



# Analysis, profiles, metrics, strategies and communication of tourism

ISSN: 2183-0800

Volume 13 | Número 1 | Setembro 2019 [23<sup>a</sup>. edição]  
Volume 13 | Number 1 | September 2019 [23<sup>rd</sup> edition]  
Volumen 13 | Número 1 | Septiembre 2019 [23<sup>a</sup> edición]

[www.isce-turismo.com](http://www.isce-turismo.com)

## O ESTADO DO *REVENUE MANAGEMENT* NA HOTELARIA PORTUGUESA

### THE STATE OF *REVENUE MANAGEMENT* IN THE PORTUGUESE HOSPITALITY

65

**Fernando Miguel F. Garrido<sup>1</sup>**

**Raul Ribeiro Ferreira<sup>2</sup>**

**Nuno Abranja<sup>3</sup>**

Garrido, F. M. F., Ribeiro Ferreira, R. & Abranja, N. (2018). O estado do *revenue management* na hotelaria portuguesa. *Tourism and Hospitality International Journal*, 13(1), 65-105.

---

<sup>1</sup> Aluno do Doutoramento em Turismo IGOT-UL/ESHTE. Professor no ISCE.

<sup>2</sup> Aluno do Doutoramento em Turismo IGOT-UL/ESHTE. Professor na ULHT.

<sup>3</sup> Professor Coordenador do ISCE. Centro de Investigação ISCE-CI e CITUR.

## Resumo

O *Revenue Management* é uma ferramenta de gestão que procura a maximização das receitas de uma empresa. Esta estratégia adaptada à hotelaria implica muitas vezes o sacrifício do preço do alojamento para atrair novos clientes ao hotel, de forma a rentabilizá-los ao máximo através dos consumos internos no restaurante, no bar, no *spa*, em jogos, na venda de *tours*, visitas e atividades, entre outras ações rentáveis para a unidade hoteleira (Abranja, Almeida & Elias Almeida, 2019). Através de um estudo exploratório do mercado hoteleiro nacional, focado nos hotéis de 4 e 5 estrelas, aplicou-se um questionário de perguntas fechadas a nível nacional com o propósito de caracterizar a aplicação das práticas de *Revenue Management* nestas unidades. Complementarmente e através da revisão bibliográfica, identificaram-se novas tendências de *Revenue Management*, como o *THRM - Total Hotel Revenue Management*, bem como as perspetivas desta ferramenta estratégica na visão dos profissionais hoteleiros.

**Palavras chave:** Revenue management, Total hotel revenue management, Total revenue management, Hospitality industry

## Abstract

Revenue Management is a management tool that contributes to the profitability of the company's revenue. This strategy applied to the hospitality industry, often implies the sacrifice of the accommodation price to attract new customers to the hotel in order to make them more profitable through domestic consumption in the restaurant, bar, spa, games, sale of tours, visits and activities, among other profitable actions for the hotel unit (Abranja, Almeida & Elias Almeida, 2019). Through an exploratory study of the national hotel market, focused on 4 and 5 stars hotels, a questionnaire of closed questions was applied at national level with the purpose of characterizing the application of Revenue Management practices in these companies. Complementary and through the bibliographic review, we identified new trends in Revenue Management, such as the THRM - Total Hotel Revenue Management, as well as the prospects of this strategic tool in the hotelier's professionals view.

**Keywords:** Revenue management, Total hotel revenue management, Total revenue management, Hospitality industry

## Introdução

O Turismo é das atividades que maior crescimento tem verificado nos últimos anos na economia nacional, sendo a *Hospitality Industry* uma das áreas que mais contribuição tem na atividade turística, não só em termos económicos como também em reputação e satisfação de uma determinada região.

A hotelaria consegue captar e conservar normalmente a maior parte do capital que provém da despesa contraída pelos turistas, fundamental para o equilíbrio da balança de pagamentos desta atividade. Conforme se regista na Conta Satélite do Turismo de Portugal (INE, 2017), os hotéis e similares eram responsáveis por 32,3% da produção interna turística na produção interna total, por produto, em 2016 (dados mais atuais disponíveis), destacando-se como a área mais dinâmica e regular do setor do turismo.

No caso de Portugal, o sector do Turismo tem vindo ao longo dos anos mais recentes a apresentar-se como um dos grandes motores da recuperação da economia nacional, pós pedido de ajuda financeira ao FMI (Fundo Monetário Internacional), em meados de abril de 2011. Não obstante, o nascimento desmesurado de empresas hoteleiras nos anos mais recentes e o crescimento consequente de uma feroz concorrência faz com que mais do que uma necessidade, seja imperativo rentabilizar qualquer cliente que se consiga conquistar. Assim, é premente gerir o rendimento no relacionamento com os consumidores, de forma a garantir uma ligação sustentável de longo prazo embora se atue a curto prazo através da segmentação do mercado e da satisfação das necessidades específicas de cada um.

Com efeito, estratégias como o *revenue management* assumem uma importância fortificante na rentabilidade das organizações hoteleiras, contribuindo desta forma para um planeamento mais atempado e cuidado, permitindo definir os produtos e serviços hoteleiros adequados ao cliente respetivo. Atualmente incentivam-se os hotéis concorrentes a trabalharem em estreita harmonia, de forma a unirem-se e formarem em conjunto uma força mais resistente e atrativa de novos visitantes à região, gerando assim parcerias que possam ser úteis no *revenue management* de cada um. Esta técnica é fundamental no negócio hoteleiro, uma vez que incrementa significativamente a receita do hotel. No entanto, só podemos recorrer a esta estratégia quando a taxa de ocupação é elevada, para conseguirmos obter o máximo de rendimento dos seus clientes durante a estadia (Abranja, Almeida & Elias Almeida, 2019).

### A Situação Atual da Hotelaria Portuguesa

Portugal vive hoje um período áureo de turismo, atingindo números nunca antes alcançáveis e recordes que nos trouxeram prémios significativos que valorizaram substancialmente o nosso país como destino turístico. Sem nenhum desprimor para todos nós que trabalhamos no turismo e na hotelaria, sabemos, contudo, que muito deste mérito se deve também ao demérito de outras regiões turísticas concorrentes e à instabilidade que se tem verificado noutros destinos turísticos um pouco por todo o mundo e, muitos deles, nossos vizinhos.

Também a insegurança vivida noutros destinos concorrentes, como é o caso de algumas cidades europeias (procuradas para *city breaks*), como Barcelona, Paris, Londres, entre outras, ou férias de “sol e mar”, dos quais podemos destacar a Tunísia, o Egito e a Turquia, sofreram um decréscimo de procura e o conseqüente desvio dos seus fluxos turísticos para outros destinos como Portugal.

Com base nos dados apresentados na Figura 1, podemos constatar que entre 2013 e 2016 (período em análise) países associados à falta de segurança tiveram uma diminuição de chegadas de turistas, ou um crescimento inferior à média mundial, perdendo para países como Portugal (16/15- 12,7 %) que registaram um crescimento bastante superior à média mundial (16/15- 3,9 %).

Esta realidade torna-se ainda mais evidente quando analisamos a receita gerada, na qual se denota um decréscimo percentual mais significativo face à variação de turistas no mercado em análise. Considerando os anos de análise 2016 vs 2015, França perde 4% em número de chegadas de turistas e 6% em termos de receita, já o Egito perde 42% face a 56,4 % em receita. Demonstrando-se assim que para além do impacto que esta instabilidade tem na procura, ainda afeta de forma mais considerável o posicionamento destes destinos em termos de oferta (preço).

Um outro fator que levou ao crescimento do turismo em Portugal nos últimos anos foi o crescente reconhecimento turístico do país e, em particular, algumas cidades e zonas balneares. Uma das provas deste reconhecimento é os vários prémios do World Travel Awards que tem vindo a ganhar nos anos mais recentes, que reconhecem a qualidade dos nossos recursos naturais e construídos, bem como a qualidade do trabalho desenvolvido nos mais diversos setores da atividade turística a operar em Portugal.

O nosso país estava na altura certa com as condições ideais para receber os turistas e os desvios da procura. Na última década, Portugal realizou um grande esforço público e privado em termos de qualificação do território, dando resultados no momento certo através do aproveitamento dos fluxos da procura turística (Godinho, 2016).

Ao analisarmos a Figura 2, este crescimento turístico referido torna-se ainda mais claro. A taxa de ocupação por quarto nos estabelecimentos hoteleiros, entre 2011 e 2016, aumentou em Portugal cerca de 11,13 pp (pontos percentuais), sendo na área metropolitana de Lisboa de 10,22 pp (de 62,3% em 2011, para 72,5% em 2016).

Se avaliarmos o crescimento da ocupação linear em 2011 e 2016, é visualmente perceptível a acentuada curva em 2016 face a uma menor acentuação em 2011.

Este crescimento acentuado é mais facilmente compreendido quando avaliamos o REVPAR (preço médio por quarto disponível) neste mesmo período, no qual se denota um crescimento de 47,19% na globalidade das regiões e na área metropolitana de Lisboa, este indicador cresce 41,86% (de 43,34€ em 2011 para 61,48€ em 2016) (Figura 3).

Embora os dados não sejam suficientemente esclarecedores pelo facto de analisarem os resultados num todo (por regiões), que integram Lisboa e Porto nas regiões de área metropolitana de Lisboa e Norte, respetivamente, deturpando a importância e o peso destas cidades. Dada a escassez de análises que façam a distinção entre a área metropolitana e a cidade propriamente dita, não é fácil comprovar a sua representatividade enquanto destino individual.

Considerando que nos períodos de maior crise económica é que há lugar ao maior surgimento de inovações no setor turístico, achámos ser um tema importante investigar as formas utilizadas que levaram à superação desta crise económica, com a implementação de práticas de *Revenue Management* na hotelaria Nacional.

Um conceito há muito aplicado noutros sectores de atividade na sua maioria associados igualmente ao turismo, como é o caso do alojamento, no entanto dada a complexidade desta atividade é, ainda, um conceito bastante embrionário em diferentes fases e/ou estágios de aplicação.

Estimava a Organização Mundial de Turismo que, em 2018, o número de turistas internacionais em todo o mundo atingia 1,4 mil milhões, mais 6% do que em 2017, prevendo-se que se alcance em 2020 o número aproximado de 1.600 milhões de chegadas internacionais, claramente acima do crescimento de 3,7% da economia mundial.

Em julho de 2019, de acordo com o indicador mensal ‘Tourism Monitors’ da Associação da Hotelaria de Portugal (AHP), a receita média por turista era de 175,5€. Este mês registava uma taxa de ocupação quarto de 80,5%, com um preço médio por quarto ocupado de 115,5€. O preço médio por quarto disponível era de 93€ e a receita total associada de 144,5€.

Com a evolução do turismo dos últimos anos, já aqui vincada, com um impacto direto na hotelaria, torna-se premente profissionalizar-se a gestão dos estabelecimentos, passando obrigatoriamente pela utilização de práticas do *Revenue Management*.

### ***Revenue Management***

Se efetuarmos uma tradução literal da expressão *Revenue Management*, que serve de mote a este trabalho, teremos:

*Revenue* = Receita, Lucro

*Management* = Gestão

O *Revenue Management*, também conhecido por *Yield Management*, que significa produzir, receita, não é mais do que a gestão da receita. É uma estratégia para maximizar a receita para muitas indústrias de serviços com capacidade limitada (Cross, 1997; Berman, 2005; Chiang et al., 2007, citados por Heo & Lee, 2009).

As principais características comuns das empresas que utilizam práticas de *Revenue Management* são (Gomes, 2004):

- capacidade limitada (de quartos de hotel, por exemplo);
- produtos perecíveis (com princípio, meio e fim);
- segmentos de mercado muito curtos com diferentes sensibilidades ao preço;
- procura variável e instável;
- produtos que podem ser vendidos ou reservados antes de serem consumidos.

O objetivo dos hotéis é normalmente vender o maior número de quartos ao melhor preço possível, mas por ter um mercado de consumo muito pequeno capaz de pagar tarifas elevadas pela compra dos quartos, então o risco de não vender é elevado. Por outro lado, se optar por vender a um preço mais reduzido arrisca a perder receitas de clientes que estariam por ventura dispostos a pagar tarifas mais altas. O propósito do *Revenue*

*Management* é evitar os dois tipos de perdas: receita ou ocupação. Neste sentido, procura-se conjugar esta dualidade de inventário e preço através da maximização das receitas recorrendo a diferentes estratégias (Bento, 2014).

Tendo em consideração todas as definições anteriormente apresentadas, apresentamos na Figura 5 um esquema que espelha uma abordagem para o desenvolvimento de um plano de *Revenue Management* (Bento, 2014). Percebe-se que para implementar um plano desta natureza é necessário adquirir um perfeito conhecimento sobre o cliente efetivo do hotel e dos que se pretende conquistar, ter um perfeito conhecimento da concorrência que conjugada com um histórico de atividade e previsão de eventos os profissionais conseguirão perspetivar a procura. Desta forma, conseguir-se-á estabelecer uma política dinâmica de preços ajustada à gestão de inventário, permitindo rentabilizar ao máximo este mesmo inventário.

### **Caracterização da Hotelaria Portuguesa**

Neste ponto do artigo procura-se caracterizar o mercado hoteleiro nacional, mais especificamente os empreendimentos turísticos classificados como hotéis, que, segundo o Atlas da Hotelaria (Deloitte, 2017), representam 74% das unidades de alojamento a nível nacional (Figura 6).

Representando aproximadamente 64% das unidades de alojamento, o nosso foco estabelecer-se-á nos hotéis de 4 e 5 estrelas que, para além de serem os mais representativos em termos quantitativos, são igualmente as unidades que melhor caracterizam qualitativamente a hotelaria portuguesa (Figura 7).

Ao analisarmos a oferta hoteleira a nível nacional, percebemos que a maioria do mercado é composta por empreendimentos turísticos de pequena e média dimensão, com 71 unidades de alojamento em média, fortemente influenciada pelos principais núcleos de concentração de oferta hoteleira (Lisboa, Madeira, Algarve) (Figura 7). Como poderemos perceber na Figura 8, quadro relativo à dimensão média dos empreendimentos turísticos, entendemos que nas regiões mais interiores do país as organizações hoteleiras são substancialmente mais pequenas (média de 41 unidades de alojamento no Alentejo e 51 nas regiões do Centro e Açores).

Considerando que o número de empreendimentos turísticos que integram grupos hoteleiros ou entidades de gestão (751) é bastante inferior ao número de estabelecimentos independentes (1.194) e, mesmo assim, o número de unidades de alojamento dos primeiros (86.286) é substancialmente superior aos dos segundos (53.453), concluímos que os grupos hoteleiros ou entidades de gestão exploram unidades de maior dimensão. Da mesma forma, também o número de camas (38,7%) é bastante mais reduzido nos hotéis independentes (Figura 9).

### ***Revenue Management* na Indústria Hoteleira**

O *Revenue Management* surge inicialmente na atividade turística na aeronáutica, com a desregulamentação do sector nos EUA, aprovada em 1978, na presidência de



Jimmy Carter. Esta desregulamentação veio permitir às companhias aéreas a gestão do seu inventário (lugares no avião), de acordo com os seus melhores interesses.

Em 1972 Ken Littlewood, colaborador da British Airways, apresenta um modelo de maximização de receita no 12º Simpósio AGIFORS, que passava pela análise e gestão de reservas numa perspectiva de maximização da receita em oposição à ocupação do voo, afirmando (Littlewood, 2005, citado por Bento, 2014). Dada a similaridade dos negócios (inventários perecíveis) estas práticas começaram a ser utilizadas igualmente em áreas como a dos hotéis, rent-a-car, cruzeiros, parques temáticos, restauração, entre outros.

Os primeiros registos de aplicação de *Yield Management* na indústria hoteleira remontam a 1974, com Rothstein, seguindo-se Ladany, Liberman e Yechiali, em 1977 e 1978 (Costa, 2017). Considerando que hoje em dia, as empresas estão integradas numa economia global, altamente competitiva, na qual não há espaço para amadorismos, as práticas de *Revenue Management* vieram trazer uma maior clarividência, com a crescente procura de rentabilização das receitas. É, assim, necessária uma aproximação científica na gestão que inclui (Thompson, 2011):

- i. foco nos dados;
- ii. gerir a complexidade;
- iii. tomar decisões definidas por análises rigorosas.

Os dados corretos, que vão desde um histórico de atividade que nos permite compreender e prever o comportamento de uma unidade aos dados atuais e futuros como a atividade atual e eventos futuros, permitirão tomar as decisões adequadas no momento certo. A complexidade desta estratégia está relacionada com o *multitasking* associado à atividade hoteleira, como a gestão de diferentes áreas de uma unidade, tão distintas e ao mesmo tempo complementares, como é o exemplo dos recursos humanos e do marketing.

Segundo Kimes e Wirtz (2003) *Revenue Management* é a utilização de sistemas de informação e estratégias de preços, de forma a alocar a capacidade ideal ao hóspede específico, ao preço correto no momento certo. Entendendo-se por esta estratégia que se deve alcançar a maior contribuição/rentabilidade para a empresa hoteleira.

Costa (2017), referenciando Ivanov, demonstra as relações dos diferentes conceitos de *Revenue Management*, apresentando diferentes vertentes como: a concorrência, o cliente potencial, análises e previsões, preços, inventário, entre outros.

Através do esquema exposto na Figura 10 é perceptível a complexidade das práticas de *Revenue Management*, levando-nos à conclusão que a abordagem da aplicação destas práticas poderá ser efetuada com abordagens distintas, ou seja poder-se-á afirmar que há diferentes níveis de aplicação da estratégia *Revenue Management*.

### **Total Hotel Revenue Management - THRM**

Se avaliarmos a evolução deste conceito, percebemos que nos primeiros anos os gestores tinham como principal foco a gestão tarifária do seu inventário, situação que tem vindo a alterar-se gradualmente passando hoje em dia a existir um foco muito concentrado no cliente. Esta mudança de paradigma na abordagem ao tema para uma gestão que aposta em criação de valor do cliente a longo prazo (Noone, Enz, & Glassmire, 2017).

Com esta nova abordagem evoluiu-se para um conceito de *Total hotel Revenue Management*, que passa por uma aposta numa gestão integrada em hotel enquanto fonte múltipla de *Revenue*. No seu ensaio, Noone, Enz e Glassmire (2017) apresentam algumas definições deste conceito por parte de reconhecidos profissionais da hotelaria e que aqui partilhamos:

So traditional RM has been all about really understanding the money that a room can make. And now we're expanding that to think about where it is sold and the channel that's sold and the costs associated, so it's about profit and not just rooms. So rather than just thinking about transient room revenue, we're expanding that to think about all segments, all products that we're selling, and about profit rather than revenue. *Craig Eister, InterContinental Hotels Group.*

Ao analisarmos esta definição percebemos que o *Revenue Management* tradicional se tem debruçado sobre a receita que um quarto pode fazer. Neste momento, esta nova abordagem tem alargado para a análise de onde é o quarto vendido, o canal que é utilizado e os custos associados. Neste sentido, entende-se que o *total hotel revenue management* é sobre lucro e não apenas sobre quartos ou receitas.

Hotels are not just rooms anymore," she stated, adding that hotels in the luxury segment build a stronger brand reputation, and are more successful, if they have great food and beverage (F&B) concepts and have the function space capacity to cater to profitable high-end events. She also noted that, in these types of hotels, spa, golf, and retail become increasingly important, highlighting the revenue and profit contribution that non-room revenue streams can make: "These ancillary revenue streams become increasingly significant, which is why now we have enough demand to innovate with industry partners, and work internally to invest in systems, processes, and people. *Jeannette Ho, FRHI Hotels & Resorts.*

Com esta definição podemos afirmar que o conceito de *Revenue Management* é alargado para além do alojamento. Isto é, contempla todas as áreas do hotel que contribuem para o negócio e incremento da receita, revelando-se como fluxos de receita auxiliares de elevada importância.

I think the holy grail of THRM is to better meet the total needs of the customer, thereby capturing a higher share of the customer's wallet in the most profitable way possible. At the same time, managing inventory. It's sleeping rooms and meeting space, and it could also be time spent or money spent in a casino. It could include food and beverage outlets, it could include spa, and golf, and ski slopes, beach— anywhere that we can inventory something and sell something to our guests. So there's the revenue and profit side, there's the inventory side, and there's the total customer side. *Sharon Hormby, Marriott International.*

Este autor, que segue na mesma linha do anterior no que ao aproveitamento de todos os produtos do hotel diz respeito, diz-nos que é fundamental atender a todas as

necessidades do cliente de forma a rentabilizá-lo ao máximo. Defende a perspetiva da receita e do lucro, a do inventário do hotel e ainda a do cliente.

I view THRM as the application of RM principles and tools across each revenue center of the business—rooms, function space, catering, restaurant, or spa—taking into account the total profit contribution of each of these major revenue centers. When applying THRM, total profit contribution and customer lifetime value across all revenue centers should be considered.

*David Warman, Four Seasons Hotels and Resorts.*

Este último autor interpreta o THRM como a aplicação de princípios e ferramentas de *Revenue Management* a todos os departamentos de um hotel, tendo em conta a contribuição total de lucro de cada um desses setores e o valor vitalício do cliente.

Como é perceptível através das opiniões destes profissionais e do esquema estratégico (Figura 11), o *Total Hotel Revenue Management* passa a integrar para além da empresa em si mesmo (e.g.: recursos humanos, estrutura organizacional, sistema de gestão) também o meio envolvente (mercado, parceiros, economia global, entre outros).

De uma forma simplista poder-se-á afirmar que aplica uma gestão 360°:

- Recursos Humanos - fator fulcral para implementação de qualquer plano estratégico de uma empresa;
- Clientes - individuais, agências, operadores, empresas *online*;
- Parceiros e fornecedores;
- Relações institucionais com entidades públicas e setor terciário;
- Entre outros.

No estudo subordinado ao tema “*Total Hotel Revenue Management* em Portugal”, Costa (2017) inquiriu o mercado hoteleiro sobre as práticas de *Revenue Management*, tendo sido obtidos alguns resultados que servirão como complemento a este artigo e os quais aqui partilhamos. Dos 310 inquéritos validados, 227 (72,23%) eram relativos a respostas dadas por unidades de alojamento, num total de 183 hotéis (176 válidos para amostra), repartidos pelas diferentes categorias, como se pode ver na Figura 12. Os inquiridos encaram a atividade de TRM como uma função centralizada (48,30%), sendo que em 2º lugar (aprox. 34%) os profissionais afirmam exatamente o oposto “Deve ser uma função descentralizada e transversal a toda a unidade” (Figura 13).

Já em termos organizacionais, as opiniões dividem-se entre (Figura 14):

- um departamento autónomo agregador de diversos outros departamentos: 43,18%
- Vendas e Marketing: 41,48 %

Perante a questão “O TRM vai ter relevância no futuro?”, 97,73 % (172 hotéis) afirmam que sim e apenas 4 unidades não consideram importante (Figura 15).

## Metodologia

Este artigo consiste essencialmente num método descritivo, exploratório, através de uma observação participativa, complementada por um questionário essencialmente de respostas fechadas, aplicado a uma amostra de hotéis de 4 e 5 estrelas em todo o território nacional.

Foram utilizadas medidas de tendência central, medidas de dispersão e representações gráficas para descrever os resultados obtidos. Adicionalmente, utilizaram-se testes de correlação com o objetivo de compreender a existência de relações estatisticamente significativas com algumas variáveis, no contexto das práticas de *Revenue Management* em análise.

75

## Caracterização da Amostra

Foi analisada uma amostra aleatória simples, obtida com recursos a números aleatórios<sup>4</sup> atribuídos aos hotéis mencionados no Atlas da Hotelaria (Deloitte, 2017).

Desta forma, dos 120 questionários enviados obtivemos um total de 35 respostas, das quais duas foram consideradas como não válidas, por um dos hotéis se encontrar localizado fora de Portugal e um outro que tinha a classificação de 3 estrelas (fora da amostragem definida) (Tabela 1). Considerando a classificação das unidades, obtivemos 12 inquéritos provenientes de hotéis de 5 estrelas e 21 de 4 estrelas (Tabela 2).

À semelhança da divisão das unidades no país (Deloitte, 2017), as unidades de 4 estrelas (aprox. 63%) são mais representativas que as 5 (36%) (Tabela 3). Maioritariamente os hotéis analisados são pertença ou estão integrados num grupo hoteleiro, quer diretamente, quer na modalidade de *franchising* ou *management*. Considerando-se o número médio de unidades de alojamento (71) a nível nacional em 2017 (Deloitte, 2017), definiram-se escalões de análise para se caraterizar a dimensão das unidades na nossa amostra e que podemos ver na Tabela 4.

Dos estabelecimentos hoteleiros considerados nesta consulta, verifica-se que mais de 60% são unidades de média e grande dimensão (Tabela 5). A dimensão das unidades acaba-se por refletir ao nível dos recursos humanos, onde mais de 55% dos hotéis considerados possuem mais de 50 colaboradores, como se pode visualizar na Figura 16.

## Apresentação e Análise de Resultados

Para que pudéssemos efetuar uma análise da aplicabilidade das práticas de *Revenue Management* nos hotéis de 4 e 5 estrelas foi aplicado o questionário “*Revenue Management* na Hotelaria Portuguesa” a diretores ou chefes de secção destes hotéis. Este inquérito encontra-se dividido em duas secções distintas:

1. Caracterização da Unidade;  
Nome, NIF e localização da unidade;  
Unidade independente ou integrada num grupo hoteleiro;

<sup>4</sup> Para este efeito, foi utilizada a função “ALEATORIOENTRE” do MS Excel

Classificação;  
Dimensão (n.º de unidades de alojamento);  
N.º de colaboradores internos;

2. Caracterização das práticas de *Revenue Management*:

Aplica ou não práticas de *Revenue Management*;  
Se sim, há quantos anos aplica as práticas de *Revenue Management*;  
Quem realiza as práticas *Revenue Management* (interno com departamento próprio, interno integrado noutra departamento, serviços de suporte de um grupo, empresa externa em regime de *outsourcing*).

76

Com esta composição de questionário, conseguimos não só avaliar as práticas de *Revenue Management* como também a relação entre a sua aplicabilidade e o inventário disponível (n.º de unidades de alojamento).

Após a análise dos dados obtidos, chegou-se à conclusão que da amostra analisada, todos os estabelecimentos aplicam práticas de *Revenue Management*, como é visível na Figura 17, há mais de 8 anos (aprox. 48%) ou entre 5 e 8 anos, perfazendo na conjugação destes dois grupos um total superior a 72% (Tabela 6).

Há uma maior predominância da prestação deste tipo de serviço através de serviços dedicados exclusivamente a esta área, em detrimento dos que são partilhados com outro departamento (15%) e de serviços subcontratados (aprox. 18%). No cruzamento desta informação com a dimensão do hotel, percebemos que quanto maior é a unidade maior é a profissionalização dos serviços de *Revenue Manager*, existindo um departamento específico para esta área ou centralização desta prestação, com profissionais dedicados em serviços de suporte (no caso dos grupos hoteleiros). Já no caso da classificação, não se verifica uma correlação direta com o tipo de prestação (Tabelas 7 e 8).

De acordo com o resultado do teste do qui-quadrado (Tabela 9), não existe uma relação estatisticamente significativa entre o prestador de serviços de *Revenue Management* e a dimensão do hotel ( $p = 0.616 > 0.05$ ). Ou seja, estas práticas não são influenciadas pela dimensão do hotel.

De acordo com este resultado do teste do qui-quadrado (Tabela 10), existe uma relação estatisticamente significativa, entre o prestador de serviços de RM e a pertença a um grupo hoteleiro ( $p = 0.009 < 0.05$ ). Ou seja, as práticas de RM são influenciadas pelo facto de se pertencer, ou não, a um grupo hoteleiro.

## Conclusão

Face ao objetivo inicial deste trabalho, da apresentação do quadro da aplicabilidade das práticas de *Revenue Management* nos hotéis de 4 e 5 estrelas em Portugal, chegou-se a uma conclusão um tanto ao quanto surpreendente de 100 % de implementação na amostra utilizada. Embora a amostra em causa seja reduzida, levando a que margem de erro seja maior, através da revisão bibliográfica chegámos à mesma conclusão que o nível de implementação é muito próximo dos 100%, sendo que a utilização destas práticas ocorre há mais de 5 anos, anterior à crise financeira, situação contraditória ao que se levava a crer no início deste trabalho.

Podemos assim afirmar com estes factos, que existe já hoje um elevado grau de maturidade na utilização das práticas de *Revenue Management*, mas não poderemos assegurar que as mesmas unidades hoteleiras recorrem às últimas e mais modernas práticas de *Revenue Management*.

Dos dados analisados e expostos anteriormente, podemos obter outras conclusões importantes:

- os serviços de *Revenue Management* estão habitualmente integrados num departamento dedicado (internamente), ou em serviços de suporte no caso dos grupos hoteleiros, percebendo-se por este facto a importância que é dada a esta nova função.
- Quanto maior é a unidade hoteleira, em termos de unidades de alojamento e de recursos, mais profissionalizada é a função com um departamento dedicado ou serviços de suporte.

Concluimos também e corroboramos através dos estudos desenvolvidos por Costa (Costa, 2017) que:

- pela importância atribuída à questão o *Total Revenue Management* vai ter uma grande importância no futuro (mais de 97% de concordância);
- por o *Total Revenue Management* ser considerado uma função centralizada (mais de 48% de concordância), no sentido de ser altamente conhecedora da realidade (mercados, RH, custos departamentais, ferramentas dedicadas, entre outros) do estabelecimento hoteleiro.

Ao longo desta investigação abordou-se outra corrente de *Revenue Management*, ainda recente, designada de *Total Hotel Revenue Management*, que consiste na aposta numa gestão de *Revenue Management* a 360°.

Conforme referido anteriormente, trata-se de um conceito novo com uma implantação embrionária em Portugal, comprovando-se assim que embora haja um nível de maturidade na implementação das práticas de *Revenue Management* em Portugal, não se estão a implementar as mais recentes.

A gestão de receitas é um campo de atuação em crescente, com muitas teorias e técnicas que auxiliam a aumentar os lucros sem incrementar a oferta. No entanto, regista-se que estas práticas não se aplicam com tanta frequência nas cadeias de hotéis de pequena ou média dimensão (Jochemsen, 2015).

Dada a complexidade das práticas de *Revenue Management*, foi perceptível ao longo desta análise e através da observação participante que existem diferentes abordagens na aplicação destas práticas, por outras palavras poder-se-á afirmar que existem diferentes níveis de *Revenue Management*, levando-nos a colocar outras questões que poderão servir de base para um novo estudo, como por exemplo: “Quais os diferentes níveis de implementação das práticas de *Revenue Management*?”; “Está diretamente relacionado o nível de implementação das práticas de *Revenue Management* com a dimensão da unidade?”; “Qual o nível de implementação na hotelaria nacional do *Total Revenue Management*?”



## Referências

- Abranja, N. Almeida, M. & Elias Almeida, A. (2019). *Gestão de alojamento, receção e housekeeping*. Lisboa: Lidel. (Prefácio de Ana Mendes Godinho, Secretária de Estado do Turismo). ISBN: 978-989-752-411-0.
- AHRESP. (2017). *Caderno de economia e negócios AHRESP*. AHRESP - Associação da Hotelaria Restauração e Similares de Portugal. Retirado de [http://www.ahresp.com/files/filemanager/COMUNICACAO/CENA/DEZEMBRO%2017/CENA\\_N6%20.pdf](http://www.ahresp.com/files/filemanager/COMUNICACAO/CENA/DEZEMBRO%2017/CENA_N6%20.pdf)
- Anderson, C. K. & Xie, X. (2010). Improving hospitality industry sales: Twenty-five years of revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*.
- Bento, C. (2014). *Revenue management - Manual de apoio à gestão de alojamentos em unidades hoteleiras independentes*.
- Costa, M. J. (2017). *Total hotel revenue management em Portugal*.
- Deloitte (2017). *Atlas da hotelaria*. Deloitte Consultores.
- Fernandes, A. M. (2015). *Estratégia e vantagem competitivas na hotelaria portuguesa*. ISCTE-IUL.
- Godinho, A. M. (2 de August de 2016). Terrorismo continua a mudar os fluxos de procura turística". (SOL, Entrevistador) SOL Online. Retirado de <https://sol.sapo.pt/artigo/518436/terrorismo-continua-a-mudar-os-fluxos-de-procura-turistica>
- Gomes, J. (2004). Como aumentar as receitas de um negócio: O conceito de gestão de receitas. *Hotéis de Portugal*.
- Heo, C. Y. & Lee, S. (2009). Application of revenue management practices to the theme park industry. *International Journal of Hospitality Management*.
- INE. (2017). *Conta Satélite do Turismo de Portugal*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Jochemsen, T. (2015). Comparison of theory and practice of revenue management with undifferentiated demand. *Vrije Universiteit Amsterdam - Research Paper Business Analytics*.
- Kimes, S. E. & Wirtz, J. (2003). Has revenue management become acceptable? Findings from an international study on the perceived fairness of rate fences. *Cornell University, School of Hotel Administration*.
- Mendonça, D. Q. (2017, Novembro). Revenue management em hotelaria: Da conceção do produto à implementação do processo num contexto de soft opening. *Mestrado em Direcção Hoteleira*.
- Noone, B. M., Enz, C. A. & Glassmire, J. (2017). Total hotel revenue management: A strategic profit perspective. *Cornell Hospitality Report*.
- Thompson, G. (2010). Restaurant profitability management: The evolution of restaurant revenue management. *Cornell University School of Hotel Administration The Scholarly Commons*.
- Thompson, G. (2011). A scientific approach to managing hospitality.

## ANÁLISE COMPARATIVA

### Portugal e Países da Bacia do Mediterrâneo

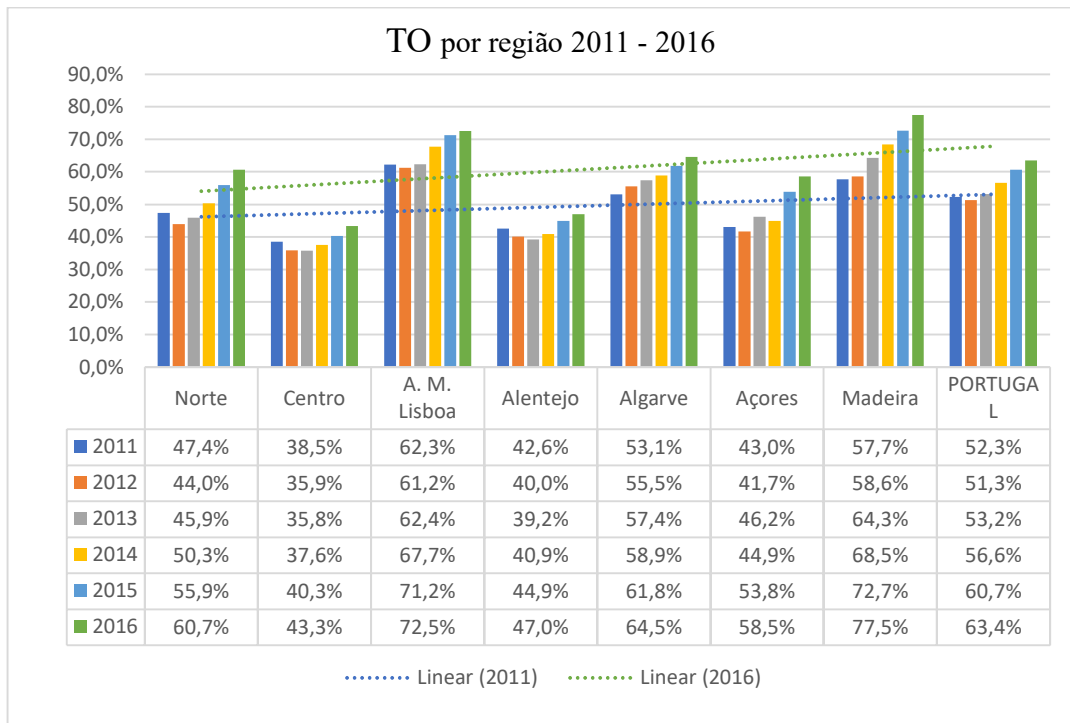


Turistas nos Mercados Bacia Mediterrâneo	Unidade: milhares	Anos			Var. %			Rank	Unidade: milhões €	Anos			Var. %				
		2013	2014	2015	2016*	14/13	15/14			16/15*	2013	2014	2015	2016*	14/13	15/14	16/15*
França	1 TF	83 633	83 701	84 452	81 074	0,1	0,9	-4,0	Espanha	1	47 163	49 011	50 895	54 518	3,9	3,8	7,1
Espanha	2 TF	60 675	64 939	68 536	75 580	7,0	5,5	10,3	França	2	42 596	43 771	41 407	38 898	2,8	-5,4	-6,0
Itália	3 TF	47 704	48 576	50 732	52 622	1,8	4,4	3,7	Itália	3	33 064	34 240	35 556	36 715	3,6	3,8	3,3
Turquia	4 TF	37 795	39 811	39 478	28 227	5,3	-0,8	-28,5	Turquia	4	21 080	22 245	23 989	16 933	5,6	-9,9	-29,6
Grécia	5 TF	17 920	22 033	23 599	24 799	23,0	7,1	5,1	Grécia	5	12 153	13 363	14 126	13 206	10,2	5,5	-6,5
Croácia	6 TCE	10 948	11 623	12 683	13 809	6,2	9,1	8,9	Portugal	6	9 249	10 394	11 451	12 680	12,4	10,2	10,7
Portugal	7 TCE	8 182	9 277	10 140	11 246	11,8	9,3	12,7	Croácia	7	7 172	7 426	7 961	8 704	2,8	7,6	8,5
Marrocos	8 TF	10 046	10 263	10 177	10 332	2,4	-1,0	1,5	Marrocos	8	5 161	5 554	5 645	5 825	7,7	-1,4	3,4
Bulgária	9 TF	6 897	7 311	7 099	8 086	6,0	-2,9	13,8	Bulgária	9	2 867	2 942	2 836	3 283	1,9	-3,6	15,7
Tunísia	10 TF	6 977	7 163	5 359	5 724	-2,6	-25,2	6,8	Chipre	10	2 178	2 142	2 243	2 495	-1,7	4,7	11,9
Egito	11 TF	9 174	9 628	9 139	5 287	5,0	-5,1	-42,1	Egito	11	4 553	5 426	5 466	2 390	19,2	-15,9	-56,4
Chipre	12 TF	2 290	2 411	2 659	3 167	1,5	8,9	19,8	Malta	12	1 057	1 146	1 237	1 307	8,4	7,9	4,8
Malta	13 TF	1 575	1 690	1 783	1 966	6,8	5,5	10,2	Tunísia	13	1 650	1 776	1 245	1 119	12,5	-32,4	-1,8
Países Mundo		1 087 900	1 137 101	1 189 183	1 235 300	4,3	4,5	3,9	Países Mundo		902 908	940 911	1 076 402		---	---	---
Países Europa		562 394	575 634	602 570	614 980	2,3	4,7	2,1	Países Europa		371 130	386 071	405 345		---	---	---
Países do Sudoeste da Europa		200 981	214 848	225 483	228 709	6,9	4,9	1,4	Países do Sudoeste da Europa		142 707	149 863	158 507		---	---	---
Mediterrânica **									Mediterrânica**								

Fonte e Infografia: Travel BI – by Turismo de Portugal

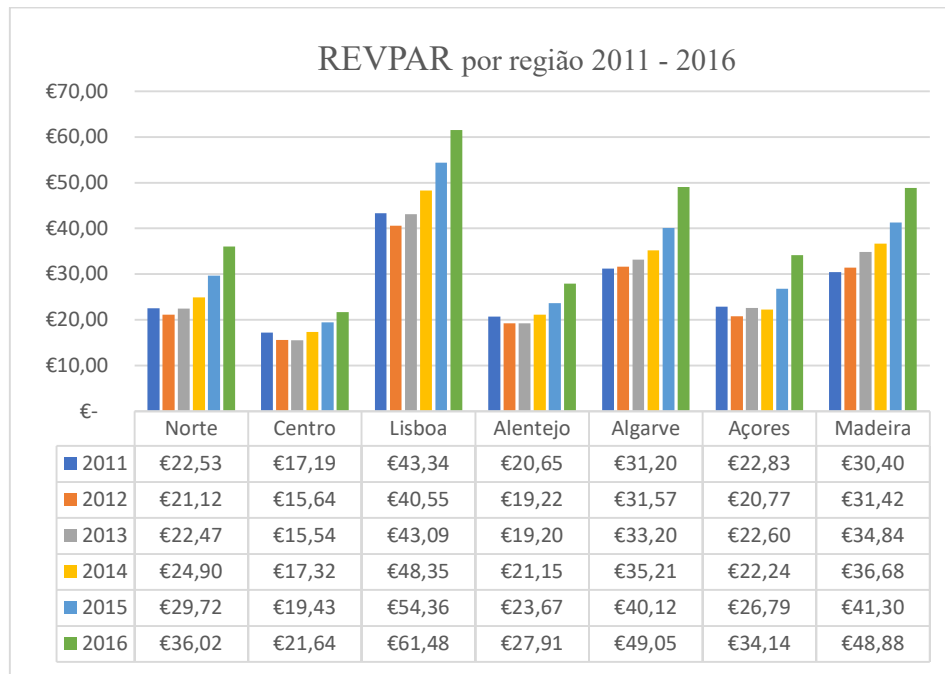
Figura 1. Análise comparativa Portugal e Países da bacia do Mediterrâneo





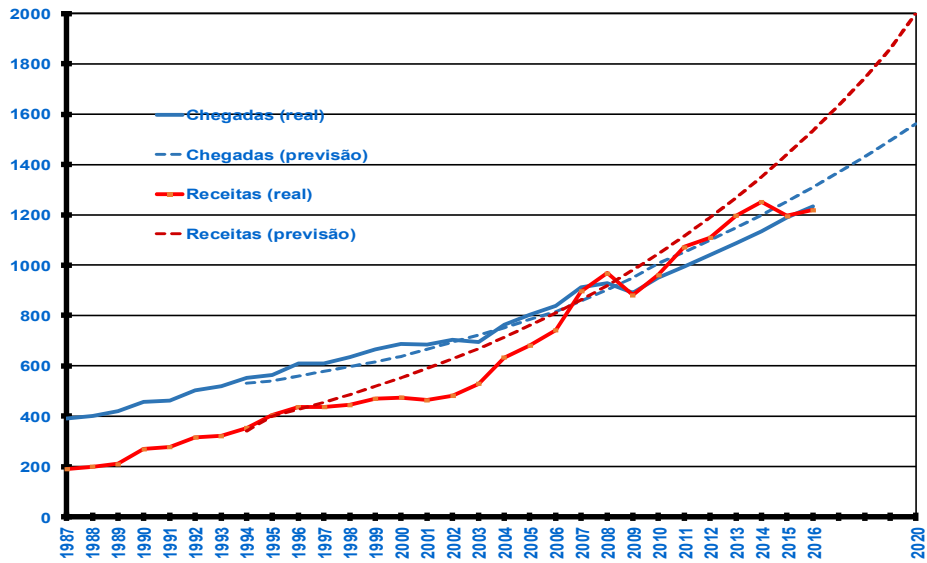
Fonte: TP- Turismo de Portugal  
 Infografia- Fernando Miguel F. Garrido

*Figura 2. Taxa de ocupação por região 2011 – 2016*



Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística, © TravelBI  
 Infografia- Fernando Miguel F. Garrido

*Figura 3. REVPAR por região 2011 – 2016*

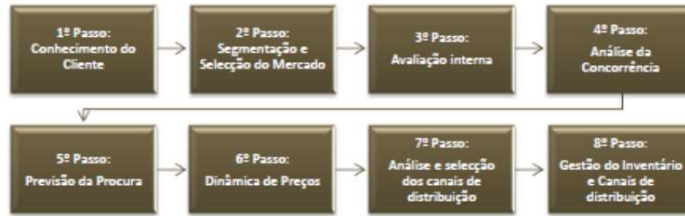


Nota: Valores em milhões (chegadas) e em mil milhões de dólares dos EUA (receitas)

Fonte: UNWTO

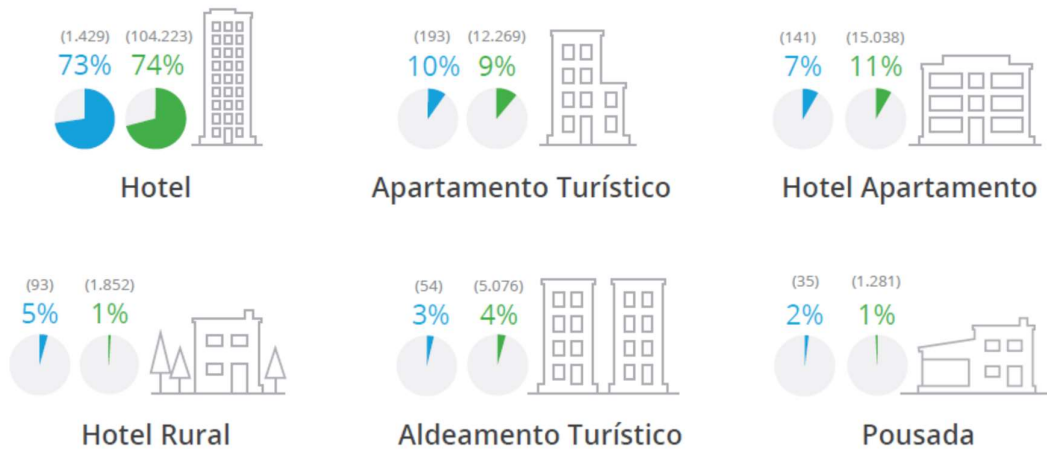
Infografia- Prof. Doutor Sancho Silva, Gestão Estratégica de Produtos Turísticos (Doutoramento Turismo 2017)

Figura 4. Turismo internacional



Fonte: (Bento, 2014) a partir de Tanter, Stuart Hill, & Parkert, 2009

Figura 5. Plano de desenvolvimento da estratégia de *Revenue Management*



**Total nacional:**  
 1.945 Empreendimentos turísticos    139.739 Unidades de alojamento<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Por unidades de alojamento entende-se o número de quartos e/ou de apartamentos.

Fonte e Infografia: (Deloitte, 2017)

Figure 6. Tipologias de Alojamento



Total nacional:

1.945 Empreendimentos turísticos 139.739 Unidades de alojamento<sup>1</sup>

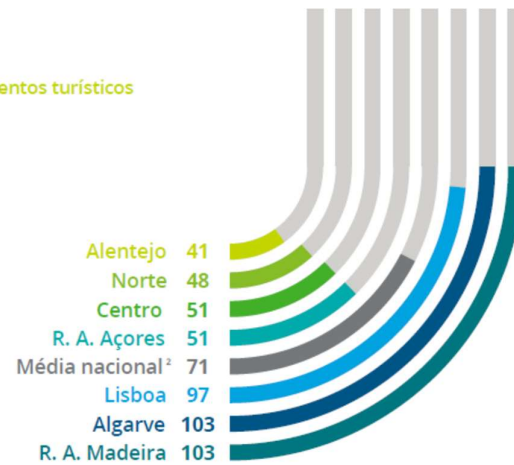
<sup>1</sup> Por unidades de alojamento entende-se o número de quartos e/ou de apartamentos

Fonte e Infografia: (Deloitte, 2017)

Figure 7. Distribuição por tipologias

## Análise regional

Dimensão média dos empreendimentos turísticos  
(nº de unidades de alojamento) <sup>1</sup>



<sup>1</sup> Por unidades de alojamento entende-se o número de quartos e/ou apartamentos.  
<sup>2</sup> A média nacional representa a dimensão média dos empreendimentos turísticos em termos de unidades de alojamento.

Fonte e Infografia: (Deloitte, 2017)

Figure 8. Dimensão média dos empreendimentos turísticos

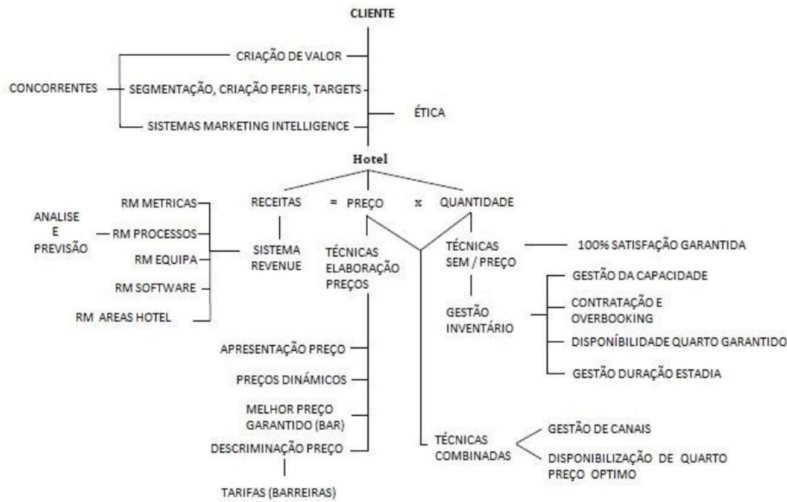
	Empreendimentos Turísticos		Unidades de Alojamento		Camas	
	n.º	% do Total	n.º	% do Total	n.º	% do Total
<b>Grupos Hoteleiro ou entidade de Management</b>	751	38,6%	86 286	61,7%	183 999	61,3%
<b>Independentes</b>	1 194	61,4%	53 453	38,3%	116 345	38,7%
<b>TOTAL</b>	<b>1 945</b>	<b>100%</b>	<b>139 739</b>	<b>100%</b>	<b>300 344</b>	<b>100%</b>

Fonte: (Deloitte, 2017)

Infografia- Elaboração Própria

Figure 9. Distribuição empreendimentos turísticos grupos hoteleiros vs. independentes





Fonte: (Ivanov, 2014, citado por Costa, 2017)

Infografia- (Costa, 2017).

Figure 10. Mapa conceptual dos elementos de *total hotel revenue management*



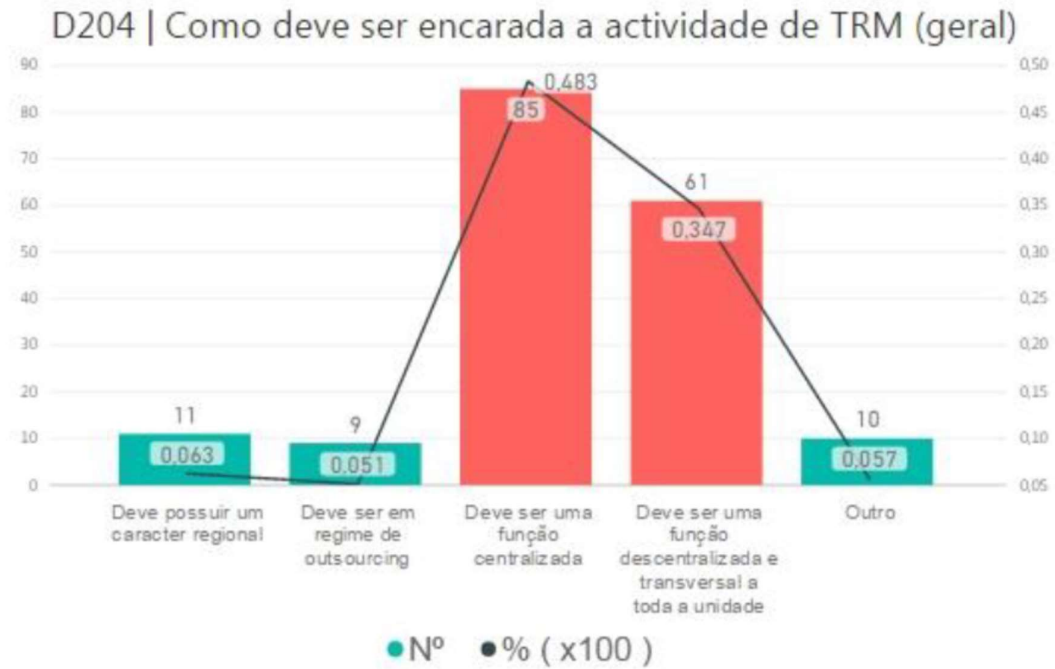
Fonte: (Noone, Enz & Glassmire, 2017, citado por Costa, 2017)

Figure 11. Sistema estratégico Total Hotel Revenue Management

<b>A305   Representação dos Hotéis nos Inquéritos</b>		
<b>Tipos Unidades</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>
5 *****	56	30,60%
4*****	82	44,81%
3***	38	20,77%
2**	3	1,64%
1*	1	0,55%
Outra	3	1,64%
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100,00%</b>

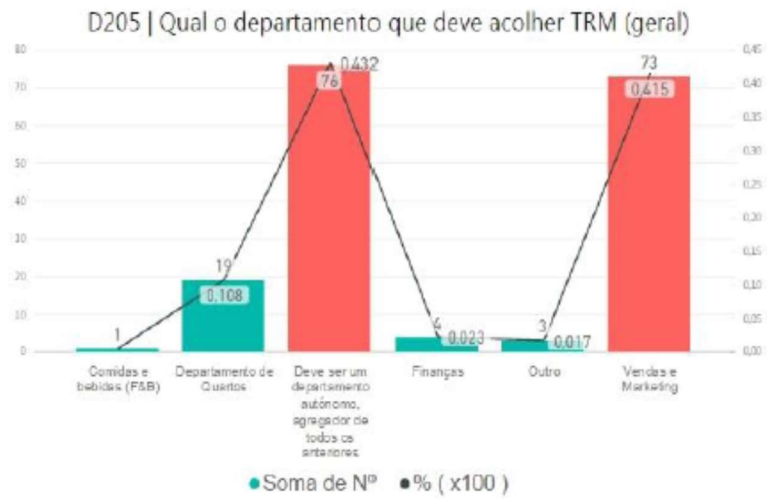
Fonte e Infografia: “Total Hotel Revenue Management em Portugal” (Costa, 2017)

Figure 12. Representação dos hotéis nos inquéritos



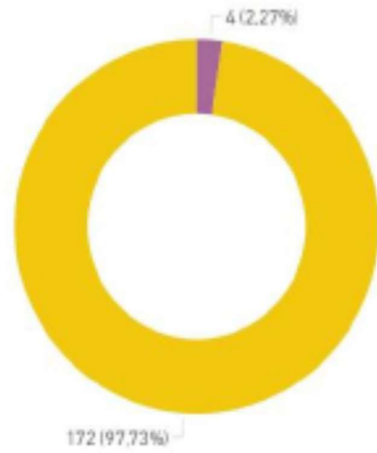
Fonte e Infografia (Costa, 2017)

Figure 13. Como é encarada a atividade de TRM (Geral)



Fonte e Infografia (Costa, 2017)

Figure 14. Qual o departamento que deve acolher o TRM (geral)



Fonte e Infografia (Costa, 2017)

Figure 15. Importância do TRM para as organizações do futuro

<b>Questionários Validados Representação</b>		
<b>Questionários</b>	<b>Num.</b>	<b>%</b>
Válidos	33	94,3%
Não Válidos	2	5,7%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,0%</b>

Fonte e Infografia: elaboração própria

*Tabela 1.* Questionários validados/amostragem

<b>Representação dos Hotéis nos Questionários</b>		
<b>Unid</b>	<b>Respostas</b>	<b>%</b>
5*****	12	36,36%
4****	21	63,64%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

Fonte e Infografia: elaboração própria

*Tabela 2.* Amostragem/divisão por categorias de hotel



<b>Grupos Hoteleiros e Hotéis Independentes</b>		
<b>Unid</b>	<b>Respostas %</b>	
Grupo Hoteleiros	26	78,79%
Hotéis Independentes	7	21,21%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

Fonte e Infografia: elaboração própria

*Tabela 3.* Amostragem/divisão por grupos hoteleiros e hotéis independentes

<b>Critério</b>	<b>Dimensão [N.º de Unidades de Alojamento (quartos/apartamentos)]</b>
Pequeno	menos de 50 UA
Pequeno / Médio	entre 50 e 100 UA
Médio	entre 101 e 150 UA
Grande	mais de 150 U A

Fonte e Infografia: elaboração própria

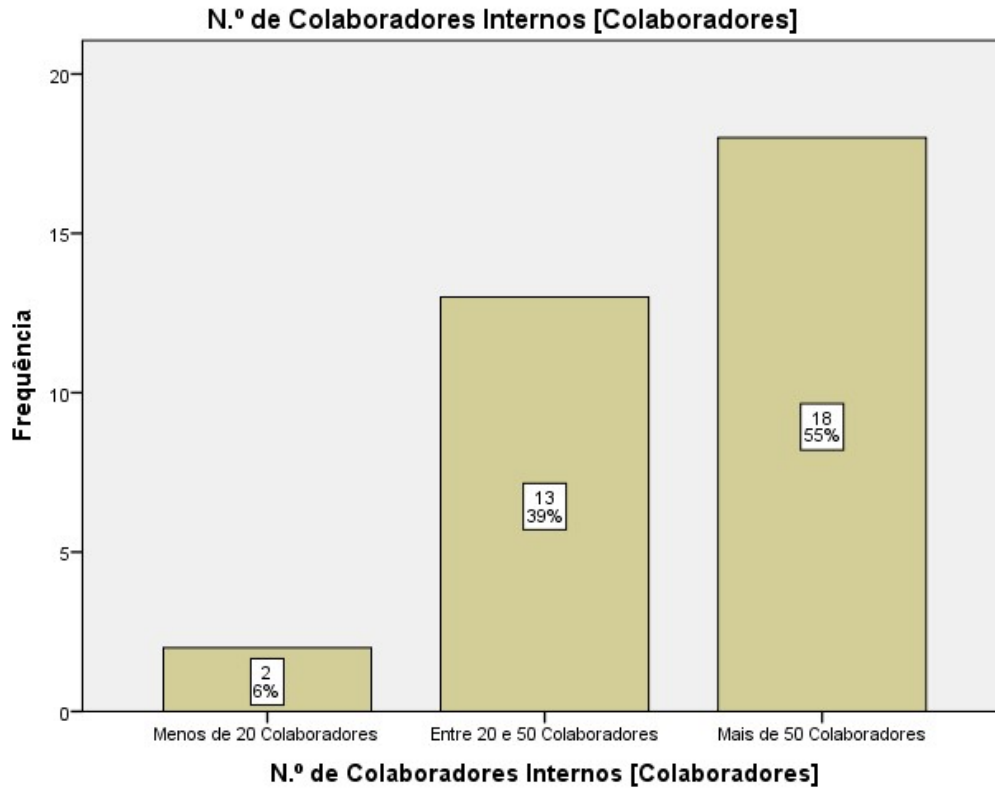
*Tabela 4.* Critério aplicado à dimensão hotéis

**Dimensão [N.º de Unidades de Alojamento (quartos/ apartamentos)]**

	<b>Respostas</b>	<b>Percentagem</b>
Menos de 50 UA	6	18,18%
Entre 50 e 100 UA	7	21,21%
Entre 101 e 150 UA	8	24,24%
Mais de 150 UA	12	36,36%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

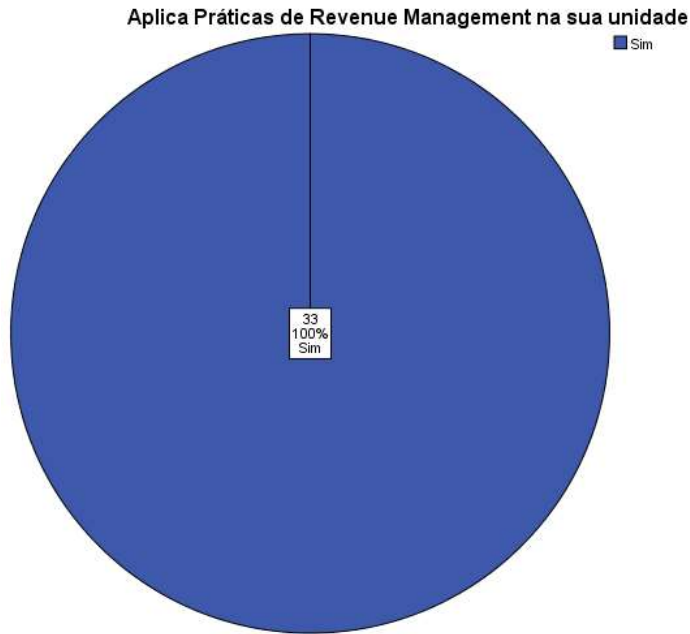
Fonte e Infografia: elaboração própria

*Tabela 5.* Amostra/dimensão unidades de alojamento



Fonte e Infografia: elaboração própria

Figure 16. Amostra/recursos humanos vs. prática de *Revenue Management*



Fonte e Infografia: elaboração própria

Figure 17. Aplicação de práticas de Revenue Management

### Há quanto tempo [Anos]

	<b>Respostas</b>	<b>Percentagem</b>
Menos de 5 Anos	9	27,27%
Entre 5 e 8 Anos	8	24,24%
Mais de 8 Anos	16	48,48%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fonte e Infografia: elaboração própria

*Tabela 6. Há quanto tempo implementa Revenue Management*

Prestador do Serviços de Revenue Management [Quem presta os serviços de RM na/ para a Unidade Hoteleira]	TOTAL	Classificação - Estrelas		Dimensão de Alojamento			Unidades
		4 *	5 *	< 50	>= 50 < 100	> 101 < 150	> 150
Empresa externa subcontratada	6	3	3	2	2	0	2
Interno - Departamento específico de RM	10	3	7	2	2	1	5
Interno - Integrado num departamento de outra área de serviço	5	4	1	1	1	2	1
Serviços de Suporte (no caso de Grupo Hoteleiro)	12	11	1	1	2	5	4
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>12</b>

Fonte e Infografia: elaboração própria

Tabela 7. Prestador de serviços de *Revenue Management* vs classificação e dimensão do hotel

**Tabulação cruzada Prestador do Serviços de Revenue Management [Quem presta os serviços de RM na/ para a Unidade Hoteleira] \* A Unidade Hoteleira está integrada num Grupo Hoteleiro**

	Unidade Independente	Grupo Hoteleiro
Prestador do Serviços de Revenue Management [Quem presta os serviços de RM na/ para a Unidade Hoteleira]	Interno - Integrado num departamento de outra área de serviço	3
	Interno - Departamento específico de RM	1
	Empresa externa subcontratada	3
	Serviços de Suporte (no caso de Grupo Hoteleiro)	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>26</b>

103

Fonte e Infografia: elaboração própria

*Tabela 8.* Prestador de serviços de *Revenue Management* vs unidades integradas em grupos hoteleiros



### Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado Pearson	de 7,199 <sup>a</sup>	9	,616
Razão verossimilhança	de 8,519	9	,483
Associação Linear por Linear	,210	1	,647
Nº de Casos Válidos	33		

a. 16 células (100,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,91.

Fonte e Infografia: elaboração própria

Tabela 9. Testes Qui-quadrado prestador de serviços *Revenue Management* vs dimensão

### Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado Pearson	de 11,459 <sup>a</sup>	3	,009
Razão verossimilhança	de 12,556	3	,006
Associação Linear Linear	por 4,073	1	,044
° de Casos Válidos	33		

a. 6 células (75,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,06.

Fonte e Infografia: elaboração própria

*Tabela 10.* Testes qui-quadrado prestador de serviços *Revenue Management* vs pertença grupo hoteleiro