategic Management Journal*, 22(10), 971. Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1002/smj.178>

Collins, M., & Parsa, H. (2006). Pricing strategies to maximize revenues in the lodging industry. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 91-92. ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.12.009>

Decreto-Lei n.º 128/2014 de 29 de agosto do Ministério da Economia. Diário da República: Série I, n.º 166, de 29/08/2014, 4570-4577. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/128-2014-56384880>

Decreto-Lei n.º 102/2008 de 20 de junho do Ministério das Finanças e da Administração Pública. Diário da República: Série I, n.º 118, de 20/06/2008, 3542-3611. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/102-2008-449902>

Decreto-Lei n.º 394-B/84 de 26 de dezembro do Ministério das Finanças e do Plano. Diário da República: Série I, n.º 297, de 26/12/1984, 12-44. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/394-b-1984-605547>

Decreto-Lei n.º 82-E/2014 de 31 de dezembro. Diário da República: Série I, n.º 252, de 31/12/2014. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2014-70048167>

- DeFranco, A., Koh, Y., Prem, P., & Love, B. (2022). Inclusion of Condominium Units in Luxury Hotels as a Diversification Strategy: Property Performance Perspective. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(1), 111. SAGE. <https://doi.org/10.1177/19389655211050398>
- Demarest, M. (1997). *Knowledge Management: An Introduction*. In *marc.noumenal.com* (p. 1).
- Demo, P. (1985). *Introdução à Metodologia da Ciência* (2ª edição). Atlas.
- Economia e Finanças. (2011, janeiro 29). *O que é o BUE – Balcão Único Empresarial*. <https://economiasfinancas.com/2011/o-que-e-o-bue-balcao-unico-da-empresarial/>
- eportugal.gov.pt. (2023, março 7). *Atendimento nos serviços de Finanças*. <https://eportugal.gov.pt/acesso-aos-servicos-publicos-em-portugal/atendimento-nos-servicos-de-financas>
- Guadix, J., Cortés, P., Onieva, L., & Muñuzuri, J. (2010). Technology revenue management system for customer groups in hotels. *Journal Of Business Research*, 63(5), 520. ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.013>
- Guttentag, D. (2019). Progress on Airbnb: a literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(4), 815. emerald insight. <https://doi.org/10.1108/JHTT-08-2018-0075>
- Haddad, R. E., Roper, A., & Jones, P. (2008) *The Impact of Revenue Management Decisions on Costumers' Attitudes and Behaviours: A Case Study of a Laeading UK Budget Hotel Chain*. 2. ResearchGate. https://www.researchgate.net/profile/Angela-Roper/publication/266525349_The_Impact_of_Revenue_Management_Decisions_on_Customers%27_Attitudes_and_Behaviours_A_Case_Study_of_a_Leading_UK_Budget_Hotel_Chain/links/554b78830cf29752ee7c8b06/The-Impact-of-Revenue-Management-Decisions-on-Customers-Attitudes-and-Behaviours-A-Case-Study-of-a-Leading-UK-Budget-Hotel-Chain.pdf
- Hayes, K. D., & Miller, A. A. (2011). *Revenue Management for the Hospitality Industry* (pp. 21; 308; 310-313; 321; 333; 325-327; 329-330). Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Revenue+Management+for+the+Hospitality+Industry,+2nd+Edition-p-9781119790778>
- Ivanov, S., Chiappa, G., & Heyes, A. (2021). The research-practice gap in hotel revenue management: Insights from Italy. *International Journal Of Hospitality Management*, 95, 2. ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102924>

- Ivanov, S., & Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management – a critical literature review. *SSRN Electronic Journal*, 60(2), 176; 179; 181-182. ELSEVIER. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1977467>
- Ivanov, S. (2014). *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice* (P. 7). Zangador. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2447337
- Hanks, R., Cross, R., & Noland, R. (2002). Discounting in the Hotel Industry. A New Approach. *The Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 43(4), 98. SAGE. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(02\)80046-5](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80046-5)
- Hoogenboom, E. (2013). *The GOPPAR Model – extended version a generous container of KPIs for hospitality* (p. 3). Erik Hoogenboom. <https://www.hospitalitynet.org/file/152005083.pdf>.
- Hsu, P. (2016). *USING REVPAR INDEX TO CLASSIFY THE MARKET OF TAIWAN'S INTERNATIONAL TOURIST HOTELS* (A. Lu, Y. Rao, & D. Gursoy, Eds.; p. 336). https://www.researchgate.net/profile/Orhan-Akova/publication/307858321_THE_PACKAGE_TOUR_EXPERIENCES/links/57cf29ee08ae582e06938cdc/THE-PACKAGE-TOUR-EXPERIENCES.pdf#page=352
- Kim, J., & Canina, L. (2011). Competitive Sets for Lodging Properties. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(1), 20; 22-23. SAGE. <https://doi.org/10.1177/1938965510377606>
- Kimes, S., & Wirtz, J. (2003). Has Revenue Management Become Acceptable? Findings From an International Study on the Perceived Fairness of Rate Fences. *Journal Of Service Research*, 6(2), 125. SAGE. <https://doi.org/10.1177/1094670503257038>
- Klassen, K., & Rohleder, T. (2002). Demand and capacity management decisions in services: How they impact on one another. *International Journal Of Operations & Production Management*, 22(5), 527. emerald insight. <https://doi.org/10.1108/01443570210425165>
- Landman, P. (s.d). Fair Market Share. Xotels. <https://www.xotels.com/en/glossary/fair-market-share>.
- Landman, P. (s.d). *REVPAR... GOPPAR... something is missing! Net Revpar*. Xotels. <https://www.xotels.com/en/revenue-management/nrevpar>.
- Martins, L. (2012). *O "alojamento local" – entre o impulso da novidade e a maturidade do turismo rural português*. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/73279/2/43899.pdf>.

- Myung, E., Li, L., & Bai, B. (2009). Managing the Distribution Channel Relationship With E-Wholesalers: Hotel Operators' Perspective. *Journal Of Hospitality Marketing & Management*, 18(8), 812-813. Taylor & Francis Online. <https://doi.org/10.1080/19368620903235837>
- Nelson, R., deRoos, J., & Ukhov, A. (2015). The impact of publicly owned hotels on competing properties. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(4), 352. SAGE. <https://doi.org/10.1177/1938965515615686>
- Németh, M., & Gyurácz-Németh, P. (2022). Key performance indicators before and during/after the “COVID-19 times” in the Hungarian hotel sector. In E. Christou & A. Fotiadis, *Reviving tourism, in the postpandemic era* (1st ed., p. 244). School of Economics and Business, International Hellenic University. <https://www.tourman.gr/rtpe.pdf>
- Noone, B., Kimes, S., & Renaghan, L. (2003). Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal Of Revenue and Pricing Management*, 2(1), 13-14. Springer Link. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170045>
- Noone, B., & Mattila, A. (2009). Hotel revenue management and the Internet: The effect of price presentation strategies on customers' willingness to book. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 272. Science Direct. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.09.004>
- Palmer, A., & McMahon-Beattie, U. (2008). Variable pricing through revenue management: a critical evaluation of affective outcomes. *Management Research News*, 31(3), 189. emerald insight. <https://doi.org/10.1108/01409170810851285>
- Pan, C. (2007). Market demand variations, room capacity, and optimal hotel room rates. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 749. ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.04.004>
- Peuter-Rutten, J. (s.d.). *Evaluating hotel performance: 6 key factors*. EHL Insights. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/evaluating-hotel-performance>.
- Registo Nacional de Alojamento Local* (s.d.). Registo Nacional de Turismo. https://rnt.turismodeportugal.pt/rnt/Pesquisa_AL.aspx?FiltroVisivel=True
- Roque, P. (2020). *It is the local accommodation responsible for the depopulation in Lisbon?* (Master's degree). NOVA Information Management School.

- Sangboonthai, P. (2020). *Data collection for revenue management in small and medium-sized hotels: A case study of sandalay resort pattaya* [Pdf] (p. 20). Burapha: Burapha University. http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/58920099.pdf
- Santos, F. (s.d.). *Leis de Hurst, Omnes e Smith*. SCRIBD. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/106926671/Leis-de-Hurst-Omnes-e-Smith>.
- Santos, L. L., Gomes, C., Faria, R. A., Lunkes, J. R., Malheiros, C., Rosa, S. F., & Nunes, C. (2016). *Contabilidade de Gestão Hoteleira* (pp. 32; 97; 192-193). ATF - Edições Técnicas.
- Schwartz, Z., Uysal, M., Webb, T., & Altin, M. (2016). Hotel daily occupancy forecasting with competitive sets: a recursive algorithm. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 268. emerald insight. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0507>
- Singh, A. K. (2018). Analyzing Performance of Scale Hotels of Ahmedabad, India. *International Journal of Tourism & Hospitality Reviews*, 5(1), 2. ResearchGate. <https://doi.org/10.18510>
- Steed, E., & Gu, Z. (2004). An examination of hotel room pricing methods: Practised and proposed. *Journal Of Revenue And Pricing Management*, 3(4), 369. Springer Link. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170121>
- Tenny, S., Brannan, G., Brannan, J., & Sharts-Hopko, N. (2017). *Qualitative Study*. StatPearls Publishing. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK470395/>
- Tranter, K., Stuart-Hill, T., & Parker, J. (2014). *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World* (P. 148). Pearson Education Limited.
- Upchurch, R., Ellis, T., & Seo, J. (2002). Revenue management underpinnings: an exploratory review. *International Journal of Hospitality Management*, 21(1), 71. ScienceDirect. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(01\)00027-5](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(01)00027-5)
- Veríssimo, M., Moraes, M., Breda, Z., Guizi, A., & Costa, C. (2020). Overtourism and tourismphobia: A systematic literature review. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 68(2). ResearchGate. <https://doi.org/10.37741>

- Vinod, B. (2004). Unlocking the value of revenue management in the hotel industry. *Journal Of Revenue and Pricing Management*, 3(2), 183-185. Springer Link. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170105>
- Wei, W., & Lee, H. (2009). Hotel Revenue Management Theories and Applications. In *2009 International Conference on Business Intelligence and Financial Engineering* (pp. 853-584). Beijing; IEEE. <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5208773>.
- Wentzel, A., & Mchiza, Z. J.-R. (2021). Exploring Factors Associated with Diabetic Retinopathy Treatment Compliance Behaviour in Cape Town, South Africa. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(22), 4; 15. PubMed.gov. <https://doi.org/10.3390>
- Wirtz, J., Kimes, S., Theng, J., & Patterson, P. (2003). Revenue management: Resolving potential customer conflicts. *Journal Of Revenue and Pricing Management*, 3(2), 217-218. ResearchGate. <https://doi.org/10.1057>
- Zhang, M., & Bell, P. (2010). Fencing in the context of revenue management. *Int. J. Revenue Management*, 4(1), 43. ResearchGate. <https://doi.org/10.1504/IJRM.2010.030030>

Anexos

Anexo I. Codificação dos entrevistados

Codificação dos entrevistados							
Código de referência do entrevistado	Data da entrevista	Nome da Entidade	Localidade da unidade	Modalidade	Profissão	Naturalidade do(a) Entrevistado(a)	Idade
E.1	10 de dezembro de 2021	Bohemian Antique Guesthouse	Odeceixe	Moradia	Designer Gráfico	Lisboa	51
E.2	11 de dezembro de 2021	Cozy Apartment - Vanicelos	Setúbal	Apartamento	Educadora de infância	Estremoz	53
E.3	14 de dezembro de 2021	Courtesy I	Lisboa	Apartamento	Engenheiro / Empresário	Setúbal	42
E.4	16 de dezembro de 2021	Travel and Live Apartment	Porto	Apartamento	Empresário	São Paulo	29
E.5	17 de dezembro de 2021	Pear Stay	Quarteira	Apartamento	Empresária	Suíça	25
E.6	18 de janeiro de 2022	Chaparral	Grândola	Moradia	Consultora	Lisboa	53
E.7	24 de janeiro de 2022	Casa dos Romana	Grândola	Moradia	Consultor	Lisboa	59
E.8	27 de janeiro de 2022	Casa dos Apóstolos	Évora	Apartamento	Gestora	Lisboa	48
E.9	22 de fevereiro de 2022	FLH Studio Cascais	Cascais	Apartamento	Empresário	Lisboa	43
E.10	05 de abril de 2022	Quinta do Moinho da Páscoa	Palmela	Apartamento	Reformado	Lisboa	80
E.11	21 de abril de 2022	Casa Azul	Odeceixe	Apartamento	Empresária	Lisboa	54

Anexo II. Tabelas de categorização e de subcategorização

Tabelas de categorização e de subcategorização (Etiquetas)	
Categorias	Subcategorias (Etiquetas)
Tema Geral do RM	Conhecimento geral do RM Interesse do RM Instrumentos utilizados Métricas usadas Aspetos e indicadores fulcrais do RM no AL
KPI'S	Taxa de Ocupação % Taxa de Disponibilidade DRCSD R.T.O% <i>Channels</i> <i>Room Nights</i> AAR ADR RevPAA RevPOA NetRevPAA NetRevPOA CPOA CPAA GopPAA GopPOA Quotas
<i>Competitive Set.</i>	KPI'S do <i>competitive set</i> KPI'S do <i>index</i>

Anexo III. Recolha dos entrevistados – “Conhecimento geral do RM”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
Conhecimento geral do RM	E1	"que acontece, os meus negócios são micronegócios ok? E o que eu faço é um custo, digamos anual, e não tenho uma gestão super avançada de todos os meus negócios, o que eu tenho é um <i>controlo de custos (...)</i> "
	E3	"já venho da área das avaliações, portanto nomeadamente avaliações de hotéis, portanto tento aplicar um pouco isso no Alojamento Local, embora claro que os custos e as receitas são um pouco diferentes e o modelo de negócio é diferente, mas quer dizer no fundo, eu acho que os indicadores acabam por ser praticamente os mesmos (...)"
	E4	"Nós fazemos numa maneira assim muito simples é... Fazemos num Excel mesmo na Gestão da Receita. Fazemos um come statement" (...) "quanto mais informações, você tem é melhor. Quanto mais ferramentas e informações eles tiverem é melhor." (...) "Os alojamentos locais devem trabalhar numa forma mais especificamente."
	E6	"a minha, a minha experiência de gestão, ou seja, é muito baseada na minha formação, que é de gestão, e que, no fundo, aplico, aplico uma linha muito básica, que é uma avaliação das <i>receitas vs custos (...)</i> "
	E7	"temos um modelo muito modesto com muita pouca análise de indicadores, a não ser literalmente comparativa com o que se passa com a região." (...) "Há muito amadorismo em todo o processo, é muito <i>"dedo no ar"</i> (...)"
	E9	"Naturalmente tenho 100% de conhecimento dessa matéria, até porque, entre outras coisas, o Revenue Management ahhh... É onde nós podemos ganhar mais dinheiro porque, se nós pudermos vender um quarto por 100 em vez de 80, aquilo é 20 euros diretos à margem do negócio. Portanto, é um assunto que temos aqui muito presente e, da qual nos preocupamos diariamente (...)" (...) "São muito limitadas as ferramentas que existem hoje em dia de Revenue, para o Alojamento Local".
	E11	"Tenho uma noção mais vaga, é mais primária vá!... Ter as despesas, as receitas, contabilizar os custos-benefícios que vou tendo ao longo da atividade (...)" (...) "acho que quanto mais apartamentos tiver, melhor ahhh conseguimos aplicar essas métricas e tirar partido delas. E até perceber como é que funciona todo o nosso espaço (...)"

Anexo IV. Recolha dos entrevistados – “*Interesse geral do RM*”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
Interesse geral do RM	E2	<i>"É bastante interessante o nível de interesse, porque é bom nós termos algum programa informático, apesar de eu trabalhar com o Excel, pronto, mas ahhh que haja alguma coisa que seja mais plausível para nós podermos controlar os custos, e isso é o que nos está a faltar."</i>
	E3	<i>"(...) quanto mais ferramentas nós tivermos e mais indicadores nós tivermos, mais apetrechamos para poder definir a nossa estratégia, não é? Agora, não quer dizer que, ahhh... Portanto o ideal é ter uma ferramenta que nos permitisse dar essas métricas todas, porque repare, acaba por ser ahhh... Por vezes complicado tar a calcular essas métricas todas, em função de ter uma gestão mais, digamos mais caseira, não é? Sem recurso a um software, portanto isso torna tudo muito mais complicado"; "(...) quanto mais indicadores tivermos desses, mais apetrechamos para definir preços, para definir taxas de ocupação, para acompanhar e monitorizar as taxas de ocupação, e tudo aí depois pode gerar ou não mais receitas"</i>
	E9	<i>"O nosso interesse é brutal, ou seja, é a forma de nós incrementarmos ahhh... A receita da empresa, é no Revenue. Porque tudo o resto, ou seja, nós podemos mexer em algumas variáveis, mas há outras que não conseguimos. (...) Portanto, partindo por suposto, que o apartamento reúne as características de estar no mercado no Alojamento Local, que é altamente competitivo hoje em dia, não sei se vocês têm a noção disso, não é? É altamente competitivo atendendo à oferta que existe, não é? Partindo deste por suposto, as variáveis que nós podemos mexer, para sermos melhores que os outros e sermos mais competitivos é o Revenue Management e, na qualidade de serviço que implementamos no dia a dia na gestão dos apartamentos. (...)"</i>
	E10	<i>"(...) eu penso que a maioria das pessoas que têm alojamento local, não pensa com tanto detalhe, porque isto não é uma indústria, isto é uma coisa pequena, é uma coisa caseira, o espírito do alojamento local é uma coisa caseira. Portanto, quer dizer a pessoa não tem, não tá dedicada a isto como uma atividade, evidente comercial simples, uma medida em que procura tirar algum proveito disso, mas não é uma... É uma atividade... Quer dizer, que tenha que ser gerida como todos os indicadores, que têm normalmente uma indústria, que eu tou mais familiarizado, ou coisa assim, quer dizer que trabalha (...)"</i>

Anexo V. Recolha dos entrevistados – “Instrumentos utilizados”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
Instrumentos utilizados	E4	"Excel."
	E5	<i>"Utilizamos o Excel, e agora estamos a tentar ahhh... A tentar criar a nossa própria ferramenta, eu sei que existem outras, existem channel managers, existem, por exemplo, agora vamos ter ahhh... Vamos ter uma... Um programa financeiro que é... Pronto para passar as faturas, caso dê uma pequena ajuda também, mas estamos a tentar criar o nosso sistema porque... Porque pronto estes temas que existem são mesmo muito caros, e para pequenos negócios continua a ser importante, mas ao mesmo tempo, as opções que existem têm um custo até alto."</i>
	E8	<i>"Penso que em 2017, 2016 ahhh fizemos uma pareceria com um rapaz que é craque em Excel, que fez ali umas grandes melhorias nos nossos documentos, mas em 2020 esse documento teve para ali um crash, porque ele vai buscar dados ao sistema de reserva que nós utilizamos que é o AvaiBook (...)"</i>
	E9	<i>"Nós desenvolvemos ahhh... Nós internamente desenvolvemos um software nosso. Nós temos um PMS desenvolvido por nós, por informáticos, Taylor Made, e depois adicionalmente a isso, temos aqui um Revenue que analisa alguns padrões. Mas o Revenue é muito mais do que eu tenho aqui."</i>
	E10	"É tudo com Excel."
	E11	"Trabalho com excel."

Anexo VI. Recolha dos entrevistados – “Métricas usadas”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
Métricas usadas	E3	"Eu utilizo é o número médio de noites ocupadas, o número médio por estadia (...)"
	E4	"Certo, os indicadores financeiros são as receitas, não é? Principalmente. Também a Taxa de Ocupação, a taxa de ADR também, não é? RevPAR. Depois os indicadores de custos são... São vários os custos que a gente tem comensais, e tentamos ver onde os meses que os custos estão acima do budget e, tentar ver qual é o desvio."
	E5	"Eu tive a passar vista de olhos aquilo que me tinha enviado não conheço nada"
	E8	"Trabalhava com taxa de ocupação. Ahhh depois métricas que não têm meio haver aqui com o seu questionário, ahhh ocupação por nacionalidade, ahhh nós temos os nossos quartos todos diferentes, tanto também analisávamos qual era o quarto que as pessoas escolhiam mais. Ahhh percentagem de reservas via de cada um dos parceiros, Booking, Airbnb e etc., ou reservas diretas, e faturação ahhh faturação por quarto, receitas de bar, de alojamento e de atividades médias ahhh... Mensais! Ou seja, a nossa análise sempre foi muito mais análise mensal, do que análise por quarto. Ahhh o RevPAR por exemplo, só começámos a medir neste último ficheiro, em 2019, até era uma medição que íamos introduzir em 2021, e que com a Covid-19 acabou por não, pronto por não ser analisada, porque fechámos as unidades como Alojamento Local (...)"
	E9	"Nós aqui, lá está! (...) Basicamente é com preço, ahhh temos aqui uma análise de uns apartamentos concorrentes de cada um deles e taxas de ocupação. No final do dia, é o agrupar dessa informação toda das Room Nights, é os ADR, é as taxas de ocupação (...)"
	E10	"(...) ahhh nas receitas, custos (...)" (...) "Portanto taxa de ocupação é evidente, número de noites por apartamento, número de dormidas, que é o número de noites x o número de pessoas, ahhh... E... Receitas. (...)"
	E11	"Eu não tenho conhecimentos específicos sobre essas matérias."

Anexo VII. Recolha dos entrevistados – “Aspetos e indicadores fulcrais do RM no AL”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
Aspetos e indicadores fulcrais do RM no AL	E3	"Eu acho que o indicador principal na gestão tem que ser o GOP, não é? Para... Esse para mim é dos mais importantes (...), o preço médio por quarto e a taxa de ocupação."
	E4	"(...) fazer promoções, baixar o preço (...). É importante você ter uma noção é... De como tá a sua ocupação é em geral, (...)"
	E7	"(...) portanto o valor por noite é o parâmetro mais importante, ou seja, a liquidez real depois de todos os custos apurados não é? Portanto, o lucro da operação é para nós o aspeto essencial e, tem outra métrica importante que tem o número de noites mínimas por estadia, digamos assim." "Claro que depois as regiões ahhh têm ahhh as regiões... Ou melhor, aquela região em particular está sobrevalorizada em termos de mercado, relativamente à vizinhança mais próxima digamos assim! Portanto há ali uma sobrevalorização do local, que torna muito difícil fazer comparações regionais, entre o que se passa naquela região e no que se passa logo ao lado na vila, como Grândola ou como Alcácer, ou como portanto... Ahhh... Digamos que a proximidade ao mar, a proximidade de uma área que tá sob vigilância apertada agora dos investidores turísticos torna, desfaz o mercado da região, e portanto, os valores são, são mais elevados do que teoricamente deveriam de ser." (...) "(...) devemos ou não dar descontos de season, portanto de temporada ou descontos de fim de semana (...)"
	E8	"Os que eu gostaria de ter medidos com frequência na nossa empresa seria, a taxa de ocupação obviamente, ahhh as receitas e os custos por quarto ocupado, mais do que por quarto disponível, ahhh mmm... Esses seriam para mim os meus primeiros, com líquidos e não líquidos, ou seja, com comissão e sem comissão."
	E9	"Devia haver uma estatística que sabemos em janeiro, na primeira semana de janeiro, os últimos 10 anos foram 70% espanhóis, 10% americanos e 20% holandeses pumba! E arranjar uma forma de poder incrementar o preço para estes senhores."
	E10	"Para mim, a taxa de ocupação é fundamental (...) "
	E11	"Eu acho que são sempre importantes de fazer análises, ou melhor, dissecar que tipo de clientes é que estão a ocupar o nosso espaço, para percebermos e definirmos o perfil do nosso cliente, porque todo o AL tem um perfil de cliente, não é? Isso é evidente! Se formos ver, esse perfil de cliente até pode ser variável ao longo dos meses do ano." (...) "(...) ou melhor, dissecar que tipo de clientes é que estão a ocupar o nosso espaço, para percebermos e definirmos o perfil do nosso cliente, porque todo o AL tem um perfil de cliente, não é? Isso é evidente! Se formos ver, esse perfil de cliente até pode ser variável ao longo dos meses do ano."

Anexo VIII. Recolha dos entrevistados – “Taxa de ocupação %”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
Taxa de ocupação %	E3	" (...) a taxa de ocupação é extraordinariamente importante porque abaixo de uma certa de taxa de ocupação, o negócio deixa de ser viável qualquer que for o preço por praticar, não é? Também uma taxa de ocupação extraordinariamente elevada também pode indicar, que se calhar os preços tão um bocado baixo, porque também não temos interesse em que a taxa de ocupação seja extraordinariamente elevada, e portanto, que o apartamento esteja imaginemos 100% de taxa de ocupação, alguma coisa está mal, nomeadamente se calhar o preço está um pouco baixo, porque temos que ir para um equilíbrio de taxa de ocupação, o ideal é ter uma taxa de ocupação mais baixa com um preço mais alto"
	E6	"(...) existe uma questão acrescida, uma coisa é o alojamento local dentro de uma cidade, nomeadamente em Lisboa, e outra coisa é no campo, que não tem nada a ver, ou seja, a nossa é muito sazonal, enquanto como cidade é muito mais constante. Portanto até aí se consegue fazer uma gestão de preços, uma gestão de ocupação completamente diferente (...)"
	E8	"Para mim é essencial para fazer as comparações com os anos anteriores, ahhh se estamos a melhorar ou não, ou se algum período de estagnação, ou seja, se atingimos ali no fundo, o limiar do que é a taxa de ocupação média do Alentejo e de Évora. Que também são... Quando atingimos isso, pois já é muito difícil ultrapassar, não é? Portanto, já que estamos nessa, nessa linha ou não, que eu considero a linha má. Temos de estar dentro da média do que seja a ocupação da nossa região, como mínimo."
	E11	"Eu acho que é muito importante saber qual é. Todos temos o interesse em ter uma taxa de ocupação ahhh, que atinja dentro do rating, atinja o valor ahhh máximo, não é? Daquele que poderá ser um fator rentável. A partir do momento em que temos um AL, apenas para manter o espaço, e passamos a ter lucro, não é?" (...) "(...) ahhh convém perceber qual é a taxa de ocupação de cada um deles. Acho que com um, não sei se justifica."

Anexo IX. Recolha dos entrevistados – “Taxa de disponibilidade”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
Taxa de disponibilidade %	E1	"Taxa de Disonibilidade? Não...não. O meu negócio não tem assim uma escala tão grande que precise de usar. (...) A uma escala maior sim. Agora a uma escala menor é... pode ser importante... mas é mais fácil de ter uma ideia muito clara de quando é que temos a ter prejuízo, dado os que tão vazios por exemplo."
	E3	"Essa tá implícita. Eu acho que a mais importante é a taxa de ocupação, porque essa intuitivamente depois acaba por estar lá. (...) Implicitamente está lá quando eu vejo a taxa de ocupação dos apartamentos, mas, mas não."
	E4	"Eu acho que pode ser interessante sim é... É uma ideia assim no que está disponível ou não. É caso não tenha muitas reservas, você pode mudar algumas coisas, talvez ter mais reservas, chegar ao ponto de equilíbrio, dependendo da época, não é? Você pode... Não sei, fazer promoções, baixar o preço, melhorar o marketing. É importante você ter uma noção é... De como tá a sua ocupação não é em geral, para você puder... Para você tomar uma decisão, não é? Em relação a baixar preços ou não jamais na parte no Revenue Management."
	E7	"É, este é... Ahhhh... Sim é importante, a questão prende-se com a lógica daquele diferencial entre a data de check-in e a data de check-out. Aí a questão prende-se com, quando começam a haver digamos um... Uma matriz mensal de distribuição de ocupação, que deixa buracos pelo meio, ahhmmmm por vezes tem que se afinar um bocadinho, esses... Digamos esses intervalos, de forma a que consigamos preencher, digamos assim os buracos que ficam pelo meio com ocupações. E aí neste caso, é importante trabalhar nesta métrica, não é? Ter pelo menos ter um indicador de alerta, atenção que ahhh temos aqui buracos pelo meio, não é? E os disponíveis vs todos. não é?"
	E8	"Não, não consigo entender para que é que ela serve, se não para o raciocínio automático do... Se tenho 80% ocupado, e de quartos tenho 20% livre e quero ocupar esse 20% livre. Não tou a ver. (...) Não compreendendo o que é, não posso atribuir a importância porque, não tou a perceber o que é que vamos fazer com ela."
	E9	"Pá eu acho que isto são conceitos, se queres que eu te diga, que depois ahhh... Não sei se as pessoas utilizam na prática. Se calhar ahhh... Deviam ver isto numa forma mais básica, não sei."

Anexo X. Recolha dos entrevistados – “Deviation Rate from Current Supply and Demand”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
DRCSD (Deviation Rate from Current Supply and Demand)	E3	"Não lhe dou tanta importância como ao indicador da taxa de ocupação. (...) Ahhh... Epá eu aí dou mais importância à taxa de ocupação, não quer dizer que esse indicador não seja importante, mas eu com a taxa de ocupação consigo ter sensibilidade para esses indicadores sem tar... Acho eu sem tar a necessitar de olhar para esses indicadores. Se eu tiver uma taxa de ocupação de 50% já sei que tou a ter... Há qualquer coisa que tá a correr mal."
	E6	"Acho. Acho que no fundo esta métrica está-me a dizer... No fundo ela tá me a dizer, acho eu... O que é que eu tenho de fazer?... Qual é o meu grau de esforço ahhh... Para conseguir ahhh... Chegar a zero."
	E7	"Lá está! Se a taxa de ocupação se puder ser vista em termos anuais, aí talvez que não. Ahhh ao contrário! Diria que sim! Sendo sazonal, acho que é complicado encontrar aqui um racional para isto, não... Enfim... Não sei! Talvez fazer isso em função ahhh... Taxa de ocupação... Fazer isso em função também, ahhh das taxas de desistência conhecidas ao longo do ano. Isso é preciso conhecer muito bem o negócio a nível regional. Talvez fosse possível estatisticamente ver... Apesar com isto das pandemias e com as variações, as coisas agora estão um bocadinho desequilibradas, não é? Portanto, os indicadores devem estar todos marados agora."
	E8	"Eu medi isso de forma empírica quando decidi fazer os alojamentos locais. Era precisamente então essa taxa que me tava a dar negativa sem a ser feita, ou seja, nós imensas vezes estávamos cheios no monte e o que é que eu fazia, agarrávamos nos hóspedes e dizia, olhe você vai poder fazer este cycling tour na mesma, que é o que eu vendo, é pacotes, mas em vez de ficar no nosso monte, vai ficar num hotel em Évora. E aí muitas vezes, ahhh decidi fazer os alojamentos locais em Évora. Estava a medir essa taxa, sem eu dar conta. (...) Acho que é importante para decidir os nossos investimentos, no aumento de quartos ou, para focar no nosso marketing, por exemplo em alturas em que a taxa tá no lado oposto, e não tar a desperdiçar marketing, quando a taxa tá no negativo, não é? Nos meses em que temos mais overbookings, não vale a pena tar a fazer marketing digital, por exemplo tão assertivo para as vendas."
	E10	"Eu acho que... Depende do AL, isto é uma opinião pessoal, quer dizer, eu não ia por aí, quer dizer, ahhh... Porque ahhh, quer dizer há AL pá com muitos apartamentos, muita coisa e grande dimensão, em que tudo que sejam indicadores têm que os trabalhar, para poderem gerir como deve de ser. Em caso de AL pequenos, como o meu, com duas unidades ahhh no mesmo, sitio não é? Ainda por cima! Ahhh não vejo com preciosismo, que penso que não acrescenta muito valor, não é?"

Anexo XI. Recolha dos entrevistados – “R.T.O % Channels”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
R.T.O% Channels	E3	"Isso é importante, mas isso é uma métrica muito importante porque também nos dá dados, porque cada site pratica também comissões diferentes, não é? Portanto... ahhh... Isso acaba por ser bastante importante porque ahhh... Nós sabendo que temos a trabalhar mais com o site, à partida o nosso apartamento tá a colocar mais acima e portanto acabamos por centralizar os nossos esforços nesse site, embora isso é uma questão que... Portanto nós próprios vamos percebendo, não é? (...)"
	E4	É importante, porque a gente paga muito de comissão não é, para os canais, não é? Que normalmente é 15, 16%, não é? E é sempre bom conseguir mais reservas diretas. Então você tem uma noção de quanto a percentagem que você tem com esses canais, você pode tentar buscar alternativas, e buscar outras formas de conseguir reservas diretas e diminui o custo da comissão (...)"
	E5	"Sim porque assim nós conseguimos perceber se vale a pena estar em certas plataformas, ou qual é que é ahhh... O esforço temos de ter em pôr certas plataformas."
	E6	"O que é eu acho? Eu acho que é fundamental, ou seja, a existência de intermediários e plataformas internacionais têm sido algo indispensável para a grande taxa de ocupação dos AL. Ou seja, ahhh... Se é isto que me pergunta, é indispensável ter sempre canais intermediários para ter uma melhor abrangência. Agora, isto tem um reverso que, ahhh... Os canais intermediários levam uma comissão na maioria deles enorme."
	E7	"Da minha experiência é crucial, ahhh... As plataformas são muito mais, são vistas como o momento de credibilidade de confiança, seja Airbnb ou Booking, ou outra coisa qualquer. É importante ter um canal intermediário, eu diria fundamental ter um canal intermediário (...)" O canal intermediário é importante. Ahhh este RTO, no nosso caso ahhh... É superior ahhh... É neste momento superior a 80% Apesar de perdermos enfim, mais dinheiro com o canal, digamos com a comissão que nos é cobrada, neste caso com a Booking, ahhh ele dá-nos na muito maior visibilidade."
	E8	"Acho super importante! Acho super importante e fazemos uma festa sempre, que as reservas diretas são superiores ao somatório dos operadores. E já tivemos antes em que assim foi mas, ahhh, mas têm vindo a diminuir penso eu."
	E10	" (...) eu só trabalho com a Booking (...) "Mas preciso para ter uma noção, eu sei que cerca de 91% ou 92% vêm me através da Booking (...)"
	E11	"(...) Independentemente de ocupar 70% 80% das minhas reservas, eu considero sempre que se calhar, e tendo em conta que tem uma percentagem que eu tenho disponibilizar para o Airbnb (...)"

Anexo XII. Recolha dos entrevistados – “Room Nights”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
Room Nights	E3	"Isso para mim é muito importante, é extraordinariamente importante porquê? Porque estadias mais longas podem gerar um lucro maior." (...) "essa métrica é importante no número médio de noites, é importante que eu utilize para ter a noção daquilo que posso utilizar e nos preços que posso praticar de forma a não ter prejuízo não é?..."
	E6	"Os meus AL são sempre sete noites, ponho sempre sete noites porquê? Porque ahhh... Um exemplo se eu fizesse, autorizasse, ahhh... Duas noites ou três noites, o custo que teria... Porque há um custo que é sempre, é constante, não teria vantagem nenhuma. Ou seja, eu tenho um custo associado e fixo, três noites penso que ficaria em casa, mas também não vale a pena trabalhar para aquecer e, portanto, ahhh... A logística que envolve duas noites é a mesma logística que envolve cinco noites ou sete noites. E essa rotatividade, mesmo que eu tivesse numa semana, tivesse numa semana ocupada com dois check-in/check-out, eu teria um peso enorme nos custos fixos."
	E7	"Eu acho importantíssimo, essa métrica para nós é uma das métricas mais importantes porque, porque ahhh vender várias rotações, não é? Na mesma semana, obriga obviamente a ter custos fixos, ahhh de custos variáveis! Desculpe! De limpeza e de renovação de roupas e etc., é muitíssimo superior. Portanto, para nós isto é absolutamente crítico, não é? Isto é meio caminho andado para um negócio ser, termos maior liquidez ou não. Agora, é efetivamente ter um filtro, não é? Porque há muitos clientes que nos telefonam a pedir, "epá, mas só queria ficar uma noite ou duas", lamento não fazemos isso." (...) "Filtrar clientes pelo número de noites mínimo, que temos oferecer ou queremos que eles comprem (...)"
	E8	"Acho que sim, muito mesmo, porque nós temos muito menos custos com uma estadia de duas ou três noites, do que uma estadia de uma noite. Portanto, nós temos sempre a tentar ahhh fazer o upselling e vender mais noites, como ainda por cima temos uma empresa de animação turística. Ou seja, nós somos uma empresa de animação turística que tem alojamentos, porque nós temos sempre a tentar que o cliente veja vantagem ficar mais noites, inclusive uma das ordens que há cá, é sempre que entra uma reserva de uma noite, fazer uma proposta de um preço mais baixo para a segunda noite. Por isso, temos como objetivo de facto que essa métrica seja sendo superior, igual ou superior a dois."
	E10	"Eu acho que é importante, agora... (...)... Inverto a situação, mas por uma questão de comodismo. Por exemplo, eu no verão nos meses altos, ponho limites ao número de noites, quer dizer aumento o número de noites, e não autorizo poucas noites (...)"

Anexo XIII. Recolha dos entrevistados – “Average Apartment Rate”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
AAR (Average Apartment Rate)	E1	"É assim eu aí funciono de maneiras muito diferentes, por exemplo na Guest House nós já temos mesmo um preço fixo, ahmmm e é muito parecido seja através de canais e seja direto, é muito, muito parecido. Ahhh nas casas já é diferente porquê? Porque além dos canais, depois tenho as reservas diretas, mas tenho reservas diretas imagine de clientes de 10 anos ok? Ahhh mhhh e aí tenho preços muito diferentes (...)" (...) "(...) Nas métricas do Airbnb eles acabam-nos por apresentar porquê? Porque nós todos os meses variamos os preços e eles apresentam o nosso preço médio."
	E3	"(...) para ter a noção daquilo que posso utilizar e nos preços que posso praticar (...)"É importante porque permite conhecer os preços que tou a praticar em termos médios, não é? E... Não numa situação presente, mas num histórico, não é? (...) "(...) "eu uso esse indicador muito para perceber o histórico que tive não é? E para poder com base nesse histórico poder definir os preços para o ano seguinte." (...) "Todos os meses revejo os meus preços, porque é... Porque repare, eu posso medir um preço agora para janeiro e fevereiro, não é? Mas daqui a um mês de certeza já os estou a rever, dependendo de vários indicadores, dependendo também aí, esse indicador eu já o tinha quando defini o preço, mas depois comparo a taxa de ocupação que tive no ano passado, com a taxa de ocupação o que já estou, que vou ter para esse mês, e portanto tenho de fazer ou não um ajustamento de preço para corrigir essa taxa de ocupação."
	E5	"Ahhh do nome da métrica não, mas sei que é assim que se calcula o preço médio" (...) "(...) é importante, que é para nós percebermos mais ou menos quanto é que ao ano, ahhh... Cada por noite nós conseguimos realmente o preço do apartamento, por causa da sazonalidade, e porque... Pronto os preços são diferentes todos os dias."
	E6	"Eu acho que é interessante, porque efetivamente eu ao fim do ano fazendo esta métrica tenho uma noção muito mais clara no lado da receita, que foi a entrada não é?... "(...) "Qual terá que ser a minha receita mínima por apartamento, para eu poder destripular qual terá que ser a minha receita total (...)"
	E7	"Valor de venda ao longo do ano também é outro ponto crucial, não é? Porque ele obviamente não é homogêneo, longe disso, entre dezembro e agosto." (...) "Se me pergunta se era importante. Que eu noto é que ahhh a diferença de AAR se quiser de valor, de AAR por região é brutal. Isto não há aqui... Não me parece razoável haver um AAR nacional ou, um AAR mínimo nacional. Ahhh seria talvez uma boa indicação dar em termos municipais, se quiser ou, em termos regionais. Eu diria que era importante, porque isso dá uma indicação do... Vamos lá!... Valor de mercado de cada região, ahhh é um forma também de valorização regional, se quiser assim. Seria interessante (...)"

Anexo XIV. Recolha dos entrevistados – “Average Daily Rate”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
ADR (Average Daily Rate)	E5	<i>"Ahhh... Sim dependendo, no meu caso eu acho que devia de fazer um estudo mais aprofundado, porque há apartamentos que têm vista mar, há apartamentos que são do centro da cidade, ou seja se eu calcular um preço médio, ok vai me dar para normalizar a entender mais ou menos a que preço médio é que é alugar um T1 por exemplo, mas... Mas pronto só me vai servir para fazer assim uma, ter uma perspetiva mais generalizada, porque na realidade vou ignorar muitas outras variáveis."</i>
	E6	<i>"Olhe eu vou ser franca, eu acho que esta métrica para mim já é um pormenor, que já vai a um pormenor, que eu não sei até que ponto nas unidades de alojamento se justificam. Percebo um hostel, percebo num hotel, não sei se num alojamento local, a não ser que seja alguém que tenha um prédio cheio de apartamentos para alojamento local. Quem tem uma casa, duas casas não sei se justifica muito."</i>
	E7	<i>"(...) Um ADR para aí de 40 ou 50 euros ou, há ADR de 200 ou 300 euros, para coisas parecidas, acho que oferecem qualidade muito diferente. O que parece, e mais uma vez, isto é válido desde que a qualidade dos serviços de apoio, digamos assim, e a disponibilidade de net, de eletricidade, águas e etc., seja equiparada de uns para os outros. Um oferece um apartamento de madeira com sem ar de condicionado num verão quente, e o outro oferece... Não sei, roupa lavada e quartos de enfim, de maior dimensão e melhores colchões e etc., é difícil fazer um comparativo ADR, não é? Mas enfim é um... Mais uma vez, seria interessante dispor a nível camarário e a nível municipal, seria interessante ter um indicativo, um indicador de receita diária, absolutamente! Nem que seja estratificando isto em dois ou três níveis de qualidade vá."</i>

Anexo XV. Recolha dos entrevistados – “Revenue per available apartment”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
RevPAA (Revenue per available apartment)	E3	<i>"Pronto facilmente percebe em qual plataforma tá a gerar mais receitas pronto. (...) Ou quando eu entrei ou etc. que gera, que não gera receitas naquele site, acaba por ser algo que depois desconheço, não é? E que não consigo inverter pronto ahhh... Quer dizer se eu não por conhecendo a forma como é trabalhada os algoritmos, nem como é que... Portanto eu acabo por perder esse controlo e acabo por não ter essa gestão (...)" (...)</i> "Eu uso para um apartamento eu uso não é, para o meu conjunto deles não me interessa, porque me interessa, é a análise de cada apartamento em si."
	E4	<i>"(...) eu acho que cada apartamento, cada tipologia tem um rendimento diferente (...)"</i>
	E6	<i>"(...) aí eu entendo, porque se eu tiver 30 apartamentos e tiver uma receita x eu sei que os outros apartamentos mantêm um custo, têm um custo... Fechados têm um custo, e no fundo tem que se pensar numa lógica empresarial que a receita dos apartamentos, isto tem um bocadinho a ver, voltamos à taxa de ocupação (...)" (...)</i> "Eu acho mais interessante ver uma ahhh... Ahhh... Ver via custos, ou seja, a receita dos apartamentos sobre os apartamentos totais, não sobre os apartamentos ocupados."
	E9	<i>"O RevPar nos hotéis ahhh... Tem haver com a receita do quarto disponível, não é? Porque pode ser um hotel e teres um quarto ocupado e 90 disponíveis. Os apartamentos ou tá ocupado ou não está ocupado, não é? Ahhh é mais por aí, não é? Não há dentro do apartamento coisas ocupadas e não ocupadas e tem haver com isso. Isso não dá para fazer, esse RevPaa nos apartamentos é mais difícil. Porque é assim, nós temos apartamentos no Algarve, 100 e tal. O Algarve fatura de maio a setembro, nós já sabemos isso. Não vale a pena, nós já sabemos isso! Temos apartamentos no Porto, 100! Já sabemos que a época baixa deles é muito mais prolongada, que a nossa aqui em Lisboa. Portanto, isto destorce logo aqui a nossa análise. Por isso é que nós trabalhamos com o ADR, e depois dentro do ADR temos mais preços, mas pronto com a média, e trabalhamos com a taxa de ocupação."</i>
	E11	<i>"Acho que a partir do momento em que se tem mais do que um AL isso torna-se bastante importante. Só um AL se calhar, ahhh pode não justificar, mas se a pessoa tiver quatro AL a funcionarem (...)"</i>

Anexo XVI. Recolha dos entrevistados – “Revenue per occupied apartment”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
RevPOA (Revenue per occupied apartment)	E5	"(...) acho que deveríamos focar na ocupação e não na disponibilidade." (...) "Utilizo, mas não sabia que era o nome. Eu aplico a fórmula, não sabia é que se chamava Revpoa. Faço instintivamente, mas não sabia que, pronto que era algo, faz sentido ser utilizado na hotelaria, mas não sabia que era uma fórmula e que tinha nome."
	E6	"(...) Eu acho mais interessante ver uma ahhh... Ahhh... Ou seja, a receita dos apartamentos sobre os apartamentos totais, não sobre os apartamentos ocupados. Esta métrica só me fará sentido efetivamente ahhh... Ahhh... Mmmm... Ahh nem me faz muito sentido para mim. Eu é assim, eu tenho dois lados, um se eu tiver imensos apartamentos, eu tenho de pegar noutra receita dos apartamentos que tive ocupados sobre todos os apartamentos." (...) "(...) até poderá dar num sentido, só para destripular e perceber qual é que... Qual terá que ser a minha receita mínima por apartamento, para eu poder destripular qual terá que ser a minha receita total, mas também isto, pois inclui vários custos, várias situações agrupadas. Portanto acho que isto é uma leitura muito básica."
	E8	"Eu é essa que uso. Para mim é muito importante que é para ter a noção. Para já isso ajuda-me a ver também como é que tão os preços médios, se estão acima ou abaixo da tabela e do que nós pretendemos como preço base. E depois estamos a vender outras coisas para além do alojamento ou não. Quanto é que cada cliente nos trás."
	E11	"Se o apartamento disponível era importante, o ocupado também será. Da mesma lógica do seguimento do raciocínio daquilo que disse anteriormente. Eu acho que faz um bocadinho sentido essa métrica, ahhh se nós tivermos três o quatro apartamentos, para podermos comparar porque é uns são mais rentáveis, outros são menos rentáveis, do que se tivermos apenas um, não é? Em que é uma pequena unidade, ahhh em que se calhar não nos vamos tar tão focados... Obviamente que essa métrica também é aplicada a quem tem só um AL. É sempre importante nesse sentido! Mas para tirarmos maior proveito ahhh toda essa ginástica financeira (...)"

Anexo XVII. Recolha dos entrevistados – “Net revenue per available apartment”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
NetRevPAA (Net revenue per available apartment)	E3	"A comissão dos sites na maior parte das vezes já é igual ok? Normalmente eles já cobram uma comissão fixa igual quando trabalham por Channel Manager." (...) "(...) eu não posso pôr o mesmo preço nos sites, porque se não, se não depois o valor final vai ser diferente (...)" (...) "Essa é muito importante, é importante os meus, mas eu diria que é mais importante naqueles que eu giro, não é? Porquê? Porque aí a folga é muito menor, e quando a folga é muito menor, qualquer custo maior, se eu não tenho a noção de qual é o rendimento líquido que me sai em cada apartamento, se calhar nem valia a pena por ter aquele apartamento."
	E6	"Claro que sim! Aliás só podem trabalhar nesta métrica, porque eu tenho que, eu tenho uma receita bruta, eu tenho de passar à minha... Eu tenho de ter noção é da minha receita líquida, ou seja, pergunte o que é que me interessa, eu posso receber milhões numa receita bruta, se eu retirar tudo o que é custos. Esta métrica no fundo é apresentação de um resultado ahhh... Muito pouco apurado, porque obviamente os custos inerentes, só numa máquina destas vai muito mais além do que os ivas e comissões. Depois aí também podemos, eu não sei até que ponto as minhas despesas com iva poderão em termos fiscais fazer abatimentos, portanto eu também não sei deduções à coleta, portanto depois aí entramos num mundo mais contabilístico."
	E7	"Apesar de perdemos enfim, mais dinheiro com o canal, digamos com a comissão que nos é cobrada, neste caso com a Booking, ahhh ele dá-nos na muito maior visibilidade." (...) " (...) Este é que é importante! A receita bruta de apartamentos vale pouco, ahhh sem descontos, iva e comissões obviamente. Portanto, o net é que é, é que é importante. Ahhh, ahhh, as comissões aqui jogam um papel importante também, é principalmente em certas alturas do ano, depende muito da altura do ano. Portanto, as comissões são cegas há altura do ano."
	E8	"(...) É fulcral já sempre... Quer dizer não havendo a opção de fazer tudo, que é o nosso caso, é importante trabalhar o líquido, porque se não tamos a viver numa ilusão, não é? Nós temos custos é com base no líquido, faturação sem IVA e as comissões estão lançadas como custos. Tanto que eu vejo é o líquido final, é o que eu analiso sempre."

Anexo XVIII. Recolha dos entrevistados – “Net revenue per occupied apartment”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
NetRevPOA (Net revenue per occupied apartment)	E1	"Não"
	E3	"Não essa não."
	E4	"Dessa é a mesma fórmula não é. Ou seja, eu já dei uma explicação, seria igual, mas sem esses custos, não é? O IVA e a comissão. Sempre é importante, talvez a ferramenta num modo de mais importante,"

Anexo XIX. Recolha dos entrevistados – “Cost per occupied apartment”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
CPOA (Cost per occupied apartment)	E3	<i>"Nesse caso... Na receita não, no custo por apartamento ocupado já utilizo, porque nos custos interessa-me saber se quanto é que me tá a sair o custo efetivo vs os apartamentos que me estão ocupados (...)"</i>
	E5	<i>"Sim, essa métrica uso, não sabia que era o nome dela."</i>
	E7	<i>Ahhh, eu acho que não, porque as despesas com os não ocupados. Eu tou haver a coisa, na perspetiva que há vários apartamentos, e que ahhh... São unidades independentes. Nesta perspetiva, eu diria os não ocupados, também não têm o mesmo perfil de custos variáveis, de limpeza ou de manutenção, que os que estão efetivamente ocupados. Portanto, não me parece que ahhh... Que esta métrica seja muito importante, mas enfim, também mais uma vez, não a uso neste modelo de apartamentos, mas de uma unidade única, não estou haver, não me debrucei sobre a relação de custo/benefício, e despesa e de benefício, que poderá estar subjacente a isso. Não tenho a certeza se é importante. (...) Temos mais custos variáveis obviamente, ahhh em princípio ahhh... Eu tou na dúvida se é o anterior ou este, qual será mais importante ahhmm... Ahmmm... Os dois são importantes, não estou a vê-los separados. Ahhhmm sim, diria igualmente importantes."</i>
	E8	<i>"Eu costumo fazer, deixe-me lá pensar... O que eu analiso são os variáveis por quarto ocupado, os outros considero como fixos. E a única análise que fiz, por exemplo agora relativamente ao Covid foi, quais é que são todos os custos fixos que podemos cancelar neste momento, sabemos que não vai haver clientes, para mais os custos totais da empresa. Agora, a nível de análise minuciosa, não faço muita análise pelos custos fixos, faço mais pelos variáveis. Os fixos assumo-os como, quando os negociantes fazemos pelo mínimo possível, são super jus. Cortamos com eles, e a partir desse momento é que essa decisão tá tomada, assumo-os e como assumimos como fixos, e já não foco muito neles."</i>
	E10	<i>"Eu, quanto muito faço por apartamento local tá a perceber? Mensalmente faço isso, para ver o que é que me dá. Mais que isso já não, não tou a dividir. Até porque é difícil. Repare! O pessoal faz de um e faz de outro, quer dizer, os custos, limpeza também, quer dizer... Não meço eletricidade, quer dizer, a eletricidade é global, quer dizer... Enfim, podia haver uma coisa, ou outra, quer dizer, podia ser diferenciada, mas não imputo de forma diferente. Aquilo o que é preciso, os custos muitas vezes, a gente deve minimizar os custos mas, não deve ter, vá lá! O fundamentalismo dos custos, porque o que importa é ter o fundamentalismo das receitas, dos proveitos, deve-se maximizar os proveitos! Muitas vezes os custos são inerentes aos proveitos, e muitas vezes a gente está preocupado com os custos, vai diminuir os proveitos de forma significativa, tendo influência depois no resultado. Portanto, sempre fui apologista. E por exemplo, no alojamento local claramente! Claramente! Por exemplo, eu nunca tou preocupado com o custo, por exemplo de manutenção, seja que for de substituição, ou seja o que for, porque penso que seja qual for, evidente que se eu puder, minimizo mas, a minha preocupação, imagine! Que há uma torradeira que se avaria, eventualmente tem reparação mas eu, a minha preocupação é ter imediatamente outra torradeira. Não são por 20 ou 30 euros, que vou deixar de ter ou, diminuir a qualidade para um cliente. Eu com os custos, é evidente com um apartamento ahhh... Ocupado têm custos mais elevados, que um apartamento livre, é evidente! Mas, a mim o que me interessa não é minimizar o custo, é maximizar as receitas. Maximizar as receitas tenho também aumento de custos, e portanto, não tou muito preocupado com isso."</i>
	E11	<i>Acho que sim! Na mesma maneira que era quando ele tava disponível. Se ele tiver ocupado, também é importante saber quanto é que eu tou a gastar, até porque tou a praticar um preço, e desse preço vou ter o meu retorno do meu investimento. Portanto, é preciso eu saber, quanto é que eu vou... Qual é o diferencial não é? Entre aquilo que eu estou ahhh a gastar e, aquilo que eu estou a receber."</i>

Anexo XX. Recolha dos entrevistados – “Cost per available apartment”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
CPAA (Cost per available apartment)	E1	"(...) o que eu tenho é um controlo de custos porquê? Porque tamos num ramo, o Alojamento Local tem uma coisa engraçada, muita gente não tem custos, eles próprios limpam, eles próprios lavam os lençóis e não atribuem custo, e nós atribuímos custos pronto (...) muitas pessoas não atribuem os custos todos, nós neste momento atribuímos os custos todos, não é? (...) em termos de gastos, epá tenho custos fixos sempre, já tenho por exemplo tenho pessoas a trabalhar para mim, já tenho um custo fixo de limpeza, já são coisas pagas à hora por exemplo. (...) contabilizamos os custos, a importância é, quando tão cheios o que eu gasto para os ter cheios (...) Mhmm, epá... permite-me depois no fim aferir o lucro digamos-lhe assim não é? Ahh saber quanto é que no fim do ano quanto é que gastei. Às vezes permite cortarmos coisas, já cortei coisas ao longo destes anos que não faziam sentido."
	E4	"Eu acho que isso pode ser variável, não é? Porque por exemplo, aqui no caso todos os apartamentos, não é? Cada apartamento pode ser uma tipologia diferente, pode ser até uma estratégia de utilização diferente, não é? Então você não consegue muito usar essa fórmula para todos. Mas eu acho que cada apartamento, cada tipologia tem um rendimento diferente, tem umas reservas diferentes, uma gestão diferente. Os alojamentos locais devem trabalhar numa forma mais especificamente. Então uma fórmula geral não dá para ter muito noção dos custos, que pode ser melhorado em cada apartamento específico. (...) assim diminui os custos, não é? Os custos de limpeza, custos de lavandaria etc."
	E5	"Ahhh não conheço, mas faz sentido, para nós entendermos quais é os custos que nós estamos a ter cada apartamento disponível. Com o outro cálculo que estava por apartamento disponível, agora este dos custos, nós conseguimos perceber até que ponto é que faz sentido alugar um apartamento ahhh... Pronto se faz sentido ou não alugar um apartamento não é?"
	E6	"(...) para explicar, que de alguma forma os custos, muitas vezes existe uma dificuldade do apuramento do custo (...)" (...) "(...) isso é muito importante para perceber, se para perceber qual é o meu interesse do negócio ou não."
	E7	"Na mesma semana, obriga obviamente a ter custos fixos, ahhh de custos variáveis! Desculpe! De limpeza e de renovação de roupas e etc., é muitíssimo superior. Portanto, para nós isto é absolutamente crítico, não é? (...) Ah sim claramente! Isto é muito importante! Este é o ponto, é digamos talvez o... O aspeto mais importante para medir os custos. Isto é... A luta tá aqui! Ahhh nos custos fixos mais os custos variáveis, que suportam no fundo o serviço ao longo de todo o período, não é? Ahhh tentar moderar, ou balancear estes custos é absolutamente fundamental."
	E8	"Tenho conhecimento, mas não uso. O único que nós usamos é o da eletricidade ahhh, depois temos a da Internet, que é um custo fixo que tá no centro de custos, mas o único em que eu analiso em detalhe é a eletricidade e os custos com o pessoal. Depois também eu não analiso por quarto, analiso por mês. (...) É super importante, porque eu acho que é essencial para poder definir o preço de venda do quarto."
	E11	"Acho! Mesmo que o apartamento esteja fechado, quanto é que ele tem de custos ao longo desse período que tá... E depois depende de aquilo que aplicarmos."

Anexo XXI. Recolha dos entrevistados – “Gross operation profit per available apartment”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
GopPAA (Gross operation profit per available apartment)	E3	"Epá, é... Lá está, são tudo indicadores em termos de gestão que são importantes para ver qual é a rentabilidade que temos a tirar dos apartamentos."
	E4	"Pelo que me parece, é mais ou menos igual da fórmula anterior, é uma coisa mais geral. Se forem todos os quartos, apartamentos iguais, totalmente sei lá, T0 na mesma localização, o mesmo tipo de mobília, o mesmo tipo de clientes, eu acho que pode ser útil, não é? Assim no meu caso, por exemplo, tenho um T4 numa localização, depois eu tenho um estúdio em outra, depois eu tenho um T2 em outra também, então eu acho que fica muito geral, não é?"
	E5	"Mhm... Não tinha conhecimento, mas dá para perceber o porquê do uso dela. (...) tendo em conta se nós soubermos da receita dos apartamentos e retiramos os custos, nós conseguimos perceber ahhh... Pronto é como a outra fórmula, mas retirando os custos."
	E6	"Ah sim sim. Não porque se uma vez, que estamos a fazer ahhh... Acho que é importante porque nós temos de ter uma... Ou seja, isto tem sempre o mesmo caminho e o mesmo objetivo, clarificar as receitas vs custos, e acho que é muito importante termos esta noção ahhh... Receita e custo sobre o património que nós temos, sobre o nosso negócio, sobre a base para qual desenvolvendo o negócio."
	E7	"Ahhh repare, isto é, no fundo é... O segredo tá aqui não é. Portanto, isto é o que se procura, o que se procura otimizar ou melhorar este processo." (...) "Para mim é mais importante os ocupados do que os disponíveis, mas lá está... Eu para entender são coisas diferentes, porque eu trabalho sobre os ocupados, não sobre os disponíveis, não é? Portanto é a ideia, por causa dos custos variáveis que também são diferentes. Portanto é mais isto que saem em jogo. (...) a liquidez real depois de todos os custos apurados, não é? Portanto, o lucro da operação é para
	E8	"Penso que isso é o que eu tenho no meu centro de custos, que é a faturação menos os custos todos inerentes à atividade, ao meu apartamento, inclusive as comissões e, depois eu analiso aí então, qual é que é o lucro de cada apartamento dele. E qual é que é o peso do lucro da faturação e dos custos no nosso clube de faturação e de custos totais. (...) Essa é a análise que eu faço. Faço trimestralmente ahhh e depois anualmente com o fecho do ano e, é a análise que me permite depois tomar decisões. Ahhh como por exemplo, tomarmos a decisão que em princípio não vamos voltar a fazer alojamento local, porque analisando as receitas de 2019 vs os custos, ou seja, diria que este GopPaa 2019 vs 2020 vs 2021 com vendas ao ano, de facto a faturação antes era maior. Mas, os custos também eram muito maiores, e o resultado não muda assim tanto, visto que os custos variáveis são muito altos (...)"
	E10	"Claro que é! É evidente que essa também é importante, não é? (...) Por exemplo, eu antigamente e sei os reflexos disso, que é por exemplo fazer no inverno baixar os preços, a taxa de ocupação sobe imediatamente. Isso no ponto visto económico vale a pena! Não sei se no ponto vista económico vale a pena! Quer dizer, quando eu digo económico, quer é de resultados, não é? Que é de proveitos e de resultados, e vale a pena. (...)"
	E11	"Sim! Eu acho que é sempre importante todas essas linhas de orientação financeiras, para percebermos onde é que podemos melhorar, como é que podemos incrementar o nosso negócio e fazê-lo crescer, tendo o mínimo de custos associados e maximizar as nossas receitas. Se não tivermos em linha em conta e, não fazermos essas métricas, se calhar podemos tar a ter prejuízo sem se perceber que estamos a ter prejuízo. Porque, podem estar muito convencidos que estão a receber determinados valores por noite, e nem se quer vão perceber que têm tantos custos associados, que a tarifa estão a praticar está a baixo desse valor."

Anexo XXII. Recolha dos entrevistados – “*Gross operation profit per occupied apartment*”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
GopPOA (Gross operation profit per occupied apartment)	E4	"É importante, desde que os apartamentos sejam os mesmos ou similares."
	E7	"E francamente acho que me debruço em termos de balanço, para mim é mais importante os ocupados do que os disponíveis (...) Eu para entender são coisas diferentes, porque eu trabalho sobre os ocupados, não sobre os disponíveis, não é? Portanto é a ideia, por causa dos custos variáveis que também são diferentes. Portanto é mais isto que saem em jogo."
	E10	"Sim, tenho a mesma opinião que a anterior (GopPAA)."
	E11	"Os apartamentos ocupados é igualmente importante. Eu acho que isso é igual quando ele tá disponível, ele continua a dar despesa! Tando ocupado... Tem uma despesa maior, não é? Portanto, eu tenho de ter em linha de conta, mas quando ele não está ocupado, eu continuo a ter despesas e não tenho receita nenhuma, que suporte essas despesas."

Anexo XXIII. Recolha dos entrevistados – “Quotas (Faire share e Demand share)”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
Quotas (Faire share e demand share)	E1	"É assim já utilizei mais, agora com isto do covid até tou a utilizar menos, mas às vezes tinha noção no que tava ocupado, digamos assim. Eu utilizo num modo empírico porquê? Porque tanto o Airbnb como o Booking tem ferramentas analíticas, e já há muitos anos principalmente o Airbnb que tem alguns, temos é de confiar na informação que eles têm, temos de confiar que a informação que eles têm lá. Mas não é só a nível de taxas de ocupação, também a nível de qualidade, isto porquê? Porque a qualidade do alojamento vai ter taxas de ocupação, temos de ter alguma coisa que nos permitam. É nesse sentido que às vezes pesquiso mais. É ver o que é que tá no mercado, ver como é que o mercado, há zonas do país onde os turistas já têm muita qualidade e há outras zonas onde os turistas ainda não têm muita qualidade."
	E3	"Seria importante no fundo se eu percebesse, ou seja eu só se soubesse qual era a minha quota de mercado, a mim não era importante, a mim importante eu perceber a minha quota de mercado deve-se a dos meus concorrentes, aí sim acho que era importante."
	E4	"Eu acho que isso depende da cidade, não é? Porque o mercado é muito grande, que tem cerca de mais de 6 mil AL, ora nem todos estão no mercado, mas é um mercado muito grande. É difícil ter muita quota de mercado. Ora entidades menores que tenham talvez 30, 40 ou 50 AL, eu acho que é interessante."
	E5	"Consigno perceber o objetivo da... Porque pronto o objetivo é comparar os nossos resultados com os resultados da concorrência, mas não consigo é perceber como é que nós obtemos esse tipo de informação."
	E6	"Imagine que há 1000 alojamentos locais, nesses 1000 alojamentos locais ahhh... Perceber qual é a taxa de ocupação desses 1000, e perceber onde é que me posiciono face a essa taxa de ocupação da concorrência. Porque depois há aqui uma lógica, que eu não sei, porque eu vejo, eu tenho um apartamento com dois quartos, eu faço um levantamento de todos os apartamentos com dois quartos numa determinada zona, por exemplo na Ericeira, mas depois, isso nos apartamentos. Mas depois sei que há uma diferenciação de preços, em função por exemplo numa zona só de casas, que é o tipo de casa, porque eu tenho um mercado, que é um mercado... Olhe vou lhe fazer aqui se calhar uma coisa muito básica, eu tenho quatro apartamentos com capacidade de ocupação para quatro pessoas, mas tenho um apartamento que pela sua localização, pela sua disponibilidade, pelos pormenores decorativos, pelo... Sei lá! Por n coisas, ou tenho o preço por noite a 200€, e tenho outro que ahhh... Está bem, tá equipada igualmente mas, não tem varanda, tem... É o primeiro andar com vista mar, tem um tipo de decoração muito mais básico, e esse leva 90€. Eu aqui também não tou a jogar, ou seja, deveria estar equiparar-me ao ver a minha concorrência, face ao nível que eu me encontro, e isso ainda mais difícil é."
	E7	"Quer dizer!... Isso... Sim, era importante, era importante sabê-lo sim! Era importante ter uma noção, claro que nós não temos essa noção, ao menos que andemos a fazer, a esgravatar literalmente pelos sites de toda a gente que existe na região. Portanto, efetivamente isto seria importante, a minha questão é, como se operacionaliza uma coisa destas, não é? Quer dizer os chamados retailers, portanto aqueles que tão a vender por nós, não é? Os parceiros, Booking e companhias, eles de alguma forma estão a fazer isto, não é? Dentro das suas, no seu conhecimento, pelo o que são os agendamentos colocados em cada uma das unidades. Eles fazem isto e dão nos indicadores, ahhh para as entidades e para as unidades que estão dentro da plataforma ou na região. E isto é... Quem faz isto é o Google, também dá uma indicação destas métricas e, faz a Booking também anualmente, e de vez em quando dão informações sobre estes indicadores. Ahhh e aí afinamos ahhh se devemos ou não dar descontos de season, portanto de temporada ou, descontos de fim de semana, ou pagamentos por mobile phone, ou por outra coisa qualquer que são atrativos, ahhh permitem capturar no fundo maior quota de mercado para valor acrescentado. Ahhh não tou haver como é que se consegue a nível, vamos lá! Mais uma vez essas plataformas fazem, mas obviamente fazem com o interesse subjacente, que é vender mais serviços, não é? Portanto vender mais estadia, portanto de alguma forma sabem, se baixarmos o valor de noite em determinadas alturas do ano, vendem-se mais unidades e, portanto, eles têm mais comissão. Não sei até que ponto é que estas... Digamos eu não, não vejo com muita credibilidade a leitura destas, destas métricas dentro da mesma plataforma comercial, que nos aluga os apartamentos, não é? Ou que nos contrata noites para fora. Ahhh varia isto mais interessante que fosse possível, a fazer isto numa associação de AL por exemplo."
	E8	"Acho as duas importantes, mas não sei uma nem outra. Acho que é importante a Quota de Mercado, para saber qual é que é de facto o meu tamanho relativamente ao universo, mas nós somos tão pequeninos, que para mim particularmente somos uma formiguinha no meio do alojamento de Évora. Ou seja, para mim pessoalmente não acho muito importante. Trabalhar com o MAR De Ar Muralhas não tenho dúvidas nenhuma que acharia muito importante. Ahhh acho que eu fizesse isso, nunca faria vs quartos, mas vs outros alojamentos locais, faria sentido. Na concorrência, se eu tiver uma quota, nesse caso equitativa muito alta e depois a minha quota de mercado for muito baixa, tá aí um problema para analisar não é?"
	E9	"A quota de mercado gosto de saber mas, enquanto empresa. Isto tem que se separar entre empresas e individuais, não é? O individual tá-se nas tintas para estes indicadores (...). A de mercado acho, a de equitativa acho completamente indiferente. Eu acho que isto são conceitos, que eu os percebo no ponto vista matemático. Acho que isto na prática, acho que isto na prática, ninguém utiliza isto, se queres que eu te diga."
	E10	"Eu para mim não utilizo, quer dizer, pode ser que seja interessante, mas eu não sinto necessidade disso."
	E11	"Neste momento, face à sua questão, dou mais importância sem dúvida à quota de mercado, porque a ocupação é aquela que nos interessa no essencial."

Anexo XXIV. Recolha dos entrevistados (1) – “KPI’S do competitive set (AAR, T.O% e RevPAA)”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
KPI'S do competitive set (AAR, T.O% e RevPAA)	E2	"Sim, tu para estipulares o preço, tens de fazer tipo um estudo de mercado. É um estudo de mercado para que ahhh... E também visualizares os AL e as condições desses apartamentos e também tu próprio analisares o teu apartamento tem uma qualidade superior ou inferior, não é? Tens de ser verdadeiro. Temos de ter consciência que há AL que têm se calhar coisas mais atrativas e que o nosso não tá assim tão bom e que nós temos que... Às vezes se na concorrência temos por exemplo um T1 que seja de 87€ por dia, o meu T1, vamos supor tou a dar um exemplo, poderá ser de 67, que acho que não reúne as condições, que o outro tem não é?"
	E3	"Portanto os dados que muitas vezes seguimos é vamos ver se os apartamentos tá na zona se estão ocupados, se não estão ocupados. Qual é o preço médio que estão a praticar, ahhh os sites muitos deles por exemplo o Airbnb tem uma... (...)"
	E4	"É interessante porque isso quer dizer que o seu AL tá competitivo em relação aos demais, não é? Um tem o preço melhor, uma qualidade melhor, tem um marketing melhor, tem mais reservas de que os outros disponíveis no mercado."
	E5	"Ahhh... Acho que é interessante sabermos a nível concorrencial se, ahhh... Pronto se a taxa de ocupação está semelhante, ou não. Ahhh... Se a taxa de apartamentos disponíveis está semelhante, ou não. Entender pronto, assim nós conseguirmos perceber se nós estamos dentro da norma, se não estamos, se estamos acima. Pode ser interessante perceber." (...) Porque é uma boa forma que existe de nós percebermos qual é que é o nosso posicionamento do mercado."

Anexo XXV. Recolha dos entrevistados (2) – “KPI’S do competitive set (AAR, T.O% e RevPAA)”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
KPI'S do competitive set (AAR, T.O% e RevPAA)	E6	"Eu acho que... Que... Lá está! Isso poderá ter aplicabilidade uma zona como Lisboa ou no Porto, ou uma cidade em zonas ahhh... Quer dizer no Algarve fará sentido." (...) Eu não sei a nível de Lisboa, porque eu acho que é um mercado distinto (...) ainda mais também há aqui uma questão acrescida, existe uma questão acrescida, uma coisa é o alojamento local dentro de uma cidade, nomeadamente em Lisboa, e outra coisa é no campo, que não tem nada a ver, ou seja, a nossa é muito sazonal, enquanto como cidade é muito mais constante. Portanto até aí se consegue fazer uma gestão de preços, uma gestão de ocupação completamente diferente, portanto até por aí é diferente. (...) sei que há uma diferenciação de preços, em função por exemplo numa zona só de casas, que é o tipo de casa, porque eu tenho um mercado, que é um mercado... Olhe vou lhe fazer aqui se calhar uma coisa muito básica, eu tenho quatro apartamentos com capacidade de ocupação para quatro pessoas, mas tenho um apartamento que pela sua localização, pela sua disponibilidade, pelos pormenores decorativos, pelo... Sei lá! Por n coisas, ou tenho o preço por noite a 200€, e tenho outro que ahhh... Está bem, tá equipada igualmente mas, não tem varanda, tem... É o primeiro andar com vista mar, tem um tipo de decoração muito mais básico, e esse leva 90€. Eu aqui também não tou a jogar, ou seja, deveria estar equiparar-me ao ver a minha concorrência, face ao nível que eu me encontro, e isso ainda mais difícil é."
	E7	"Eu acho importantíssimo! Olhe?! Por um lado, o criar desníveis muito grandes a nível regional que se verificam ok? Ahmm... Ou nos faz perder muita receita, ou nos faz perder muitos clientes. Ahhh e o estar, eu ter uma indicação dessa métrica parece-me absolutamente crucial. Fazemos isso, fazemos essa comparação uma forma mais pacoca vá, um bocadinho mais amadora, não é? E por observação direta, do que tá acontecer à volta. Ahhh... E aí calibramos a qualidade vs a oferta disponível e, ahhh a proximidade ao mar, ou enfim, outros serviços etc., etc. Portanto aí conseguimos ter uma forma um bocadinho artificial, ahhh ou ahhh um bocadinho ahhh... Vamos lá... Não há indicadores, há um feeling, não é? E as coisas estão mais acima, mais abaixo, mais para a esquerda, mais para a direita, e afinamos em função disso. Ahhh mais uma vez isso seria importante, pelo menos uma indicação a nível regional, não é? E da administração regional seria importante haver um observatório se quisermos, ok? Um serviço de observatório, a Associação de AL seria o sitio certo para colocar esse observatório, porque é uma entidade credível, e que seria um bom, seria um bom... Agora fazer isso a nível nacional, há que ter custos ahhh e, ter um impacto bastante significativo numa associação, e duvido que a Associação esteja em condições de o fazer. Quem podia financiar isso, talvez as câmaras municipais, ou não sei...(...)"
	E7	"(...) Que eu noto é que ahhh a diferença de AR se quiser de valor, de AR por região é brutal. Isto não há aqui... Não me parece razoável haver um AR nacional ou, um AR mínimo nacional. Ahhh seria talvez uma boa indicação dar em termos municipais, se quiser ou, em termos regionais. Eu diria que era importante, porque isso dá uma indicação do... Vamos lá!... Valor de mercado de cada região, ahhh é um forma também de valorização regional, se quiser assim. Seria interessante (...) Claro que depois as regiões ahhh têm ahhh as regiões... Ou melhor, aquela região em particular está sobrevalorizada em termos de mercado, relativamente à vizinhança mais próxima digamos assim! Portanto há ali uma sobrevalorização do local, que torna muito difícil fazer comparações regionais, entre o que se passa naquela região e no que se passa logo ao lado na vila, como Grândola ou como Alcácer, ou como portanto... Ahhh... Digamos que a proximidade ao mar, a proximidade de uma área que tá sob vigilância apertada agora dos investidores turísticos torna, desfaz o mercado da região, e portanto os valores são, são mais elevados do que teoricamente deveriam de ser. Ahhh por outro lado, isso para nós é positivo obviamente, não é? (...) Na zona posso dizer que há AL's que podem praticar ahhh... Um ADR para aí de 40 ou 50 euros ou, há ADR de 200 ou 300 euros, para coisas parecidas, acho que oferecem qualidade muito diferente. O que parece, e mais uma vez, isto é válido desde que a qualidade dos serviços de apoio, digamos assim, e a disponibilidade de net, de eletricidade, águas e etc., seja equiparada de uns para os outros. Um oferece um apartamento de madeira com sem ar de condicionado num verão quente, e o outro oferece... Não sei, roupa lavada e quartos de enfim, de maior dimensão e melhores colchões e etc."

Anexo XXVI. Recolha dos entrevistados (3) – “KPI’S do competitive set (AAR, T.O% e RevPAA)”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
KPI'S do competitive set (AAR, T.O% e RevPAA)	E8	"Acho muito importante! Porque nós temos que andar de frente com a nossa concorrência, pelo menos aquelas que seja efetivamente do nosso nível, não é? Nós não vamos tar a comparar com alojamento local, que não tem nada a ver com o nosso. Agora aqueles que sejam no nosso patamar, sejam os nossos concorrentes efetivos, não é? No nosso leque. Mas acho que sim, temos que andar a par e par com eles, porque se não vamos perder vendas claramente."
	E10	"Sim, penso que sim. (...) É preciso que esses elementos sejam públicos, não é? Mas eu repare? Eu, nos alojamentos locais variam tanto um dos outros, quer dizer, é muito difícil. Eu tenho algum ahhh... Às vezes faço algumas perguntas para saber, mas repare, é muito difícil, mesmo entre vizinhos, quer dizer, fazer comparações, porque são coisas completamente diferentes, não têm... Na minha própria casa, quer dizer, com duas coisas completamente diferentes e mesmo com o número de camas de cada um, o tipo de gostos e de clientes é completamente diferente. E portanto, é muito difícil depois traduzir isso em termos ahhh... Concorrenciais! (...) Portanto, isto tem haver muito com o tipo de pessoas e... Tem mais haver isso, do que o meu concorrente ao lado, quer dizer... Isto tem muito mais haver, por exemplo essa diferença, ou seja, não haver concorrência e... Nós a destacarmos, não é?"
	E11	"Então porque ahhh nós não vivemos ahhh isolados com o nosso AL, situado de determinado local e ahhh não podemos focar apenas nas nossas métricas. Não podemos pensar que não há mais nada e, portanto os clientes vão escolher o nosso espaço de imediato, não! Os nossos clientes quando entram numa plataforma, seja de Airbnb, seja no Google, seja numa página do Facebook, não consultam só o nosso espaço! Consultam todos os espaços disponíveis! E aquilo que vai determinar a escolha, vai ser, uma série de variáveis, mas eu considero que talvez uma das mais importantes será a qualidade de preço. E isso está avaliado nos rankings dos AL. As pessoas podem classificar hoje em dia os AL com pontuações e os clientes vão ver isso. Eu terei todo o interesse em saber como é que a minha concorrência tá a ser avaliada e, quando é que eu posso melhorar, porque eu quero oferecer um produto diferente da concorrência. Ou se não estou a oferecer um produto diferente da concorrência, então eu tenho que aproximar o meu preço, daquele que é o meu similar, dentro do espectro de AL que existam na zona. (...) Isto terá haver também, com uma série de variáveis que farão com que o meu serviço seja preferencial, em relação ao serviço do meu concorrente. Se ele tiver a prestar um serviço superior... Mas eu tenho de ter sempre é que como modelo de comparação do que é que estou a fazer, e que o meu concorrente está a fazer. Eu nunca posso desprezar é a concorrência! Eu tenho de ter um conhecimento concreto e aprofundado, daquilo que a concorrência tá a oferecer, só não posso lá entrar dentro da casa deles. A única hipótese é mesmo fazer ahhh espreitar as plataformas do Airbnb."

Anexo XXVII.Recolha dos entrevistados (1) – “KPI’S do index (AAR, T.O% e RevPAA)”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
KPI'S do index (AAR, T.O% e RevPAA)	E2	"É, para eu poder também saber ahhh.... Conjugação com a concorrência, não é? E ver."
	E3	"É importante num sentido de acompanhar a minha concorrência e ver se estamos acima ou abaixo, se as nossas prestações estão acima ou abaixo da concorrência. Isso é sempre importante, não é? Porque lá está são ferramentas que nos permitem depois tomar as decisões certas, para a gestão do nosso e dos nossos concorrentes. Eu acho que quanto mais formos transparentes, todos nós podemos melhorar as nossas prestações, é aí que eu defendo."
	E4	"Sim, se a concorrência for como propriedades parecidas ou similares, sim é importante, porque você consegue ter a noção, como de alguém tá a vender aparentemente um produto igual ao seu ou similar, ele tá conseguindo vender mais ou menos que você. Porque tem um valor a mais, ou alguma coisa tá errada."
	E5	"(...) nós conseguimos perceber se nós estamos dentro da norma, se não estamos, se estamos acima."
	E8	"Acho que sim, porque se tou a vender mais caro a uma coisa que é igual, o cliente vai optar sempre pelo mais barato. Então eu posso vender mais caro, se eu tiver um portefólio de serviços maior para o cliente, não é? Para o cliente que for melhor."
	E9	"Sim é mais um indicador, volto a dizer é um indicador. Basicamente tá dizer que nós estamos a 4%, no teu exemplo acima da nossa concorrência. Teoricamente devíamos baixar na receita."

Anexo XXVIII.

Recolha dos entrevistados (2) – “KPI’S do index (AAR, T.O% e RevPAA)”

Recolha dos entrevistados		
Etiqueta	Código do Entrevistado	Citações
KPI'S do index (AAR, T.O% e RevPAA)	E10	No meu moinho eu não tenho dúvidas nenhuma, que tenho uma taxa de ocupação superior à concorrência ahhh e, um preço também superior à concorrência, mas porquê? Ahhh quer dizer, porque de facto tem umas características, que outras coisas não têm. Há várias vantagens, porque repare! Por exemplo, aquele individuo que quer só o preço. Quer dizer, só o preço normalmente também é o pior cliente. E portanto, eu não, não o tenho. Não sei se tá a ver! Quer dizer, porque só tenho alguém que pode pagar, quer dizer... É evidente que isto nem toda a gente pode fazer isto! Não posso tar a viver disto, e como não tou a viver disto, posso me dar a esse luxo, quero dizer... (...) Agora, dá muitíssimo mais trabalho, quer dizer, eu não faço outra coisa! Quer dizer, e isso não me interessa. Mas eu penso muito que no alojamento local é assim, quer dizer. Repare! Aquilo que está a dizer, pode ter muito interesse, até para estas companhias que fazem a gestão de vários alojamentos locais."
	E11	"Eu acho que é importante sim, que é bastante importante eu saber qual é o diferencial que existe, entre os preços que estou a praticar, e que os meus concorrentes diretos estão a fazer, porque isso pode determinar que um cliente escolha o meu AL, ou escolha o AL do lado. Isto terá haver também, com uma série de variáveis que farão com que o meu serviço seja preferencial, em relação ao serviço do meu concorrente. Se ele tiver a prestar um serviço superior... Mas eu tenho de ter sempre é que como modelo de comparação do que é que estou a fazer, e que o meu concorrente está a fazer."

Anexo XXIX. Tabela de verificação das questões colocadas

Tabela de verificação das questões colocadas			
Questões	Questões colocadas	Existência de tendência	Justificação
P_1	"Aplica-se o conhecimento da gestão da receita na hospitalidade, por parte dos titulares e gestores de AL?"	Aplica-se uma tendência menor	Os gestores e titulares de AL estipulam uma presença minoritária respeitante ao conhecimento do RM, visto que eles aplicam métodos básicos referentes à gestão (supra §5.1).
P_2	"Haverá interesse do revenue management no AL?"	Apresenta-se uma tendência elevada	Confirmação do interesse elevado dos gestores através do uso dos KPI'S e respetivas ferramentas, bem como, no conhecimento dos <i>revenue managers</i> e, no tema geral do RM (supra §5.2).
P_3	"Usufruem instrumentos de RM no AL?"	Aplica-se uma tendência	Aplica-se o conhecimento e o interesse dos respetivos instrumentos de trabalho adequados ao RM, por parte dos gestores e titulares de AL (supra §5.3).
P_4	"Os gestores e titulares de AL utilizam-se métricas de RM?"	A existência de uma elevada tendência	Quer os gestores, quer os titulares de AL do presente anexo VII, aplicam algumas das métricas aplicadas (supra §5.4).
P_5	"Apresentam-se os aspetos e os respetivos indicadores fulcrais na gestão da receita no AL?"	Demonstração de uma tendência estável	Os gestores e titulares de AL validam que os respetivos indicadores e aspetos são fulcrais, com base no conhecimento a nível do RM (supra §5.5).
P_6	"Os gestores e titulares de AL podem aplicar a taxa de ocupação $[T.O\% = (\text{Apartamentos ocupados} / \text{Apartamentos disponíveis}) * 100]$?"	Aplica-se uma tendência inexistente	Visto que a maioria aplicou contradições, respeitante à presente literautura da taxa de ocupação (supra §5.6).
P_7	"Se os gestores podem aplicar a taxa de disponibilidade $(T.A\% = 1 - T.O\%)$?"	Apresenta-se uma tendência	Permitindo a observação da ocupação que resta (supra §5.7).
P_8	"Apresenta-se a possibilidade em calcular o DRCS D (DRCS D = Taxa de disponibilidade / Taxa de ocupação)?"	Suscita-se uma nova tendência	Baseando-se pelas informações prestadas pelos entrevistados E.1, E.6 e o E.8 (supra §5.8).
P_9	"Haverá a possibilidade em calcular o RTO Channels % $[RTO Channels \% = (\text{Apartamentos ocupados nos canais intermediários} / \text{Apartamentos ocupados na generalidade}) * 100]$?"	Aplica-se uma eventual tendência	Através dos dados ocupacionais da presente discussão, constitui a parcialidade de calcular a respetiva RTO Channels % (supra §5.9).
P_{10}	"A possibilidade de constar as RN como uma métrica de cálculo $(RN = \text{Check-out date} - \text{Check-in date})$?"	Inexistência de uma tendência	Quer a abordagem pelo entrevistado E.7, bem como as respostas insuficientes por parte dos restantes entrevistados, leva-nos à não atribuição das RN como um KPI (supra §5.10).
P_{11}	"Aplica-se a possibilidade em estabelecer o Average Apartment Rate $(\text{Average Apartment Rate} = \text{Receita dos apartamentos} / \text{Nº de apartamentos vendidos})$?"	Não se concretiza uma tendência	Os únicos dados apresentados pelos entrevistados E.1 e E.3, bem como ao enquadramento na presente literatura, apresentam dados insuficientes face aos restantes entrevistados (supra §5.11).
P_{12}	"Apresenta-se na existência de calcular o ADR $(\text{ADR} = \text{Receita Diária dos Apartamentos} / \text{Nº de apartamentos vendidos diários})$?"	Aplica-se uma tendência	Poderá ser concretizado através no <i>competitive set</i> , de acordo com as modalidades e serviços que os apartamentos prestam (supra §5.12).
P_{13}	"Aplica-se a possibilidade em calcular o RevPAA $(\text{RevPAA} = \text{Receita dos apartamentos} / \text{Todos os apartamentos disponíveis})$?"	Possibilidade de concretizar uma tendência	Através do enquadramento literário mencionado maioritariamente pelos entrevistados, apesar da dificuldade demonstrada pelo entrevistado E.9 (supra §5.13).
P_{14}	"Existe a eventualidade de calcular o RevPOA $(\text{RevPOA} = \text{Receita dos apartamentos} / \text{Apartamentos Ocupados})$?"	Não existe tendência	As relações existentes entre os entrevistados e, na revisão da literatura, não permitem à chegada do estabelecimento do cálculo do RevPOA (supra §5.14).
P_{15}	"Haverá a possibilidade de calcular o NetRevPAA $[\text{NetRevPAA} = (\text{Receita bruta dos apartamentos} - \text{IVA e comissões dos canais intermediários}) / \text{Apartamentos disponíveis}]$?"	Não existe tendência	Os dados apresentados demonstram insuficiência para a implementação do cálculo (supra §5.15).
P_{16}	"Existirá a eventualidade em atribuir o cálculo do NetRevPOA $[\text{NetRevPOA} = (\text{Receita bruta dos apartamentos} - \text{IVA e comissões dos canais intermediários}) / \text{Apartamentos ocupados}]$?"	Não existe tendência	Não é constado na presente literatura a fórmula proposta, bem como, a quantidade insuficiente de resultados retirados por parte dos entrevistados (supra §5.16).
P_{17}	"Haverá a existência de calcular o CPOA $(\text{CPOA} = \text{Custos fixos} + \text{Custos variáveis} / \text{Apartamentos ocupados})$?"	Uma tendência duvidosa	Apesar do uso, apresentando sem qualquer conhecimento do CPOA (E.5), deve-se também às afirmações dadas pelos entrevistados, visto que eles não atuam de forma direta à métrica em si proposta (supra §5.17).
P_{18}	"CPAA $= (\text{Custos Fixos} + \text{Variáveis}) / \text{Apartamentos disponíveis}$ "	Não existe tendência	Os dados apresentados demonstram insuficiência para a implementação do cálculo (supra §5.18).
P_{19}	"Existe a possibilidade em calcular o GopPAA $[\text{GopPAA} = \text{Receita dos apartamentos} - (\text{custos fixos} + \text{custos variáveis}) / \text{Apartamentos disponíveis}]$?"	Aplica-se uma tendência	As afirmações maioritárias, correspondentes ao presente âmbito literário (supra §5.19).
P_{20}	"Existe a possibilidade em calcular o GopPOA $[\text{GopPOA} = \text{Receita dos apartamentos} - (\text{custos fixos} + \text{custos variáveis}) / \text{Apartamentos ocupados}]$?"	Não existe tendência	Insuficiência nos resultados apresentados (supra §5.20).
P_{21}	"Há a possibilidade em calcular o Faire share $(\text{Faire share} = \text{Todos os apartamentos disponíveis} / \text{Todos os apartamentos disponíveis no mercado ou na concorrência})$?"	Suscita-se uma nova tendência	Apesar da apresentação de dúvidas no que toca às respetivas quotas (E.8), a maioria dos entrevistados abordam uma concepção à concretização das quotas propostas (supra §5.21).
P_{22}	"Há a possibilidade em calcular o Demand share $(\text{Demand share} = \text{Apartamentos ocupados} / \text{Apartamentos ocupados no mercado ou no competitive set})$?"		
P_{23}	"Aplica-se uma abordagem do AAR, RevPAA, e a T.O%, respeitante competitive set do AL?"	Coloca-se a tendência	Através da importância que as métricas do <i>competitive set</i> revelam, tanto a nível dos hotéis, como a nível no alojamento local (supra §5.22).
P_{24}	"Haverá a eventualidade em aplicar o AAR Index; T.O% Index; RevPAA Index?"	Aplica-se uma tendência duvidosa	Apesar de três entrevistados terem mencionado de maneira correta, enquanto os restantes afirmaram o <i>index</i> como o <i>competitive set</i> na generalidade, os resultados poderão não ser suficientes para a concretização dos KPI'S <i>index</i> (supra §5.23).