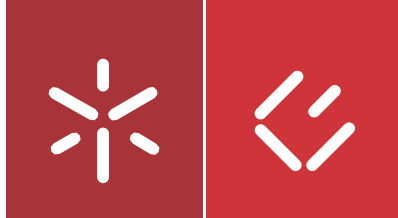


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Gonçalo Manuel da Palma Afonso Marques

A implementação de uma cultura de Revenue Management e o seu impacto na rentabilidade e crescimento numa unidade hoteleira em Portugal



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Gonçalo Manuel da Palma Afonso Marques

**A implementação de uma cultura de Revenue
Management e o seu impacto na
rentabilidade e crescimento numa unidade
hoteleira em Portugal**

Projeto
Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Cidália Pereira Oliveira

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do Repositório UM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

Eu gostaria de expressar a minha profunda gratidão a todas as pessoas que tornaram possível a conclusão deste projeto de mestrado.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora, Doutora Cidália Oliveira, pela orientação, apoio e conselhos que foram cruciais para a conclusão deste projeto. Gostaria também de agradecer a todos os professores e colegas que contribuíram para a minha formação académica e pessoal pois tornaram estes últimos dois anos de estudo uma experiência inesquecível. Um agradecimento especial à unidade hoteleira por permitirem realizar este estudo.

Não posso deixar de agradecer à minha família, pelo seu amor e apoio incondicionais. Em particular, agradeço aos meus pais, José Marques e Maria José Marques, ao meu irmão, José Marques e à minha irmã, Marta Marques, por me incentivarem a cumprir os meus sonhos e por me apoiarem em cada etapa da minha vida académica. Uma palavra de agradecimento à minha namorada, Ana Maria Mendes por todas as horas de paciência e incentivo nos últimos anos.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que participaram de alguma forma no meu percurso académico. O vosso tempo e contribuição foram fundamentais para a realização deste projeto.

A todos vocês, o meu sincero obrigado.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

O *Revenue Management* tem alterado o panorama da indústria hoteleira, focando-se na criação e maximização de receitas nos últimos anos. O presente projeto procura identificar, desenvolver e criar estratégias de *Revenue Management* introdutórias que impactam a rentabilidade e crescimento de uma unidade hoteleira, neste caso específico aplicado a um hotel da região Centro de Portugal.

No decorrer deste projeto, foram analisados diversos pontos e o respetivo impacto, tal como as tipologias de quartos, a análise do hotel e da concorrência em termos de produtos e serviços, análise do mercado, segmentação e origens, calendário da procura, distribuição hoteleira, estratégias tarifárias, CRM, vendas e estratégias de *up-selling* e *cross-selling*. Além disso, foram analisados os resultados obtidos com a implementação das estratégias de *Revenue Management*. Os dados deste estudo foram suportados por reuniões com a unidade hoteleira e retirados de sistemas informáticos como o *Propriety Management System* (PMS), o *Channel Manager* (CM) e o Motor de Reservas.

O hotel em estudo procura posicionar-se entre os melhores hotéis da zona centro, com o objetivo final de atrair novos hóspedes com maior poder de compra, estimulando todas as possíveis fontes de receita do hotel. Com este projeto de investigação, contribui-se para a melhoria dos procedimentos da unidade hoteleira em estudo e para o incremento das fontes de receita, tornando a empresa mais robusta economicamente.

Palavras-Chave: Hotelaria, *Revenue Management*, *Yield Management*, Rentabilidade, Estratégias de Revenue.

Abstract

Revenue Management has been changing the hotel industry landscape, focusing on revenue creation and maximization in recent years. This project aims to identify, develop, and create introductory Revenue Management strategies that impact the profitability and growth of a hotel unit, specifically applied to a boutique hotel in the central region of Portugal.

Throughout this project, the following points were explored: room types, analysis of the hotel and competition in terms of products and services, market analysis, segmentation and origins, demand calendar, hotel distribution, pricing strategies, CRM, sales, *up-selling* and *cross-selling* strategies. Additionally, the results of implementing this plan will be examined.

The data for this study were supported by meetings with the hotel unit and extracted from computer systems such as the Propriety Management System (PMS), the Channel Manager (CM), and the Booking Engine (BE). The hotel under study seeks to position itself among the best hotels in the central region, aiming to attract new guests with higher purchasing power, boosting all hotel revenue sources. This research project improves the organization's procedures under study and increases revenue sources, making the company more financially reliable.

Keywords: Hospitality, Revenue Management, Yield Management, Profitability, Revenue Strategies.

Índice

1. Introdução	11
Justificação da escolha	12
Objetivos	13
Questão de investigação	13
Estrutura	14
2. Revisão da literatura.....	16
2.1. O Turismo em Portugal	18
2.2. <i>Revenue Management</i>	21
2.3. Ecosistema da distribuição hoteleira	24
2.4. Estratégia Tarifária	26
2.5. Importância da segmentação.....	27
2.6. A utilização de um CRM para a gestão comercial	28
2.7. O <i>up-selling</i> e <i>cross-selling</i>	29
3. Metodologia de investigação	30
3.1. Contextualização	30
3.2. Caracterização da unidade hoteleira	33
4. Análise de Resultados	56
4.1. Análise aos indicadores da região e da unidade hoteleira	56
4.2. Resultados das ações efetuadas	64
5. Conclusão.....	67
5.1. Limitações da investigação	69
5.2. Recomendações para investigações futuras	70
6. Referências Bibliográficas.....	71
ANEXO 1 – Nacionalidades do NUTS II Região Centro	75

Índice de figuras

Figura 1 - Total de dormidas no ano 2021	18
Figura 2 - Total de dormidas no ano 2022	18
Figura 3 - Dormidas por país 2021	19
Figura 4 - Dormidas por país 2022	20
Figura 5 - Distribuição de nacionalidades 2019.....	40
Figura 6 - Produção por canal de distribuição 2022	42
Figura 7 - Análise Channel Manager Produção por tipologia.....	43
Figura 8 - Exemplo análise compset.....	45
Figura 9 - Calendário da Procura.....	50
Figura 10 - Suplementos por tipologia de quarto	52
Figura 11 - Grelha Tarifária BAR.....	55
Figura 12 - Ocupação por total de quartos	59
Figura 13 - Ocupação por quartos ativos	59
Figura 14 - Evolução do Preço Médio	61
Figura 15 - Evolução do ADR 2019 vs. 2018.....	62
Figura 16 - Evolução do TRevPAR	62

Lista de siglas e acrónimos

ADR – *Average Daily Rate*

APA - *American Psychological Association*

B2B - *Business to Business*

B2C - *Business to Customer*

BAR – *Best Available Rate*

CM – *Channel Manager*

COMPSET – Conjunto de hotéis concorrentes

CRM – *Customer Relationship Management*

DMC – *Destination Management Company*

FAM Trips - Viagens de familiarização a agentes de viagens ou outros com intenção de promover e divulgar o empreendimento turístico.

FIT – *Free and independent Traveler* (Turista individual que compra a estadia através de agente de viagens).

GDS - *Global distribution system*

KPI – *Key Performance Indicators* (Principais indicadores de performance)

MICE – *Meetings, Incentives, Congresses & Events*

NRF – Tarifa não reembolsável

OTA – *Online Travel Agency*

P&L – *Profit & Loss*

PESTAL – Política, economia, social, tecnologia, ambiental e legal

PMS – *Propriety Management System*

RevPAR – *Revenue per available room*

RM – *Revenue Management*

RMS – *Revenue Management System*

SWOT – *Strengths, weaknesses, opportunities, and threats*

THRM - *Total Hotel Revenue Management*

TO – *Tour operator*

TRevPAR – *Total Revenue per available room*

TRM - *Total Revenue Management*

UH – *Unidade Hoteleira*

UNWTO - *Organização Mundial de Turismo*

VPN - *Virtual private network*

YM – *Yield Management*

1. Introdução

O presente estudo tem como objetivo analisar a **implementação de uma estratégia de *Revenue Management* numa unidade hoteleira em Portugal, com o intuito de maximizar a sua rentabilidade e crescimento**. Para isso, compreendeu-se a realidade do turismo em Portugal e as tendências do setor hoteleiro, assim como as melhores práticas em *Revenue Management* e na distribuição hoteleira.

Com o intuito de garantir a proteção da propriedade e preservar a confidencialidade dos dados, ao longo do projeto foram tomadas algumas medidas para garantir o anonimato da unidade hoteleira, tais como, a ocultação do nome da propriedade, categoria, número de quartos, localização, dados faturação, bem como outras características que pudessem permitir a sua identificação.

O *Revenue Management* refere-se à ação de maximização da receita de uma determinada empresa, onde a forma mais comum de explicar é: vender o produto certo, ao cliente certo, no momento certo, ao preço certo, através do canal certo e principalmente ao custo certo. O grande objetivo de um *Revenue Manager* não é apenas maximizar as vendas em época alta, mas também combater a época baixa com políticas de preços ajustados à procura (McGill & van Ryzin, 1999).

Ao longo dos anos, o *Revenue Management* tem sido aplicado em companhias aéreas, hotéis, parques de estacionamento, campos de golfe, centros comerciais, restaurantes, centros de conferências, entre outras empresas (Kimes, 2003). É possível aplicar as técnicas do *Revenue Management* em serviços ou produtos que assumam capacidade fixa, sejam perecíveis, acarretem elevados custos fixos e baixos custos variáveis, que apresentem preços dinâmicos, procura variável, que podem ser comprados antecipadamente e onde o mercado pode ser segmentado. (Cleophas & Frank, 2011).

O *Revenue Management* é considerado uma estratégia pois tornou-se essencial para a maximização do lucro e satisfação do cliente, onde as decisões dos *Revenue Managers* têm um impacto direto nos restantes departamentos das empresas (Rodríguez-Algeciras & Talón-Ballester, 2017).

Justificação da escolha

Tanto por observação do investigador, como através de estudos efetuadas na área, é notório que a maioria das unidades hoteleiras em Portugal ainda não têm uma cultura de *Revenue Management* enraizada nas suas equipas. Existe ainda uma grande confusão ao nível dos conceitos relacionados com o *Revenue Management* e pouco conhecimento das funções de um *Revenue Manager*.

Tendo por base a nota anterior, a escolha deste tema prende-se essencialmente pela falta de literatura disponível acerca da temática em Portugal, esperando-se assim conseguir contribuir para o aumento da informação disponível desta. A estas soma-se a vontade de contribuir para a existência de mais literatura sobre as práticas de *Revenue Management* e contribuir para o reconhecimento profissional da atividade de *Revenue Manager* em Portugal.

É importante referir que este tema é muito importante para o investigador pois ao longo do seu percurso profissional desempenhou funções em unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas em regime presencial ou num formato de formação e consultoria. Atualmente é *Revenue Manager* de um grupo hoteleiro português.

Pelos motivos apresentados, faria todo o sentido efetuar o projeto de mestrado relacionado com a área da formação base do investigador, Gestão Hoteleira.

A empresa em estudo será uma unidade hoteleira Portuguesa caracterizada por uma gestão familiar e com poucos recursos aplicados ao nível do *Revenue Management*. O presente projeto de investigação pretende analisar o impacto da implementação de uma cultura de *Revenue Management* na rentabilidade da unidade hoteleira e conseqüentemente no crescimento a nível nacional e internacional.

Objetivos

O objetivo principal deste projeto de investigação é idealizar e criar práticas de *Revenue Management* a serem aplicadas de forma a aumentar a rentabilidade da unidade hoteleira e contribuir para a saúde financeira da mesma.

No final desta investigação pretende-se identificar, analisar e desenvolver estratégias de segmentação, *forecast*, *pricing* e distribuição, que coincidem com as bases do *Revenue Management*.

Pretende-se assim contribuir ativamente para o desenvolvimento da unidade hoteleira ao longo dos próximos anos, tendo em vista a concretização de um dos principais objetivos desta prática, que é proceder à maximização dos benefícios para as empresas e para os seus clientes, através da criação de valor dos seus serviços na respetiva unidade.

Questão de investigação

Assim, a questão que se pretende responder, no decurso deste projeto, é a seguinte: Qual o impacto da implementação de uma cultura de *Revenue Management* na rentabilidade e crescimento de uma unidade hoteleira em Portugal?

Ao longo do projeto serão utilizadas diversas ações como a auditoria das estratégias de segmentação, *forecast*, *pricing* e distribuição, uma análise detalhada do *compset* (nomeadamente o produto, serviços adjacentes, classificação na *online travel agency (ota)* - booking.com, uma exposição dos pontos fortes e pontos fracos de cada competidor), o desenvolvimento ou criação de oportunidades de crescimento e de valor acrescentado, a potencialização das estratégias de *up-selling* e *cross-selling* de forma a maximizar a receita e o incremento dos *KPI's* e melhoria da rentabilidade da distribuição *online*. De forma a extrair o máximo de informação, prevê-se também efetuar uma análise *SWOT*, evidenciando as próprias forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, assim como informação histórica de forma a identificar as tendências de ano para ano. Analisar-se-á a política de preços do *compset* e definir-se-á as grelhas tarifárias ideais. Por fim, apresentar-se-á toda a estratégia de *revenue management* recomendada, abordando temas como o calendário da procura, segmentação, distribuição, *compset* e estratégia de posicionamento de preço, tendo em vista a gestão de inventário e de tarifas.

Estrutura

Ao longo dos vários capítulos deste trabalho, serão apresentados os dados da pesquisa. O projeto está dividido em seis partes distintas, nomeadamente a Introdução, a revisão de literatura, a metodologia de investigação, a análise de resultados, a conclusão e, por fim, a bibliografia utilizada na pesquisa. Essa estrutura visa criar uma dinâmica mais interessante ao longo do trabalho e destacar a sua relevância.

A **introdução** tem como objetivo fornecer uma visão geral do trabalho, justificando a escolha do tema, estabelecendo os objetivos a serem alcançados e apresentando a questão de investigação. Além disso, é apresentada a estrutura geral do projeto, indicando a sequência lógica dos capítulos e a forma como cada capítulo contribui para responder à questão de investigação.

A **revisão da literatura** presente no segundo capítulo apresenta uma síntese das principais contribuições académicas, onde procura identificar e analisar as principais contribuições académicas relacionadas ao tema do projeto, dando assim um panorama geral dos estudos existentes.

Nesta revisão, serão explorados diversos conceitos que foram selecionados devido à sua relevância e influência na área do *Revenue Management*, onde se destacam a segmentação de clientes, que pretende dividir os diferentes tipos de clientes em grupos distintos, permitindo uma abordagem mais eficaz, a estratégia tarifária, onde se pretende definir preços de forma a maximizar a receita e a rentabilidade, o calendário da procura, para detetar os períodos de maior procura e o uso de ferramentas como o *Customer Relationship Management* (CRM), que ajuda na gestão das base de dados das agências, bem como o *up-selling* e *cross-selling*, que ajuda a promover estratégias de vendas adicionais.

Com este capítulo, espera-se contribuir para a melhoria da gestão hoteleira em Portugal e para o avanço do conhecimento sobre *Revenue Management* em Portugal.

O terceiro capítulo é dedicado à **metodologia de investigação** utilizada para a realização deste projeto. Serão apresentados os métodos e técnicas utilizadas para recolher e analisar os dados, bem como as razões pelas quais esses métodos foram selecionados. Além disso, serão descritas as limitações e os desafios encontrados durante o processo de pesquisa, assim como a forma que foram abordados.

É também apresentado neste terceiro capítulo do projeto uma caracterização da unidade hoteleira, destacando as diferentes tipologias de quartos e os serviços oferecidos (restaurante e bar, espaço bem-estar, piscina exterior e espaço para reuniões). Além disso, foi realizada uma análise SWOT,

visando identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da unidade. Através de uma análise documental, analisou-se a distribuição, a segmentação e origens do hotel. Por fim, no final do capítulo é apresentada a concorrência idealizada com base em critérios como a categoria/classificação, o conceito de hotel, a proximidade/distância e a qualidade da oferta hoteleira disponível na zona. Estas informações são importantes para entender o contexto em que a unidade hoteleira está inserida e preparar para o próximo capítulo, que abordará a análise de resultados.

O quarto capítulo do projeto divide-se na **análise dos indicadores de performance do mercado e da propriedade** e na **análise dos resultados obtidos** através da implementação das estratégias de *Revenue Management* na unidade hoteleira. Para isso, foram realizadas diversas mudanças, incluindo a alteração da segmentação de clientes e origens, a criação de um calendário da procura e a contratação de novos canais de distribuição. Também foi realizada uma atualização da grelha tarifária, a implementação de um CRM para a gestão comercial, bem como a implementação de uma estratégia de *up-selling e cross-selling* na receção. Todas essas mudanças visaram maximizar o crescimento da receita da unidade hoteleira por meio da otimização de preços e ocupação.

O quinto capítulo deste trabalho é dedicado à **reflexão do trabalho** efetuado e à discussão dos dados recolhidos durante a pesquisa. Neste capítulo, os resultados são discutidos a partir das técnicas e métodos utilizados na recolha e análise de dados, bem como as implicações desses resultados para a indústria hoteleira. Além disso, as limitações da pesquisa são abordadas e são apresentadas sugestões para futuras pesquisas.

O sexto capítulo apresentará uma lista completa das **referências** utilizadas neste projeto, fornecendo uma visão das fontes utilizadas. As referências incluídas neste capítulo são essenciais para reforçar teoricamente o projeto realizado e para fornecer suporte à argumentação apresentada ao longo do projeto. A bibliografia foi organizada de acordo com as normas de citação e referência adotadas neste trabalho, as normas da *American Psychological Association* (APA), garantindo a consistência e a precisão das informações apresentadas. As fontes citadas compreendem uma variedade de materiais, tais como livros, artigos científicos, teses e outros recursos académicos relevantes.

2. Revisão da literatura

Tendo por base o tema que se quer estudar, efetuou-se uma revisão de literatura com enfoque em quatro grandes temas: Turismo, Hotelaria, a realidade do turismo em Portugal e o *Revenue Management*. No ponto de Turismo e Hotelaria analisou-se os conceitos fundamentais de ambos. Na realidade do turismo em Portugal estudou-se os principais mercados emissores para o país, bem como a evolução da realidade do Turismo em Portugal, fazendo referência aos resultados do Turismo no país. No ponto do *Revenue Management*, foram abordadas as suas gèneses, conceito, funções e os principais *KPI's* na indústria hoteleira em Portugal.

A UNWTO (2011) definiu o turismo como um “fenómeno social, cultural, económico relacionado com o movimento de pessoas para locais fora do seu espaço de residência habitual, sendo o prazer a sua razão principal”. O turismo passou a ser classificado de acordo com diversos critérios associados às diferentes formas de turismo: motivo principal, os tipos de produtos turísticos, a duração da viagem e da visita turística, a origem e destino, os meios de transporte e os tipos de alojamento.

Segundo a UNWTO, 2022 podemos caracterizar as classificações do turismo como:

- **Turismo Recetor** – “*Inbound tourism*” – abrange as viagens a um país por residentes noutra ou noutros países, independentemente da nacionalidade que possuem.
- **Turismo Emissor** – “*Outbound tourism*” - Turismo que respeita às viagens dos residentes num dado país a outro ou outros países.
- **Turismo doméstico ou interno** – Resulta das deslocações dos residentes de um país, quer tenham a nacionalidade ou não desse país.

Analisar-se agora a importante diferença entre um excursionista e um turista, que muitas vezes é ignorada, mas torna-se muito importante para compreender os dados turísticos. Um excursionista é um visitante que não pernoita no local visitado, ou seja, vai e vem no mesmo dia. Por outro lado, o turista é o visitante que pernoita, pelo menos uma noite, no local visitado. Os excursionistas acabam por ser muito importantes para os negócios do turismo, como a restauração ou as atividades turísticas, mas não apresentam grande importância para negócios hoteleiros, pois não pernoitam no local.

No que diz respeito à Hotelaria, pode-se definir como “a atividade relacionada com a administração de estabelecimentos de hotéis, ou seja, da indústria hoteleira” (*Porto Editora, 2022*). A hotelaria satisfaz as necessidades fundamentais de sobrevivência como dormir, comer e de segurança

e, só depois, satisfaz as outras (alusão à Pirâmide de *Maslow*). Assim, os diferentes conceitos de hotelaria e de oferta visam satisfazer as diferentes necessidades dos hóspedes.

Em 2010, a (UNWTO, 2010) salientou que a hotelaria inclui o alojamento e a alimentação e bebidas, fazendo parte da indústria do Turismo. Mais direcionado para o cliente, (Marques, 2003) descreve uma unidade hoteleira (UH) como “uma unidade completa que reúne em si os requisitos necessários para que o cliente nela possa viver, tranquilo e despreocupadamente, um local onde todas as suas necessidades sejam preenchidas: sono, descanso; alimentação, entretenimento, contato com o exterior quando necessário”.

2.1. O Turismo em Portugal

De acordo com o (*Turismo de Portugal, 2022*), em 2021 iniciou-se a recuperação do setor, após um ano de muitas restrições impostas na deslocação de pessoas entre fronteiras, onde o setor do Turismo nacional registou um decréscimo na sua procura. No ano de 2021 foram registados cerca de 37,3 milhões de dormidas, verificando-se um aumento de +44,7% relativamente a 2020 (25,8 milhões de dormidas), sendo que 18,7 milhões das dormidas corresponderam a hóspedes estrangeiros, apresentando também um aumento significativo de +53% relativamente a 2020 (12,2 milhões).



Figura 1 - Total de dormidas no ano | 2021

Fonte: TravelBI – Turismo de Portugal

Já no ano de 2022 registou-se um total de 69,7 milhões de dormidas, um aumento de 86,7% face ao ano de 2021. No que diz respeito à procura, 46,8 milhões de dormidas (67,2%) corresponderam a hóspedes nacionais e 22,9 milhões de dormidas (32,8%) corresponderam a hóspedes estrangeiros.



Figura 2 - Total de dormidas no ano | 2022

Fonte: TravelBI – Turismo de Portugal

Relativamente aos principais mercados emissores, os mercados internacionais dominantes em 2021 foram o Reino Unido com 3,1 milhões de hóspedes, a Espanha com 2,7 milhões e a Alemanha com 2,2 milhões de dormidas. Destaca-se também destinos de longa duração que estão em crescimento em Portugal, como é o caso do Brasil e Estados Unidos, com cerca de 600.000 e 800.000 dormidas respetivamente.

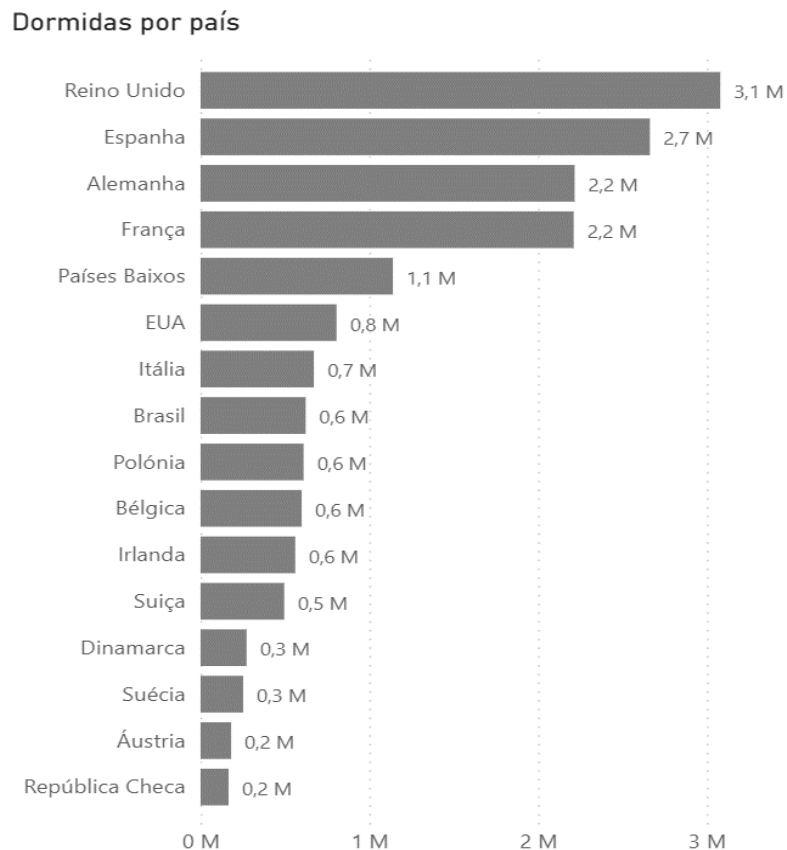


Figura 3 - Dormidas por país | 2021

Fonte: TravelBI – Turismo de Portugal

Em 2022, os três mercados internacionais com maior expressão mantiveram-se, havendo uma troca no segundo e terceiro lugar. Isto significa que o mercado britânico registou 9 milhões de dormidas (+190%), o mercado Alemão 5,4 milhões (+145%) e o mercado Espanhol 5,1 milhões (+89%).

Destaca-se ainda o crescimento face a 2021 do mercado Brasileiro (+283%), do mercado Americano (+ 337%), do mercado Irlandês (+247%) e do mercado Canadiano (+653%).

Dormidas por país

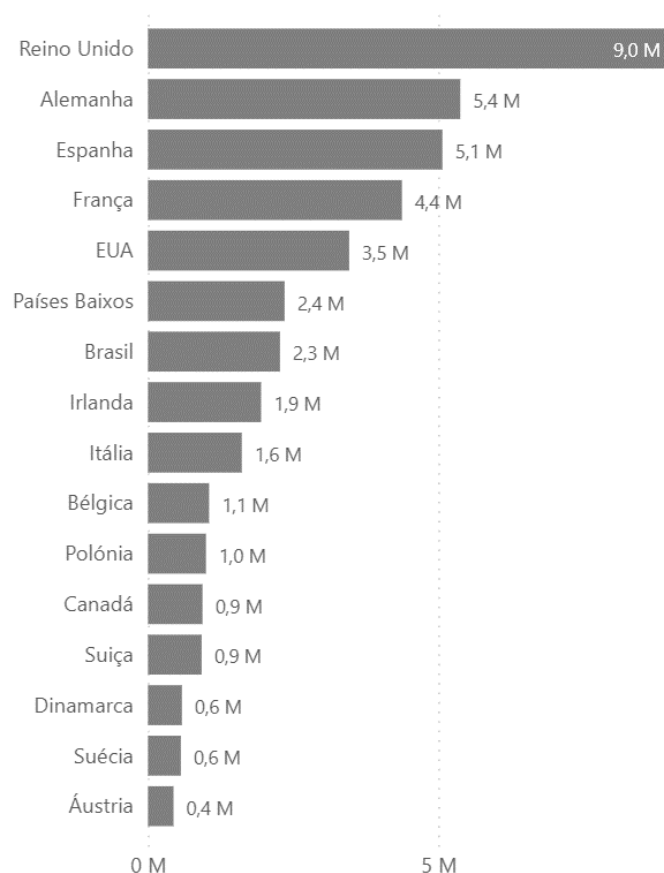


Figura 4 - Dormidas por país | 2022

Fonte: TravelBI – Turismo de Portugal

O ano de 2021 não apresentou melhores resultados, devido em grande parte às medidas adotadas pelo Governo de Portugal no início de 2021 e que tiveram um enorme impacto na procura turística. Alguns países da União Europeia colocaram Portugal na lista vermelha de destinos turísticos, tornando mais difícil a visita de turistas oriundos desses países. A grande maioria dos países fecharam as fronteiras, o que impactou os turistas levando-os a ficarem em casa, as empresas começaram a perder receitas, a despedirem trabalhadores e os níveis de desemprego a subir acentuadamente (Bakar & Rosbi, 2020). Embora o ano de 2022 não tenha registado em termos de número de noites vendidas o recorde de 2019, as receitas do turismo atingiram recordes, superando em 20% o valor registado em 2019, naquele que tinha sido considerado o melhor ano turístico.

2.2. Revenue Management

Ao longo dos anos, muitos autores afirmaram que o *Revenue Management* foi inventado em 1978, com a desregulação das companhias aéreas, apoiando-se no facto de que, desde então, a maior parte da pesquisa académica sobre *Revenue Management* tem sido publicada após essa data (McGill & van Ryzin, 1999).

No entanto, o *Revenue Management* remonta há muitos anos, desde a negociação dos agricultores, onde se aplicava preços de acordo com os segmentos de clientes e com o horário de chegada (onde os primeiros clientes pagavam o valor integral do preço, mas no final do dia os vendedores efetuavam descidas de preços de forma a escoar o produto). Este tipo de *Revenue Management* certamente foi praticado por muito mais do que 30 anos conforme muitos autores defendem. (Cleophas & Frank, 2011).

Na indústria hoteleira, o conceito de *Revenue Management* é definido por (Donaghy et al., 1997) como sendo o “uso da informação, dados históricos, atuais e previsionais, que aliados a uma política de suporte, de cariz operacional, estatísticos e informáticos, procura aumentar a capacidade do hotel de realizar um número de práticas comerciais comuns e, a partir daí aumentar tanto a sua receita quanto a sua capacidade de serviço ao cliente”.

No entanto ainda existe muita confusão quando se fala de *Revenue Management*, pois é muitas vezes confundido com *Yield Management* ou *Total Hotel Revenue Management*. Clarificaremos de seguida cada um dos conceitos.

Em 1989, Kimes definiu *Yield Management* como a gestão do processo de ajustamento de preço de um produto ou serviço (*pricing*) e gestão de inventário. O processo de preços está mais preocupado com os melhores preços a cobrar em diferentes situações de forma a maximizar a receita (por exemplo fatores como a procura ou a competição). Por outro lado, o processo de gestão de inventários trata a forma como diferentes tipos de quartos devem ser alocados à procura.

Relativamente ao *Total Hotel Revenue Management (THRM)*, o aparecimento deste termo surgiu como resultado do aparecimento de novas tendências e serviços nas unidades hoteleiras, e que criou a necessidade de alargar as práticas dos conceitos anteriores a essas novas atividades que poderiam ter um grande peso na receita total. (Breffni Noone et al., 2017), incluíram a consideração de múltiplas

fontes de receita, uma compreensão profunda do valor do cliente, e uma mudança de métricas de primeira linha para medidas de fundo para ter em consideração a distribuição e os custos operacionais.

O *Revenue Management* pode ser aplicado com sucesso em diversas áreas, como são o exemplo as companhias aéreas, hotéis, campos de golfe, centros comerciais, restaurantes, centros de conferências, entre outras empresas (Kimes, 2003).

É importante mencionar que o que faz com que os hotéis sejam adequados para se aplicar práticas de *Revenue Management* são: a capacidade fixa, o produto perecível, os elevados custos fixos, os baixos custos variáveis, os produtos que podem apresentar preços dinâmicos, a procura variável envolvida, os produtos que podem ser comprados antecipadamente e o mercado que pode ser segmentado.

Na sua essência e conforme foi referido anteriormente, a forma mais comum de explicar o que é o *Revenue Management* é: vender o produto certo, ao cliente certo, no momento certo, ao preço certo, através do canal certo e principalmente ao custo certo (uma variável que não era tão considerada, mas atualmente tem vindo a ganhar cada vez mais importância). O *Revenue Management* tornou-se uma estratégia fundamental para a maximização do lucro e monitorização da satisfação do cliente (Algeciras & Ballester, 2017).

“O *Revenue Management* é no fundo ter a capacidade de decidir não vender um quarto hoje a um preço baixo e vendê-lo amanhã a um preço mais elevado, no entanto se se verificar baixa procura, deve ter o poder de decisão de vender o quarto hoje a baixo preço.” Para aplicar esta prática deve-se conhecer o mercado de forma profunda, ajustando o produto através da distribuição de preços, de acordo com a concorrência. O grande objetivo não é apenas maximizar as vendas em época alta, mas também combater a época baixa com políticas de preços ajustados à procura (Cross et al., 2009).

Para aplicar corretamente as práticas de *Revenue Management*, será necessário pensar em diversos pilares de forma independente, tais como: segmentação de mercado, o histórico da procura de mercado e tendências de mercado, a previsão de procura e análise de cancelamentos, a gestão de preços e inventário, o *overbooking* e os sistemas de informação.

Nos dias de hoje, um bom resultado deixou apenas de se focar numa taxa de ocupação alta ou num preço médio elevado, para se começar a analisar realmente o que tem impacto, isto é, começou-se a analisar a receita gerada por cada quarto disponível para venda (*RevPAR*).

É também importante abordar o rácio que veio demonstrar ser tão ou mais importante que o *RevPAR*, o ADR ou preço médio, em que de uma forma mais concreta, é analisada qual a receita gerada por cada quarto ocupado. O *ADR* veio ajudar a inovar a hotelaria em todo o mundo, mas o que é certo é que nenhum destes rácios atua de forma isolada na compreensão do estado e evolução do negócio. É sempre necessário realizar uma análise que inclua todos os indicadores em conjunto para se conseguir entender qual a importância que cada um apresenta para o dia-a-dia do *Revenue Manager*. Todas estas práticas devem ser acompanhadas por políticas de *overbooking*, que minimizem os impactos negativos dos cancelamentos (Xotels, 2009). De uma forma simples, o *overbooking* consiste na venda de mais quartos do que os que estão realmente disponíveis em inventário, para que em caso de cancelamentos se consiga atingir o máximo de ocupação possível.

Cada um destes fatores deve ser analisado individualmente. Contudo, não se pode deixar de realçar que o *overbooking* costuma ser o fator que acarreta mais preocupações às equipas operacionais. O ideal é que se venda 100% da ocupação do hotel sem se ter de efetuar reencaminhamento de clientes para outros hotéis. Se existir o risco de reencaminhar clientes, os custos devem ser tidos em conta na venda desses quartos (a subtração do custo de reencaminhamento à receita dos quartos em *overbooking* deve ser igual a um resultado de receita positivo).

Para avaliar as ações de *Revenue Management*, existem diversos indicadores adequados e que se relacionam com os resultados que ditarão a qualidade da estratégia de *Revenue Management*, tais como:

- *RevPAR* - Receita de alojamento por quarto disponível;
- *TRevPAR* – Receita total por quarto disponível;
- *TRevPEC* – Receita total por cliente;
- *GOPPAR* – Lucro operacional por quarto disponível;
- *RevPAM* – Receita de banquetes por metro quadrado disponível;
- *RevPASH* – Receita de comidas e bebidas por lugar e hora disponível.

2.3. Ecossistema da distribuição hoteleira

O ecossistema da distribuição hoteleira é um sistema complexo que inclui vários *players*, tais como hotéis, operadores turísticos, *destination management companies* (DMC), agências de viagens *online* (OTAs) e agentes de viagens. Cada um dos participantes desempenha um papel fundamental na distribuição e são fundamentais para garantir que a venda seja feita de forma eficaz e eficiente para os hóspedes em todo o mundo. (Oskam & Zandberg, 2016).

Na distribuição hoteleira, os *players* mais importantes estão interligados num ecossistema que permite melhorar a experiência aos clientes. De seguida vão ser apresentados os *players* que atuam na distribuição hoteleira, começando pelos hotéis, que são os fornecedores da experiência do cliente, trabalham com outros participantes do ecossistema da distribuição hoteleira, como as OTAs e os operadores turísticos, para maximizar a sua presença *online* e *offline* de forma a obter reservas. Por outro lado, os operadores turísticos vendem pacotes de viagem que incluem voos, alojamento e atividades. Podem contratar diretamente o alojamento com o hotel ou trabalhar com intermediários. As agências de viagens *online* (OTAs) atuam de forma *online* e permitem que os hóspedes pesquisem e reservem quartos de hotel. As OTAs atuam como intermediários e cobram uma comissão aos hotéis por cada reserva realizada. O crescimento das OTAs tem sido enorme ao longo dos anos devido à evolução constante da tecnologia. Os agentes de viagens são intermediários que ajudam os hóspedes a planear e reservar as suas viagens. Podem optar por comprar diretamente aos hotéis ou trabalhar com intermediários, como as OTAs. Esta cooperação e interligação entre hotéis, operadores turísticos, OTAs e agentes de viagens impulsiona a distribuição turística hoteleira, oferecendo aos clientes uma variedade de escolhas e uma experiência de viagem mais completa.

O canal de distribuição é o meio pelo qual os hotéis vendem os quartos para os hóspedes, sendo que a sua eficácia pode contribuir significativamente para a receita e o sucesso do negócio. Alguns dos pontos pelos quais a compreensão do canal de distribuição é importante são o alcance de mercado, os preços competitivos, a gestão de inventário e a gestão da reputação da marca. A compreensão do canal de distribuição é um elemento fundamental para uma gestão bem-sucedida da P&L e das receitas hoteleiras (Ibrahim et al., 2022).

É também importante diferenciar a distribuição *online* da distribuição *offline* neste ecossistema. A distribuição *online* é o processo que disponibiliza os quartos de hotel para venda através de canais *online*, como os *websites* de reservas de hotéis, as OTAs (*Online Travel Agencies*), os motores de

comparação de hotéis (*metasearch*), entre outros. A distribuição *online* é uma forma de divulgação global e tem sido cada vez mais importante, já que os clientes tendem a usar a *Internet* para pesquisar, comparar e reservar os hotéis. Os hotéis podem optar por trabalhar com vários canais de distribuição *online* para maximizar a exposição e aumentar as possibilidades de obter reservas. Isto inclui parcerias com as OTAs populares, como a Booking.com, Expedia, Hoteis.com, além de usar a própria plataforma de reservas *online*, redes sociais, e-mail marketing, entre outros. Ao disponibilizar quartos de hotel através de canais de distribuição *online*, os hotéis podem aumentar a visibilidade da sua marca, atingir um maior número de clientes e, conseqüentemente, aumentar as reservas e a receita. No entanto, é importante aos hotéis gerir adequadamente a distribuição *online* para garantir que os preços sejam competitivos, o inventário de quartos seja gerido eficientemente e a estratégia de distribuição seja consistente com a marca e a reputação do hotel (Werthner & Ricci, 2004).

Por outro lado, a distribuição *offline*, caracterizada por ser a distribuição tradicional, envolve a venda de quartos por meio de canais de distribuição *offline*, como agências de viagens e operadores turísticos, além de reservas diretas feitas por telefone ou pessoalmente na recepção do hotel. Há cerca de 30 anos atrás a maioria das reservas era feita com antecedência e as tarifas eram fixas e não negociáveis (Luís et al., 2008).

Apesar da tendência ser passar a uma venda *online*, as agências de viagem e os operadores turísticos continuam a ser importantes parceiros de distribuição para muitos hotéis, especialmente para hotéis de luxo e resorts, que recebem um tipo de cliente que geralmente prefere reservar as viagens através de uma agência de viagem. Está provado que os agentes de viagens e operadores turísticos são intervenientes importantes que ajudam a determinar a imagem global do destino e respetivamente da unidade hoteleira (Albert da Silva et al., 2018).

No entanto, é importante destacar que a pandemia de COVID-19 teve um impacto significativo na distribuição *offline*, uma vez que muitas agências de viagem e operadores turísticos foram afetadas financeiramente, onde tiveram uma drástica diminuição do volume de negócios e tiveram de recorrer a apoios, como novos créditos, apoios à liquidez ou renegociação de prazos de pagamento (Çelik & Ataç, 2021).

Com base no exposto, muitos hotéis tiveram de se adaptar rapidamente ao aumento da procura por reservas *online*, uma vez que a pandemia mudou a maneira como as pessoas viajam e reservam as suas férias.

2.4. Estratégia Tarifária

Uma das decisões mais importantes no *Revenue Management* é perceber a relação entre as tarifas estáticas e dinâmicas.

Começemos por definir o que são as tarifas estáticas no *Revenue Management*, que são preços fixos para os produtos ou serviços oferecidos, que não mudam de acordo com a procura ou outros fatores externos, conforme abordamos anteriormente na definição de *Revenue Management*. Ou seja, estas tarifas permanecem iguais, independentemente da quantidade de reservas recebidas ou de outros indicadores do mercado. As tarifas estáticas podem ser usadas em situações em que a procura é relativamente constante ao longo do tempo ou quando as empresas não possuem dados suficientes para implementar uma estratégia mais sofisticada de *Yield Management* (Chen et al., 2019).

Por outro lado, as tarifas dinâmicas são uma estratégia de preço usada no *Revenue Management* que permite aos hotéis ajustar os preços em tempo real de acordo com a procura do mercado. Noutras palavras, as tarifas são adaptadas para refletir a variação da procura e outros fatores relevantes para o negócio (Viglia et al., 2016). O desenvolvimento inicial de preços é frequentemente creditado a Robert Crandall, da *American Airlines*, como uma resposta ao desconto *People's Express* no início da década de 1980.

As tarifas dinâmicas podem ser ajustadas de diversas maneiras. Por exemplo, uma empresa pode aumentar os preços dos seus produtos ou serviços em épocas de alta procura, como feriados ou eventos especiais, ou reduzir os preços em épocas de baixa procura para atrair mais clientes. Além disso, as tarifas dinâmicas podem ser ajustadas com base em fatores como previsões meteorológicas, disponibilidade ou histórico de vendas. (McAfee & te Velde, n.d.).

O uso exclusivo de tarifas estáticas pode resultar em perda de receita, já que os preços não são ajustados para refletir a procura. Em geral, as equipas de *Revenue Management* procuram combinar tarifas estáticas com outras estratégias de pricing para maximizar a receita. Por exemplo, procuram oferecer tarifas dinâmicas em determinados períodos de alta procura e manter tarifas estáticas em períodos de menor procura.

No *Revenue Management*, as tarifas representam estratégias de preços utilizadas pelas empresas para maximizar a receita e o lucro. Entre as principais tarifas utilizadas no setor de turismo e hospitalidade, podemos destacar as tarifas BAR, FIT, *corporate* e de grupos (Bitran & Caldentey, 2003).

As tarifas *Best Available Rate* (BAR), são tarifas flexíveis que variam de acordo com a procura e a disponibilidade dos quartos. Estas tarifas são geralmente utilizadas para venda direta aos clientes e são atualizadas em tempo real, visando sempre maximizar a receita e a ocupação do hotel. Por outro lado, as tarifas FIT (*Free Independent Traveler*) são tarifas personalizadas para clientes individuais que viajam sem um pacote turístico. São caracterizadas por serem fixas durante um longo período e sujeitas a *stop sales*. São negociadas com agências de viagens e operadores turísticos e podem ser utilizadas para atrair mais clientes em períodos de baixa procura. As tarifas *corporate* são oferecidas a empresas e aos seus funcionários para o uso de serviços ou produtos, como o alojamento em hotéis, aluguer de carros, passagens aéreas e outros serviços relacionados com viagens de negócios. Estas tarifas são negociadas entre a empresa e o hotel, podendo oferecer preços mais competitivos do que as tarifas *BAR*. Por fim, as tarifas de grupos são oferecidas para grupos, como excursões, congressos, eventos corporativos, entre outros. Estas tarifas geralmente oferecem descontos em relação às tarifas individuais e são negociadas diretamente com os organizadores do grupo ou com os intermediários.

2.5. Importância da segmentação

A segmentação é um dos pilares do *Revenue Management*, sendo um elemento estratégico fundamental para os hotéis, pois permite identificar as necessidades e desejos dos diferentes tipos de clientes. Este processo consiste na divisão dos hóspedes em grupos distintos de consumidores com necessidades e preferências semelhantes. Isto é efetuado, para permitir que o hotel possa adaptar os seus produtos, serviços e estratégias de marketing de forma mais eficaz para responder às necessidades específicas desses grupos (Zhang & Bell, 2012).

A segmentação pode ser baseada em vários fatores, como idade, género, localização geográfica, propósito da viagem, preferências de estilo de vida, entre outros. Por exemplo, um hotel pode segmentar os seus clientes por turistas de negócios, famílias, casais em lua de mel, turistas de lazer, entre outros.

A segmentação permite que o hotel ofereça serviços personalizados e crie experiências únicas para cada segmento de mercado. Além disso, a segmentação também ajuda a maximizar a eficácia da estratégia de marketing, permitindo que o hotel se concentre em canais de comunicação específicos e que seja passada a mensagem certa para cada grupo de clientes (Lieberman, 2016).

2.6. A utilização de um CRM para a gestão comercial

O cérebro de uma estratégia de *Revenue Management* é conseguir prever a procura atempadamente e ter uma ideia firme de quando os clientes vão chegar (Cathy A. Enz & Glenn Withiam, 2001). Desta forma é importante ter uma representação visual do nível de procura esperado para um determinado período, geralmente para um ano inteiro. O calendário da procura ajuda a identificar os períodos de maior e menor procura, o que permite ajustar preços e disponibilidade. Por exemplo, para se poder aumentar os preços durante os períodos de maior procura e oferecer descontos durante os períodos de menor procura para atrair clientes. Além disso, ajuda a identificar os momentos ideais para realizar promoções e ofertas especiais (Park, 2013).

A utilização de um CRM (*Customer Relationship Management*) na indústria hoteleira pode ser distinta dependendo da perspetiva de negócio, seja ela B2B (*Business to Business*) ou B2C (*Business to Customer*) (Kumar & Reinartz, 2006).

Na perspetiva B2B, um CRM pode ser utilizado para gerir e manter relacionamentos com os parceiros de negócios da indústria hoteleira, como agências de viagens, operadores turísticos, empresas de eventos e outras empresas que contratam serviços de alojamento em grande escala. O objetivo é manter esses parceiros informados sobre as ofertas de alojamento, promoções, serviços e recursos do hotel, bem como garantir que o hotel responda às necessidades e expectativas desses parceiros (Rodriguez & Honeycutt, 2011).

Já na perspetiva B2C, um CRM pode ser utilizado para recolher informações sobre os clientes e as suas preferências de alojamento, criar perfis de clientes para fornecer recomendações personalizadas e ofertas especiais, gerir reservas e reclamações de clientes e fornecer um atendimento ao cliente de qualidade. O objetivo é construir relacionamentos duradouros com os clientes, aumentar a fidelização à marca e a satisfação do cliente e, conseqüentemente, gerar mais receita (Dewnarain et al., 2019).

2.7.0 *up-selling* e *cross-selling*

O *up-selling* e *cross-selling* são duas estratégias importantes para aumentar as vendas e maximizar o lucro de uma empresa. Ambas as técnicas estão relacionadas com a oferta de produtos ou serviços adicionais para um cliente que já está a realizar uma compra (Norvell et al., 2018).

O *up-selling* envolve a oferta de um produto ou serviço mais caro ou de maior qualidade do que aquele que o cliente está a considerar. Por exemplo, se um cliente está a considerar uma reserva de um quarto é oferecida, através da venda sugestiva, a possibilidade de ficar num quarto de tipologia superior e, deste modo, de maior valor (Denizci Guillet, 2020).

Por outro lado, o *cross-selling* envolve a oferta de produtos ou serviços complementares ou relacionados ao produto que o cliente está a comprar. Por exemplo, se o cliente está a comprar o alojamento, pode-se tentar vender o estacionamento, um suplemento romântico ou mesmo uma massagem durante a estadia. Ambas as técnicas são importantes pois aumentam o valor médio do preço médio, o que pode resultar num aumento significativo da faturação da empresa. Além disso, o *up-selling* e *cross-selling* podem ajudar a aumentar a satisfação, dado que oferece produtos ou serviços adicionais que podem satisfazer as necessidades e desejos dos hóspedes. No entanto, é importante que essas técnicas sejam utilizadas com cautela e com foco na satisfação do cliente, em vez de apenas no lucro. O cliente não deve sentir-se pressionado a comprar algo que não deseja ou que não precisa. O objetivo deve ser oferecer valor adicional ao cliente, aumentando a probabilidade de fidelização e repetição de compra no futuro.

3. Metodologia de investigação

3.1. Contextualização

De forma a responder à questão de investigação acerca do impacto da implementação de uma cultura de *Revenue Management* na rentabilidade e crescimento de uma unidade hoteleira em Portugal e ao objetivo de idealizar e criar práticas de *Revenue Management* a serem aplicadas de forma a aumentar a rentabilidade da unidade hoteleira, usou-se como metodologia de recolha de dados e estratégias de pesquisa a investigação ação e estudo de caso, pois permite dar resposta ao objetivo do projeto.

Conforme descrito por (Coutinho et al., 2009) a investigação ação pode ser descrita como uma família de metodologias de investigação que incluem ação e investigação ao mesmo tempo, utilizando um processo repetitivo que alterna entre a ação e a reflexão crítica. Como instrumentos de recolha de dados foram utilizados a observação participante e a análise documental, tendo como principais objetivos os aspetos que se apresentarão no parágrafo seguinte.

De acordo com Spradley, citada por Correia (2009), a observação participante, enquanto técnica utilizada em investigação, realça que os objetivos vão muito além da pormenorizada descrição dos componentes, permitindo a identificação do sentido, a orientação e a dinâmica de cada momento. A amostra desta técnica serão os principais departamentos das unidades hoteleiras (Direção, Alojamento, Spa e Alimentos & Bebidas), departamentos estes que contribuem para toda a receita gerada pelo hotel. O objetivo será perceber a dinâmica de trabalho de cada uma das secções, de forma a definir as melhores práticas que serão possíveis aplicar a cada departamento, assim como descobrir novas fontes de receita que possam ainda não estar a ser exploradas. (Dewalt & Dewalt, 2011) indica que a observação participante oferece algumas vantagens para a pesquisa em turismo, tais como: a melhoria da qualidade dos dados obtidos durante o trabalho de campo, a melhoria da qualidade da interpretação dos dados e a formulação de novas questões de investigação e hipóteses baseadas na ação observada. Podemos referir que esta técnica poderá apresentar diferentes tipos de problemas, tais como a pouca naturalidade dos observados, assim como o tempo insuficiente para registar apontamentos e fazer questões acerca da ação. No que toca aos custos, salienta-se que este tipo de observação implicará diversas deslocações ao local e que consumirá muito tempo.

Relativamente à segunda técnica, a análise documental constitui uma técnica importante, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja revelando novos aspetos de um tema ou

problema (Lüdke & André, 1986). Deste modo, serão analisados dados históricos dos últimos 7 anos, dados estes que corresponderão a relatórios de resultados, produção por segmentos, origens, distribuição, entidade, agências, nacionalidades e ainda relatórios complementares de *no-shows*, entre outros. Estes dados serão obtidos através do *Propriety Management System* (PMS), do *Channel Manager* (CM) e do Motor de Reservas e serão utilizados diferentes indicadores hoteleiros (entre eles os mencionados anteriormente na presente proposta). Este tipo de análise documental apresenta um baixo custo e uma elevada estabilidade das informações, por serem fontes de dados que não sofrem alterações e pelo facto de ser uma técnica que não varia consoante o ambiente ou o sujeito. Quanto às limitações, destacam-se a falta da vivência do fenómeno para melhor representá-lo, a falta de objetividade e a validade questionável (Oliveira, 2007 citado por De Souza et al., 2011).

Conforme referido por (Yin, 2001), os estudos de caso apresentam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porquê”, algo que será habitual ao longo deste projeto. O estudo de caso é uma boa ferramenta quando não temos controlo sobre os acontecimentos inseridos em contextos da vida real. Em 2005, (Halinen & Törnroos, 2005) corroboraram o que Yin defende afirmando que o estudo de caso deve ser usado quando o conhecimento existente sobre o fenómeno é pequeno ou as teorias disponíveis para explicá-lo não são adequadas.

O estudo de caso é um método qualitativo e pode ser:

- Descritivo - descreve o fenómeno dentro do seu contexto;
- Exploratório – trata de problemas pouco conhecidos, objetiva definir hipóteses ou proposições para futuras investigações;
- Explanatório - possui o intuito de explicar relações de causa e efeito a partir de uma teoria.

Assim, o estudo de caso abordará as variáveis relacionadas com o *Revenue Management* e analisará os dados obtidos. Além disso, forneceu provas empíricas da eficácia do RM na indústria hoteleira em Portugal, útil na perceção da determinação dos desafios associados à sua implementação e recomendações para melhorar as práticas de RM aplicadas.

Estas práticas foram aplicadas ao longo do projeto, no entanto houve uma fase de diagnóstico onde efetuou-se um *draft* que foi apresentado à Direção Geral do hotel. Após essa apresentação, foi definido um *timeline* de implementação, onde se analisou alguns resultados.

Considera-se que estas metodologias se apresentam como as mais adequadas para a recolha de dados desta natureza e para a sua posterior análise e interpretação. Os procedimentos foram selecionados a partir do objetivo do trabalho, que é desenhar e aplicar técnicas de *Revenue Management* para melhorar a rentabilidade da empresa e, assim, obter um crescimento mais rápido e sustentável.

Com este projeto de investigação, espera-se contribuir para a melhoria dos procedimentos da organização em estudo, assim como para o crescimento das potenciais fontes de receita, de modo a tornar a empresa mais fiável economicamente e a facilitar o processo de expansão nacional se assim o entenderem.

3.2. Caracterização da unidade hoteleira

O Hotel em estudo é um hotel localizado no centro de Portugal, que oferece uma experiência de alojamento, comidas e bebidas, serviços de spa e outras comodidades adicionais para melhorar a experiência do hóspede. Além disso, o hotel oferece uma variedade de atividades ao ar livre, como caminhadas e passeios de bicicleta, para os hóspedes desfrutarem.

A unidade hoteleira apresenta proporciona uma atmosfera inspirada na identidade local e na intensa procura de sensações como o conforto e a sofisticação. As tipologias dos quartos dividem-se em quatro tipologias.

Tipologia 1 e 2 - Apresentam uma vista privilegiada para o meio exterior, onde todos os quartos foram pensados ao pormenor para proporcionar um ambiente aconchegante. Espaçosos, com casas de banho e terraço, os quartos apresentam individualmente uma planta da flora local, que serve de pintura para toda a decoração.

Tipologia 2 – Esta tipologia oferece um ambiente onde a sofisticação está intimamente ligada ao conforto, permitindo um refúgio ao stress do dia a dia. Com sala e sofá-cama, são uma excelente possibilidade para casais com filhos, mantendo toda a privacidade.

Tipologia 3 – Esta tipologia é composta por sala de estar com sofá-cama, *kitchenette*, quarto, casa de banho e *deck* privativo, permitem toda a privacidade e sossego que um casal, ou uma família, necessitam nas suas férias.

O Hotel é "*Pet Friendly*", ou seja, permite a permanência de um animal de estimação, mediante contacto prévio com a receção do hotel.

Todos os quartos da unidade apresentam comodidades como a casa de banho privativa com duche, secador de cabelo, *amenities*, roupeiro/closet, frigorífico, *kitchenette* totalmente equipada, torradeira, micro-ondas com grill, placa de indução, máquina de café expresso, minibar, cofre, wi-fi, ar condicionado, *smart tv*, canais por cabo, telefone com linha exterior, *deck* privativo, jarro elétrico com café e chá, serviço de despertar e serviço de lavandaria.

O Restaurante da propriedade serve gastronomia regional em estreita comunhão com um serviço de excelência. Apresenta uma carta aprimorada com pratos de peixe e carne e sobremesas deliciosas. O bar do hotel serve *cocktails* clássicos e da época, inspirados nos produtos da região.

Os hóspedes poderão usufruir de um momento de relaxamento profundo que sabe sempre bem a qualquer hora do dia, especialmente ao acordar ou ao final do dia. A piscina exterior, jacuzzi, sauna, sala de massagens e ginásio complementam a área de bem-estar.

A unidade hoteleira dispõe ainda de facilidades para reuniões comerciais e/ou empresariais. Com capacidade mais de 50 pessoas sentadas em formato plateia, a sala de reuniões é climatizada e está preparada para criar um ambiente de apresentação, caracteriza-se ainda pela privacidade, isolamento e boa acústica.

3.2.1. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de um negócio, onde os gestores identificam os fatores internos e externos que afetam a performance da empresa. Os pontos fortes na análise SWOT são as capacidades internas e os fatores positivos, que são relevantes para que as empresas atinjam os seus objetivos e providenciam um serviço eficiente aos seus clientes. As fraquezas caracterizam-se por ser fatores internos ou restrições que podem impedir ou dificultar o desempenho de uma organização. Em suma, os pontos fortes e fracos da empresa são elementos internos. As oportunidades são fatores ou características que podem favorecer ou facilitar estabelecimentos comerciais com conexões fora das organizações. Estes são fatores externos através dos quais as empresas podem explorar as suas vantagens. As ameaças lidam com fatores negativos externos à empresa, que podem dificultar ou atrasar objetivos alcançáveis. Como tal, oportunidades e ameaças são vistas como um fator ambiental (Namugenyi et al., 2019)

Para uma adequada distinção do hotel, procedeu-se ao reconhecimento dos pontos fortes e dos pontos fracos do Hotel numa visão microeconómica do mercado, e por outro lado, numa análise macroeconómica do mercado hoteleiro da região onde se insere, com o reconhecimento das potenciais oportunidades e ameaças.

No que se refere às forças identificadas na análise SWOT, a unidade hoteleira demonstra uma vasta série de atributos e vantagens comparativas que contribuem para um posicionamento privilegiado no mercado.

- Localização privilegiada, no meio da natureza e com vistas deslumbrantes.
- Produto e serviço distintos e diferenciadores, que se complementam, permitindo atrair e fidelizar diferentes tipos de clientes;
- Localização geográfica central no país que favorece o segmento *MICE*;
- Dimensão dos Quartos – maiores do que a concorrência;
- Parque de estacionamento grátis;
- Hotel *Pet Friendly*;
- Serviços de spa e outras comodidades adicionais que maximizam a experiência do hóspede.
- *Website* recente e motor de reservas otimizado;
- Dinamização das redes sociais;
- Maior classificação na *booking* face à concorrência (8,9), maioritariamente devido aos funcionários, conforto e limpeza.

No que diz respeito às fraquezas identificadas na análise SWOT, o hotel enfrenta uma série de desafios e áreas que requerem melhorias para fortalecer a sua competitividade no mercado.

- Falta de uniformização da estrutura e da estratégia tarifária;
- Segmentação fraca e com falhas no preenchimento;
- Incongruência na inserção de reservas;
- Falta de resposta às *reviews* nas redes sociais;
- Canais de distribuição - quantidade reduzida de canais de distribuição ativos;
- Inexistência de estratégia de distribuição e ineficiência nos custos da mesma;
- Inexistência de piscina interior;
- Inexistência de *rate shopper* e *revenue management system*;
- *Pricing* efetuada com base em grelhas fixas;
- Inexistência de um calendário de eventos e da procura;
- Configuração do *channel manager* não otimizada para a venda;
- Inexistência de orçamento;
- Carregamento de tarifas em falta a 365 dias.

Relativamente às oportunidades identificadas na análise SWOT, a unidade hoteleira dispõe de potencial para aproveitar as diversas oportunidades e aumentar a presença nos mercados internacionais e no mercado nacional, impulsionando o crescimento e fortalecendo o posicionamento face à concorrência.

- Surgimento de novos mercados emissores (EUA e Brasil);
- Crescente procura de destinos e hotéis com práticas ambientais, sobretudo pelos mercados nórdicos;
- Criação de pacotes / programas personalizados para o cliente alvo;
- Explorar novos canais de distribuição *online* e *offline*;
- Ativação de um *rate shopper* para monitorização da evolução do preço da concorrência;
- Maior controlo na distribuição B2B e B2C;
- Criação de uma estratégia de distribuição adaptada e com custos eficientes;
- Possibilidade de melhoria no serviço e consequentemente nas *reviews*;
- Fácil acesso às principais vias rodoviárias;
- A procura contínua e crescente por empresas hoteleiras “*upper upscale*”;
- Procura de mercado de nichos: Luxo, Concierges e Eventos Personalizados;
- Aumento da procura por viagens de natureza e experiências de turismo rural;
- Possibilidade de atrair clientes que procuram escapadas românticas ou eventos de grupos pequeno;
- Criação de Suplementos entre quartos variáveis no tempo;
- Criação de um CRM para registo de relações comerciais;
- Ativação *WhatsApp business*;

Por fim, com as ameaças identificadas na análise SWOT, podemos afirmar que o hotel enfrenta diversos desafios externos que podem impactar negativamente a *performance*, pelo que exigirá atenção para mitigar os seus efeitos e garantir a sustentabilidade do negócio.

- A instabilidade social, económica e financeira em Portugal;
- Abertura de um novo hotel - guerra de preços;
- Qualidade da oferta hoteleira dos concorrentes da mesma categoria;
- A falta de opções de entretenimento noturno ou opções de refeições fora do hotel;
- Procura sazonal, com picos de procura muito altos;
- Dificuldade de atração de clientes em períodos de baixa procura;
- Dificuldade em encontrar colaboradores qualificados;
- Mudanças nas tendências de viagens e preferências dos clientes;
- Eventos climáticos adversos podem afetar a procura dos hóspedes;
- Concorrência com níveis de preços baixos.

3.2.2. Nacionalidades e entidades

Os dados de produção por nacionalidades permitiram identificar a procura dos turistas dos diferentes países e compreender as características dos hóspedes e as suas preferências.

Analisando o melhor ano do hotel, o ano de 2019 verificou-se que o melhor mercado emissor é o Português e atingiu 42,30% do *share* total do mercado. O mercado alemão representa 13,24% de produção da unidade, sendo o mercado belga responsável por 9,38%. O mercado americano e o mercado holandês aparecem na quarta e quinta posição da produção, respetivamente.

O segundo maior mercado emissor da região não aparece nos top 8 de produção, pelo que o mercado espanhol poderá ser um mercado a trabalhar no segmento superior. Provavelmente esta falta de produção é justificada pelos preços praticados pela unidade hoteleira, que são maiores face à concorrência.

Podemos observar que a percentagem de hóspedes do hotel em 2019 é mais diversificada em termos de nacionalidades do que o mercado geral, que é dominado pelos turistas Portugueses e do Reino Unido. O hotel recebeu uma percentagem significativamente maior de turistas da Alemanha, Bélgica, Estados Unidos da América, Holanda e Suíça, enquanto a percentagem desses turistas no mercado geral foi relativamente menor.

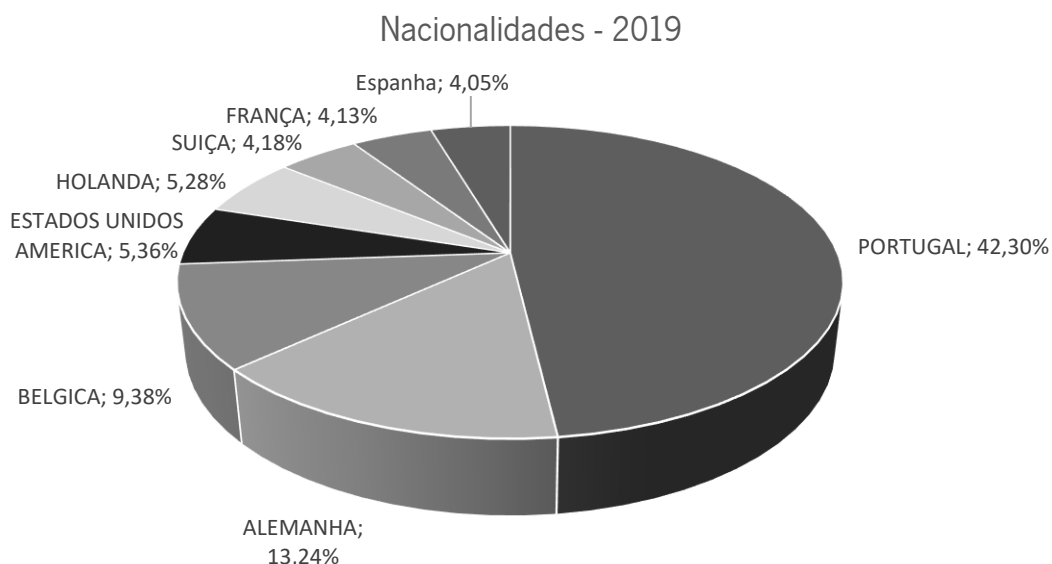


Figura 5 - Distribuição de nacionalidades | 2019

Fonte: Elaboração própria

O relatório de entidades apresentava poucos valores porque nem sempre era preenchido corretamente. Identificou-se que este relatório não era preenchido por diversas razões tais como a falta de informação, pois alguns funcionários indicaram que nem sempre tinham todas as informações para preencher as fichas dos clientes e a falta de tempo pois os colaboradores afirmaram não ter tempo suficiente para recolher e inserir todas as informações necessárias nas fichas dos clientes. Por outro lado, investiam muito tempo em tarefas repetitivas e manuais pelo que a justificação se considera contraproducente. Foi também mencionado como causa a priorização de outras tarefas, pois alguns funcionários afirmaram que não consideravam o preenchimento destes campos importantes em comparação com outras tarefas. Por fim a falta de conhecimento, pois os colaboradores não tinham conhecimento de todos os campos na ficha do cliente e não tinham informação acerca do processo de preenchimento de relatórios.

Foi mencionada a importância dos relatórios para que os colaboradores se esforcem para preencher as fichas dos clientes de forma correta e completa. As futuras ações neste campo podem envolver a formação dos funcionários ou a alocação de mais recursos para a recolha e inserção de informações no PMS.

3.2.3. Distribuição *Online*

Neste capítulo, vamos analisar os dados de vendas *online* do hotel através do *channel manager*. O *channel manager* é uma ferramenta importante para gerir as reservas do hotel em diferentes canais de venda, como a *Booking.com*, *Expedia*, canal direto, entre outros. Ao analisar esses dados, obteve-se *insights* valiosos sobre o desempenho do hotel nos diferentes canais, acerca da procura do mercado e das preferências dos clientes. Isto ajudou o hotel a ajustar a estratégia de vendas *online* para maximizar a captação das reservas e da receita. Iremos analisar os dados de *room nights*, receita, duração média da estadia e período entre a data de reserva e check-in em diferentes canais para entender melhor o desempenho do hotel nas vendas *online*.

Note-se que o *channel manager* da unidade é um dos líderes a nível mundial neste software, a *siteminder* e apenas foi implementado durante o início de 2022, pelo que os dados apresentados não representam todo o ano de 2022.

Canais 2022	Receita do quarto (EUR)	Reservas	Noites	Duração Média da estadia	Tarifa média Diária (ADR)	Período médio entre reserva e check-in	Reservas canceladas
Canal 1	92 489,97 €	316	628	1,99	147,28 €	22,29	182
Canal 2	29 116,98 €	134	256	1,91	113,74 €	12,41	24
Canal 3	10 691,46 €	37	83	2,24	128,81 €	26,97	13
Canal 4	8 123,06 €	36	60	1,67	135,38 €	29,36	2
Canal 5	1 369,60 €	2	10	5	136,96 €	104,5	6
Canal 6	1 346,10 €	2	12	6	112,17 €	5,5	0
TOTAL	143 137,17 €	527	1049	1,99	136,45 €		227

Figura 6 - Produção por canal de distribuição | 2022

Fonte: Elaboração própria

Com base nos dados fornecidos acima, pode-se efetuar algumas análises sobre a produção do *channel manager*.

Relativamente ao número de noites vendidas, o canal um é o que mais contribui para a produção, com 628 *room nights*, seguido do canal dois com 256 *room nights* e canal três com 83 *room nights*. O canal quatro, cinco e seis têm um número menor de *room nights*, representando menos de 10% da produção total.

Em termos de receita gerada, o canal um lidera com 92 489,97€, representando cerca de 67% da receita total. A canal dois e o canal três contribuem com valores semelhantes, representando cerca de 10% cada um, sendo que o canal cinco, seis e sete contribuem com menos de 5% cada um.

No que diz respeito à duração média da estadia, o canal cinco e seis apresentam a maior duração, com 5 e 6 dias, respetivamente. O canal três apresenta uma duração média de 2,24 dias. O canal dois e o canal quatro apresentam durações médias inferiores, com 1,91 e 1,67 dias, respetivamente.

A *booking window*, ou seja, o período entre a reserva e o dia de check-in no canal dois apresenta um menor período entre a data de reserva e check-in, com 12,41 dias, seguido do canal sete com 5,5 dias, reservas estas consideradas reservas *last minute*. O canal cinco apresenta um período entre a data de reserva e o check-in mais longo de 104,5 muito devido ao baixo número de reservas. Por outro lado, o canal três e o canal um apresentam períodos intermediários, com 26,97 e 22,29 dias, respetivamente.

Estes dados ajudam o hotel a perceber o desempenho dos canais de distribuição e identificar oportunidades de melhoria. Por exemplo, pode ser interessante investir mais no canal cinco, pois apresenta durações médias de estadia relativamente longas e um período alto entre a data de reserva e check-in o que garante uma *booking window* maior.

Tipologias 2022	Receita do quarto (EUR)	Reservas	Noites	Duração Média da estadia	Tarifa média Diária (ADR)	Período médio entre reserva e check-in	Reservas canceladas
Tipologia 1	86 094,27 €	364	672	1,85	128,12 €	21,32	119
Tipologia 2	16 030,32 €	65	126	1,94	127,22 €	18,74	18
Tipologia 3	12 130,98 €	36	79	2,19	153,56 €	22,61	15
Tipologia 4	28 881,60 €	62	172	2,77	167,92 €	17,39	75
TOTAL	143 137,17 €	527	1049	1,99	136,45 €		227

Figura 7 - Análise Channel Manager | Produção por tipologia

Fonte: Elaboração própria

Com base nos dados adicionais fornecidos, podemos concluir que a receita *online* total gerada pelo hotel em 2022 foi de 143 137,17€, com a maioria da receita proveniente da tipologia um. Em relação aos tipos de quartos, a tipologia um foi a mais popular, gerando a maior receita, seguido pelo tipologia quatro e tipologia dois.

No que diz respeito às nacionalidades dos hóspedes, os portugueses representaram a maioria das reservas através do *channel manager*, seguidos pelos alemães e espanhóis. É interessante notar que havia um número significativo de reservas de nacionalidades desconhecidas, o que se pode traduzir num desafio para o hotel em termos de segmentação de mercado e atendimento personalizado.

Tendo por base a evolução tecnológica ao longo dos anos, a distribuição hoteleira tem sofrido mudanças significativas nos últimos anos, devido ao crescimento das plataformas *online* e à evolução das tecnologias. Alguns dos principais fatores incluem o aumento do uso de plataformas de reserva *online*, que se têm tornado cada vez mais populares, pois oferecem uma maneira fácil de comparar preços e reservar quartos, o que tem levado a uma maior competição entre os hotéis e à necessidade de se adaptarem a estas plataformas para atrair clientes.

O caminho para o hotel passou por desenvolver um maior número de parcerias no ecossistema da distribuição *online* e *offline* que ajudem a diversificar os mercados alvo e que contribua para o aumento da receita total do hotel. Sugeriu-se ainda aumentar o número de ligações *online* para cerca de vinte e cinco mantendo sempre que possível as mesmas condições já contratadas com as restantes ao nível de comissão e política de pagamento, assim como, a contratação de tarifas *FIT* para ajudar a aumentar a ocupação nos meses mais baixos.

A tecnologia tem permitido aos hotéis melhorar a eficiência e personalizar a experiência do hóspede. Isso inclui a implementação de sistemas de motor de reservas para captarem reservas diretas, automatização do *check-in* e *check-out* e aplicações móveis. Isto faz com que os hoteleiros tenham de se focar mais na experiência do hóspede, investindo em novas tecnologias e serviços para melhorar a satisfação do hóspede e fidelizar clientes.

De forma a aumentar o *share* de reservas diretas, recomendou-se ligar o motor de reservas aos *metasearch* mais conhecidos no mercado e ainda eliminar programas de fidelização para canais externos, ao mesmo tempo que se idealiza um programa de fidelização para o canal direto.

3.2.4. A concorrência

A definição de um *compset* (conjunto de hotéis da concorrência) é obrigatório para estipular uma estratégia de *Revenue Management*, pois permite avaliar e comparar a *performance* do hotel com outros hotéis similares na mesma área em termos de conceito, categoria ou tipologia. Esta análise ajuda os colaboradores dos hotéis a identificar os pontos fortes e fracos em relação aos seus concorrentes, tomando decisões informadas sobre como melhorar a sua oferta e preços. Além disso, pode ajudar a identificar tendências de mercado e oportunidades de crescimento.

É importante realçar que a escolha do compset pode depender de vários fatores, como o conceito, os serviços, a categoria, a localização geográfica, a dimensão, os segmentos de mercado pretendidos ou trabalhados e a época do ano em que a análise é realizada.

Para definir o compset considerou-se os hotéis que têm um perfil semelhante ao hotel em estudo, em termos de localização, categoria, dimensão dos quartos, F&B e serviços oferecidos. Além disso, também se considerou a data de abertura do hotel, a classificação no Booking.com, bem como o preço médio por quarto.

	Hotel Projeto	A	B	C	D	E	F	G	H
Categoria	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Localização	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Quartos	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Ano de Abertura	*	*	*	*	*	*	*	*	*
F&B	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Figura 8 - Exemplo análise compset

Fonte: Elaboração própria

*Dados ocultados de forma a salvaguardar a entidade da unidade hoteleira

Pode-se dizer que o compset potencial para o hotel em estudo incluiria hotéis independentes ou de cadeias da mesma categoria com um número semelhante de quartos, serviços de restaurante e bar, e piscina interior e exterior.

O Hotel A caracteriza-se por ser um hotel pertencente a uma cadeia hoteleira. Apresenta uma classificação superior ao nível de estrelas e com um número de quartos mais elevado que o hotel em estudo. Tem quartos de dimensão inferior, piores *reviews online* e o horário de check-in é uma hora mais tarde do que o hotel em estudo. O Hotel B, na opinião do investigador é o principal concorrente da unidade em estudo devido ao seu conceito disruptivo e apresenta um número de quartos similar, com diversas atividades ligadas ao F&B. Não dispõe de sala de reuniões nem de ginásio. Por outro lado, o Hotel C apresenta um elevado número de quartos, um restaurante e um bar, piscina interior e sala de reuniões. Apresenta uma das classificações mais baixa na Booking.com (8,0) e quartos de reduzida dimensão. Nomeadamente, o Hotel D apresenta um número de quartos idêntico ao do compset. Ao nível de facilidades dispõem de piscina exterior, spa, bar. Apresenta uma classificação na Booking.com de 8,1, esta que é baixa comparativamente com o compset. Não dispõe de ginásio e o horário de check-in é uma hora mais tarde do que o hotel em estudo. O Hotel E é o que apresenta maior número de quartos comparativamente com a concorrência. Tem ainda piscina interior, bar e múltiplas salas de reuniões com capacidade até 250 pessoas. Não dispõe de piscina interior e apresenta uma classificação de 8,5 na Booking.com. Inserido no maior grupo português, esta unidade hoteleira apresenta um reduzido número de quartos comparativamente com todo o compset, um restaurante, um bar e classificação baixa na Booking.com (8,3) comparativamente com o Compset. Quartos com pequena dimensão, a inexistência de piscina interior, piscina exterior e ginásio são os pontos fracos da unidade. O hotel G apresenta um elevado número de quartos face ao hotel em análise, piscina exterior, spa, bar, múltiplas salas de reuniões e boa classificação no Booking.com (8,6). Este hotel foi incluído no compset dado o bom serviço e programas que apresentam, no entanto não dispõe de piscina interior e a abertura do restaurante não está especificada. O hotel H é o hotel mais antigo do compset e inclui-se neste compset dada a elevada classificação no Booking.com (9,0), dispõe de restaurante, bar e duas salas de reuniões. Ao nível de facilidades, o hotel apresenta quartos de reduzida dimensão, não dispõe de piscina interior nem piscina exterior, ginásio e spa.

3.2.5. Segmentação e origens

Ao longo da análise documental verificou-se que o hotel dividia a segmentação dos clientes do mercado em lazer individuais, lazer grupos, negócios individuais e negócio grupos e que não estava a ser aplicada nas reservas que entravam em sistema. Durante o projeto sugeriu-se a alteração da segmentação por uma que identificasse mais facilmente a motivação do cliente ao reservar o hotel e tornou-se obrigatório o preenchimento destes segmentos em todas as reservas.

Assim definiu-se a nova segmentação como online, empresas, grupos, pacotes e flash sales, offline e ofertas. O segmento do online contemplará todas as reservas feitas através do mercado online e as empresas todas as reservas efetuadas por empresas a nível nacional ou da região. Por outro lado, serão consideradas no segmento grupos todas as reservas com cinco ou mais quartos e nos pacotes e flash sales todas as reservas vendidas com serviços adicionais ou através de vendas rápidas onde seja sacrificado o preço. Por fim, no segmento offline, entrarão todas as reservas que entrem de forma tradicional e nas ofertas serão contabilizadas todas as reservas oferecidas, como por exemplo, ofertas a hóspedes ou as estadias dos próprios colaboradores.

O hotel dividia as origens das suas reservas como: agências, agências *online*, diretos, empresa, website e *Tour* Operador. Durante o projeto sugeriu-se a alteração das origens por outras que identificariam mais facilmente a proveniência da reserva e que permitissem criar indicadores de gestão.

Assim sendo, definiu-se como origem direta o e-mail, os grupos, o telefone, as redes sociais, os vouchers, o *walk-in* e o *website*. Como origem externa, definiu-se FIT e as OTAs.

Direto:

E-mail – Reservas diretas recebidas por e-mail.

Grupos– Reservas através do departamento comercial.

Telefone - Reservas diretas recebidas por telefone.

Redes Sociais - Reservas diretas recebidas através de redes sociais (WhatsApp, Facebook & Instagram).

Vouchers - Reservas que resultem de venda ou permuta de vouchers.

Walk-in – Reservas para o próprio dia ao balcão.

Website – Reservas feitas através do website.

Externo:

FIT – Reservas de operador que tenha contrato de preços fixos.

OTAs - Reservas feitas através de OTAs. Exemplo: Booking.com, Expedia, etc.

3.2.6. Procura do Mercado

Para definirmos os ciclos de procura do mercado, efetuou-se um calendário que foi e será utilizado para analisar a sazonalidade, o período de realização de eventos, fins de semana, feriado, entre outros, referente a dados de 2023. A figura apresentada na página a seguir representa a análise dessa ferramenta e a sua interpretação pode ser feita para entender melhor as tendências de procura ao longo do ano.

Para contrariar a sazonalidade e mitigar os efeitos da mesma na operação, estabeleceu-se uma estratégia clara para o hotel em estudo. Essa estratégia envolve a diversificação dos segmentos de mercado, a fim de garantir ocupação ao longo do ano. Durante os períodos de festa, como celebrações, festas ou feriados importantes, incluindo Natal, Ano Novo, Carnaval, Páscoa e outras festividades, há um aumento significativo na procura pelo hotel, pelo que assinalou-se a amarelo estas datas no calendário da procura, como por exemplo as Jornadas Mundiais da Juventude, evento que terá o maior impacto na região. Durante a época baixa, que ocorre fora dos períodos de férias ou feriados, a procura do hotel é menor do que o habitual, pois os turistas viajam menos e gastam menos dinheiro. A época média, por sua vez, é um período intermediário entre a época baixa e a época alta, caracterizada por uma procura moderada. Já a época alta corresponde ao período do ano em que a procura é alta devido às férias e feriados, resultando em preços mais altos devido à maior procura pelo que não é recomendado oferecer descontos aos clientes.

No calendário abaixo, a verde está assinalado todos os sábados do ano, a laranja os feriados e a azul as festas comemorativas. A amarelo estará assinalado os eventos com mais impacto na área envolvente do hotel.

2023

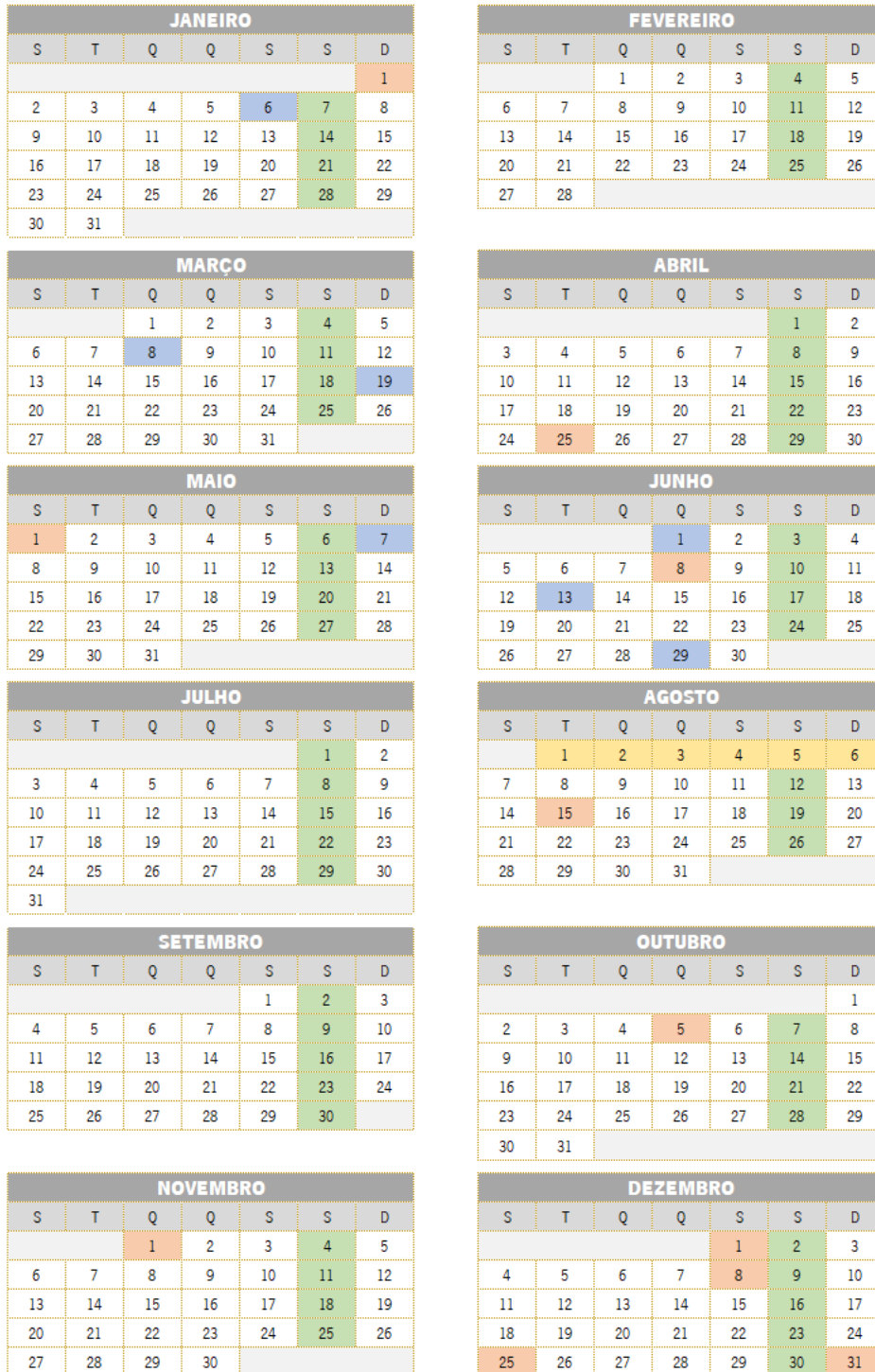


Figura 9 - Calendário da Procura

Fonte: Elaboração própria

3.2.7. O CRM para a gestão comercial

A implementação de um sistema de gestão de relacionamento com o cliente (CRM, na sigla em inglês) trouxe diversos benefícios para a gestão de grupos, relações B2B e impacto no *Revenue Management* do hotel em estudo.

Ao implementar o CRM para o *tracking* de grupos, foi possível manter um controlo detalhado de cada etapa do processo de vendas, desde a prospecção até à conclusão da negociação. Com esta informação, identificou-se os grupos que apresentavam maior potencial de fechar o negócio, bem como as etapas do processo que precisavam de ser melhoradas de forma a aumentar a taxa de conversão.

No que diz respeito às relações B2B, o uso de um CRM permitiu começar a construir um registo completo de todas as interações com os parceiros comerciais, incluindo negociações, acordos e outras informações relevantes. Este registo ajudou a construir um relacionamento mais sólido e transparente com os parceiros B2B.

No que se refere ao *Revenue Management*, no futuro o CRM irá auxiliar o hotel a identificar quais são os grupos mais lucrativos e que geram maior receita, permitindo adotar estratégias específicas para aumentar a taxa de ocupação e o valor médio de reserva desses grupos. Além disso, a análise dos dados do CRM irá ajudar a identificar padrões de comportamento dos clientes, permitindo que o hotel ajuste as estratégias de preços de forma a otimizar a receita.

Em resumo, a implementação de um CRM vai ajudar a unidade a tomar decisões mais informadas, aumentando a eficiência do processo de vendas, construindo relacionamentos mais sólidos com os parceiros comerciais, enquanto otimizam a receita.

3.2.8. O *up-selling* e *cross-selling*

O *up-selling* e o *cross-selling* são uma forma eficaz de aumentar as receitas e a fidelização dos hóspedes, no entanto, é importante utilizar estas estratégias de forma eficaz. Durante o projeto, o hotel passou a disponibilizar um leque de serviços adicionais ao cliente, tais como, a possibilidade de usufruir de um *upgrade* pago na tipologia de quarto, nos serviços adjacentes, como spa, restaurante ou lavanderia, sempre com o respetivo suplemento associado.

Foi também sugerido à direção do hotel que os colaboradores recebessem formação especializada para identificar as oportunidades de venda e para que consigam atuar de forma profissional. Após uma análise aos suplementos de tipologias de quartos, sugeriu-se uma alteração dos suplementos por tipologia de quarto de fixos para variáveis ao longo do ano e a criação de diferenciação entre épocas.

	Época Baixa	Época média	Época Alta
Tipologia 1	0 €	0 €	0 €
Tipologia 2	5 €	10 €	15 €
Tipologia 3	25 €	35 €	45 €
Tipologia 4	40 €	50 €	60 €

Figura 10 - Suplementos por tipologia de quarto

Fonte: Elaboração própria

Na época baixa, é cobrado para a tipologia dois um suplemento de 5€ adicionais à tarifa normal, enquanto para a tipologia três, um suplemento de 25€ é adicionado à tarifa normal. Para a *tipologia quatro*, será cobrado um suplemento adicional de 40€.

Na época média, os valores dos suplementos aumentam para todos os tipos de quarto. A tipologia número três passa a ter o dobro do suplemento, ou seja 10€. Para a tipologia quatro, o suplemento sobe de 15€, para 35€, enquanto para a tipologia quatro, o suplemento será de 50€.

Na época alta, os valores dos suplementos continuam a aumentar. A tipologia um, passa a ter um suplemento de 15€. Para a tipologia três, o suplemento é de 45€, e para a tipologia quatro, o suplemento sobe para 60€.

Em resumo, os suplementos apresentados indicam que, durante as épocas de maior procura, há um aumento nos preços dos diferentes tipos de quarto. É importante notar que estes suplementos

devem ser revistos periodicamente, sendo que estes valores são adicionados ao preço normal do quarto e são cobrados por noite.

No que diz respeito ao *cross-selling*, recomenda-se que a estratégia do hotel passe por observar o tipo de cliente e identificar o serviço mais conveniente a sugerir. Esta abordagem estratégica pode ser aplicada ao *Revenue Management* nos diferentes *outlets* do hotel, tendo em consideração as diferentes épocas do ano.

Estas abordagens têm como objetivo surpreender o cliente, despertar a sua curiosidade e conquistá-lo mais facilmente. Ao adotar estas estratégias, o hotel proporcionará aos seus clientes uma experiência diferenciada, cativante e personalizada, o que certamente contribuirá para o aumento da satisfação e fidelização dos hóspedes, contribuindo assim a um aumento das *reviews online*.

3.2.9. A estratégia tarifária

Na área de *Revenue Management*, a criação de grelhas tarifárias desempenha um papel crucial na maximização da receita e na otimização da ocupação num estabelecimento hoteleiro. De seguida apresentaremos uma descrição do processo de criação da grelha tarifária, tendo em consideração diversos fatores relevantes.

Em primeiro lugar foi essencial realizar uma análise de *benchmarking* detalhada do mercado e da concorrência. Para a criação da grelha tarifária foi realizada uma pesquisa de preços detalhada do hotel e dos seus competidores, nomeadamente ao nível de preços que praticam a mais de um ano, assim como a identificação dos seus suplementos de cama extra de adultos e criança, da aplicação de uma tarifa não reembolsável e do seu desconto, da sua política de idade de crianças e de cancelamento, dos suplementos de meia pensão e pensão completa, assim como dos programas promocionais. Esta ação foi efetuada para compreender as tendências de procura, os comportamentos dos clientes e as estratégias dos concorrentes pois é fundamental para posicionar corretamente o hotel e garantir a competitividade.

Outro aspeto considerado foi a sazonalidade e a variação da procura ao longo do tempo, isto recorrendo ao calendário da procura anteriormente já abordado. Durante períodos de alta procura, é possível aplicar suplementos diferenciados para maximizar a receita. Por outro lado, em períodos de baixa procura ou sazonalidade mais fraca, a redução dos preços pode ser uma estratégia para atrair mais hóspedes e otimizar a ocupação.

A segmentação de mercado também desempenhou um papel importante na criação da grelha tarifária. Identificar diferentes tipos de clientes e as suas preferências permitiu personalizar os preços e os suplementos de acordo com as necessidades de cada segmento. Por exemplo, foi possível estabelecer preços especiais para estadias prolongadas, tarifas corporativas, tarifas para famílias ou tarifas promocionais para grupos.

Além disso, foi fundamental considerar a elasticidade da procura ao definir os preços. Avaliou-se como os clientes reagem às mudanças nos preços para evitar uma queda significativa na procura devido a aumentos excessivos. A estratégia de *pricing* levou em conta a sensibilidade dos clientes ao preço, equilibrando a maximização da receita com a procura.

Por fim, é importante monitorizar e analisar regularmente o desempenho da grelha tarifária. Isto envolve acompanhar as taxas de ocupação, a receita por quarto disponível (RevPAR) e outros indicadores-chave para avaliar a eficácia das tarifas estabelecidas. Com base nessa análise, será possível realizar ajustes e otimizações na grelha tarifária ao longo do tempo, garantindo que continue otimizada para a maximização da receita e ocupação.

Nível	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ocupação (%)	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	95%
Tipologia 1	90	100	120	140	160	180	200	220	240	260	280

Figura 11 - Grelha Tarifária BAR

Fonte: Elaboração própria

4. Análise de Resultados

A análise de resultados foi elaborada de forma a responder ao objetivo que é idealizar e criar práticas de *Revenue Management* a serem aplicadas de forma a aumentar a rentabilidade da unidade hoteleira e contribuir para a saúde financeira da mesma. Desta forma é possível afirmar que as práticas de *Revenue Management* impactaram positivamente a receita e consequentemente a rentabilidade da unidade hoteleira. Neste capítulo detalharemos os resultados, relacionando-os com a literatura existente mencionada anteriormente na revisão de literatura, presente no capítulo dois.

Esta análise de resultados numa primeira fase abordará os KPIs da região e da unidade hoteleira e posteriormente relacionará os resultados das ações com a revisão da literatura efetuada, corroborando ou negando o que os autores defendem.

4.1. Análise aos indicadores da região e da unidade hoteleira

A fim de obter uma imagem mais precisa e representativa do desempenho do hotel, nesta análise analisaremos a performance da região nos anos mais recentes e do hotel num período completo de 6 anos, de 2016 a 2022, pelo será fácil entender a tendência de crescimento ou queda da ocupação, do ADR e do TRevPAR ao longo desses anos. Assim, avaliamos o desempenho do hotel num período em que as operações já estavam estabelecidas e a propriedade tinha tido tempo suficiente para ajustar as estratégias e aprimorar os processos. Ao levar em conta todos estes fatores, pode-se fornecer uma análise mais precisa e significativa do desempenho do hotel e obter insights valiosos para ajudar na tomada de decisões futuras

De acordo com o (Travel BI - Plataforma de Gestão Do Conhecimento Do Turismo de Portugal, 2022), em relação ao período homólogo, a região Centro registou em 2022 um crescimento significativo em termos de dormidas e número de hóspedes, com um crescimento de +59,9% e +61,3%, respetivamente. Em termos de procura, 67% dos visitantes foram de origem nacional, enquanto os restantes 33% eram estrangeiros.

Além disso, a região Centro registou um decréscimo significativo de 72,1% nos proveitos totais, que totalizaram cerca de 383,2 milhões de euros. Destes proveitos, 74,1% representa o alojamento, enquanto os restantes 25,9% representam outros proveitos.

Com base nos dados de produção de nacionalidades da região em 2022, é possível observar que Portugal é de longe o maior mercado emissor, com um total de 4.409.622 de dormidas, o que representa mais de 50% do total. Em segundo lugar encontra-se a Espanha, com 741.121 dormidas, seguida pela França, com 279.426 dormidas.

Além disso, é possível notar que há uma forte presença de mercados europeus, como Alemanha, Reino Unido, Itália e Países Baixos. Juntos, esses mercados representam mais de 800.000 dormidas. Outros mercados emissores com uma presença significativa são Bélgica, Suíça, Polónia, Brasil, EUA e Irlanda. Por outro lado, a China e a Suécia apresentam um número relativamente baixo de dormidas em comparação com outros mercados, com 8.750 e 19.398 dormidas, respetivamente. É possível que haja oportunidades para o hotel expandir a presença nesses mercados, devido à procura de práticas sustentáveis que o hotel tenta responder da melhor forma. Com base na comparação dos dados de 2019 e 2022, é possível perceber algumas mudanças significativas na origem dos hóspedes do hotel. A Alemanha e a Bélgica tiveram uma ligeira queda no número de hóspedes em 2022 em comparação com 2019, enquanto o Brasil e os Estados Unidos tiveram um aumento considerável.

A Espanha continua a ser o país estrangeiro com mais hóspedes, tendo mantido o número relativamente constante. A França também manteve um número estável de hóspedes em relação a 2019. Já o Reino Unido teve uma pequena queda em 2022 em relação a 2019. É interessante notar que a China teve uma queda significativa no número de hóspedes em 2022 em comparação com 2019, provavelmente devido às restrições de viagem relacionadas com a pandemia. Outros países como os Países Baixos, Itália, Polónia e Suíça tiveram um aumento no número de hóspedes em 2022 em comparação com 2019, embora em alguns casos esse aumento seja pequeno.

No geral, é possível ver que o perfil dos hóspedes do hotel mudou um pouco em 2022 em relação a 2019, com alguns países apresentando uma queda no número de hóspedes, enquanto outros tiveram um aumento significativo. É importante lembrar que as mudanças podem ter sido influenciadas por vários fatores, incluindo a situação da pandemia, mudanças na economia e na política dos países.

Analisando as nacionalidades presentes na região centro no ano de 2016 e comparando com as de 2019, em 2016 o Centro recebeu 5 643 792 hóspedes, dos quais 3 279 604 eram portugueses, representando a maior fatia de mercado. Os outros estrangeiros representaram 547 581 hóspedes, sendo a Espanha, França, Alemanha, Itália e Reino Unido as nacionalidades com mais hóspedes no hotel. Já em 2019, o Centro recebeu um total de 5 418 575 hóspedes, dos quais 4 016 888 eram

portugueses, representando novamente a maior fatia de mercado. Os outros estrangeiros representaram 401 587 hóspedes, sendo a Espanha, França, Brasil, Reino Unido e Itália as nacionalidades com mais hóspedes no hotel.

Podemos notar que em ambos os anos, os portugueses representam a maior fatia de mercado. No entanto, em 2019, houve um aumento significativo de turistas brasileiros em comparação com 2016. Além disso, houve um declínio na presença de turistas alemães, holandeses e irlandeses, enquanto houve um aumento na presença de turistas do Brasil e da China. Isso pode estar relacionado a vários fatores, como as mudanças nas políticas de viagem, flutuações económicas e pelo aumento da popularidade do turismo em Portugal em mercados mais distantes.

A ocupação do hotel é um indicador-chave de desempenho para a indústria hoteleira e é frequentemente usada para avaliar a eficácia da gestão do hotel em preencher os quartos disponíveis. Existem duas formas de calcular a ocupação do hotel: uma que leva em consideração o total de quartos disponíveis e outra que considera apenas os quartos ativos.

A ocupação do hotel por total de quartos é calculada dividindo o número de quartos vendidos pelo número total de quartos disponíveis no hotel. Esta métrica é geralmente usada para comparar a performance do hotel em relação à sua capacidade total e não tem em conta os quartos que não estão disponíveis devido a manutenção. Por outro lado, a ocupação do hotel apenas com quartos ativos é calculada dividindo o número de quartos vendidos pelo número de quartos que estão efetivamente disponíveis para venda. Esta métrica tem em conta apenas os quartos que estão efetivamente disponíveis para os hóspedes, excluindo aqueles que estão indisponíveis.

Embora ambas as métricas sejam úteis para avaliar a performance do hotel, é importante entender as diferenças para obter uma imagem completa do desempenho do hotel. A ocupação do hotel por total de quartos pode ser mais relevante para propriedades que possuem muitos quartos em manutenção, enquanto a ocupação do hotel apenas com quartos ativos é mais relevante para propriedades com uma alta taxa de ocupação e com poucos quartos indisponíveis.

O gráfico abaixo mostra a evolução da ocupação com base no total de quartos disponíveis:

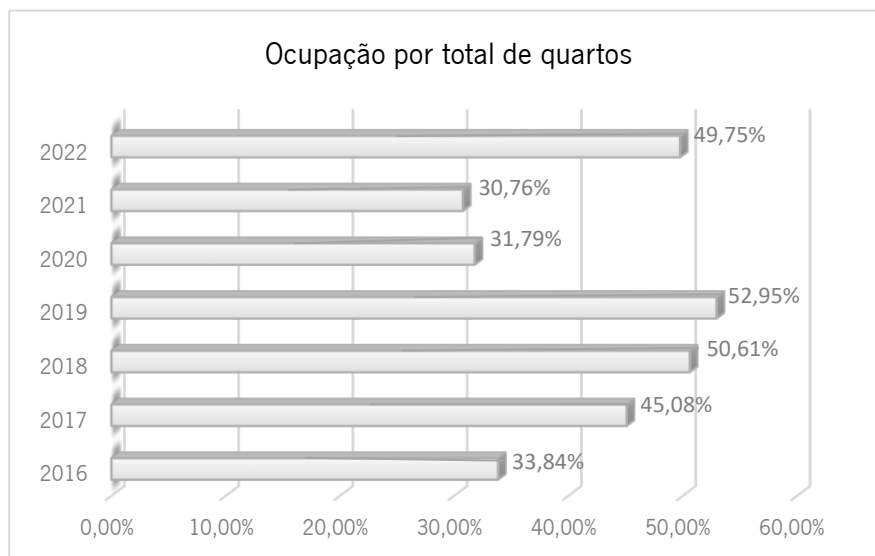


Figura 12 - Ocupação por total de quartos

Fonte: Elaboração própria

O gráfico abaixo mostra a evolução da ocupação com base nos quartos ativos:

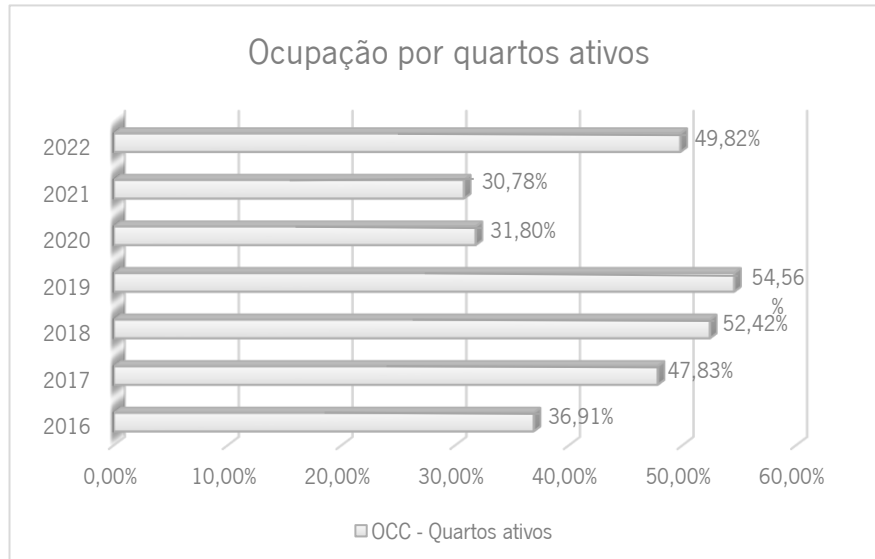


Figura 13 - Ocupação por quartos ativos

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar os dados de ocupação do hotel com base nos quartos ativos e no total de quartos disponíveis, podemos ver uma tendência positiva entre os anos de 2016 e 2019, seguido por uma queda acentuada em 2020 e 2021 devido ao impacto da pandemia COVID-19. Em 2022, a ocupação começa a recuperar gradualmente.

No entanto, há uma diferença notável nos números de ocupação entre as duas métricas. Existem diferenças em todos os meses, o que sugere que a propriedade tem sempre quartos que não estão disponíveis para venda, isto é, em manutenção ou bloqueados por qualquer outro motivo alheio à operação da unidade.

Embora a ocupação com base no total de quartos disponíveis seja uma métrica mais conservadora da performance da propriedade, a ocupação com base nos quartos ativos pode ser mais relevante para identificar oportunidades para maximizar a receita e minimizar as perdas. Por exemplo, se a propriedade tem muitos quartos que não estão disponíveis para venda, é possível que uma estratégia de manutenção mais eficiente possa ajudar a aumentar a ocupação e a receita.

É também importante notar que a análise dos dados de receita, ADR e RevPAR em conjunto fornecem informações valiosas sobre o desempenho do hotel. Por exemplo, se a receita do hotel aumentou, mas o ADR diminuiu, pode ser um sinal de que a taxa de ocupação aumentou, o que pode ter impactado o desempenho geral do hotel. Por outro lado, se a receita diminuiu, mas o ADR aumentou, pode ser um sinal de que a propriedade está a aumentar demasiado o preço dos quartos, criando dificuldade para atrair mais hóspedes. Em resumo, a análise da evolução da receita em conjunto com os dados de ADR e RevPAR pode fornecer uma compreensão mais completa do desempenho do hotel e ajudar a identificar possíveis áreas de melhoria ou oportunidades de crescimento.

De forma a proteger os dados em termos de receita, o gráfico com a evolução anual foi oculto, mas mesmo assim efetuou-se a análise da evolução da receita do hotel ao longo dos anos, podendo-se notar uma tendência de crescimento gradual da receita entre 2016 e 2019, com um aumento de 56% nesse período. No entanto, em 2020 e 2021, a receita diminuiu em relação ao ano anterior devido aos efeitos da pandemia de COVID-19. Em 2022, houve uma recuperação significativa, com a receita aumentando em 64% em relação ao ano anterior.

Embora a pandemia tenha afetado a receita do hotel nos anos de 2020 e 2021, é possível afirmar que a propriedade conseguiu recuperar em 2022. Isso pode ser um sinal positivo para o futuro, uma vez que o setor hoteleiro está a recuperar gradualmente e que o hotel teve um desempenho sólido em termos de receita nos anos em que as condições económicas e do mercado eram favoráveis.

Pode-se afirmar que a receita e o ADR estão positivamente relacionados, já que ambos apresentam um aumento gradual de 2016 a 2019. No entanto, em 2020 e 2021, tanto a receita quanto o ADR diminuíram em relação ao ano anterior, devido à pandemia de COVID-19. Pode-se também

observar que o RevPAR apresentou um aumento gradual de 2016 a 2019, acompanhando o crescimento da receita e do ADR. Logicamente, o RevPAR também foi afetado negativamente pela pandemia e diminuiu em relação ao ano anterior.

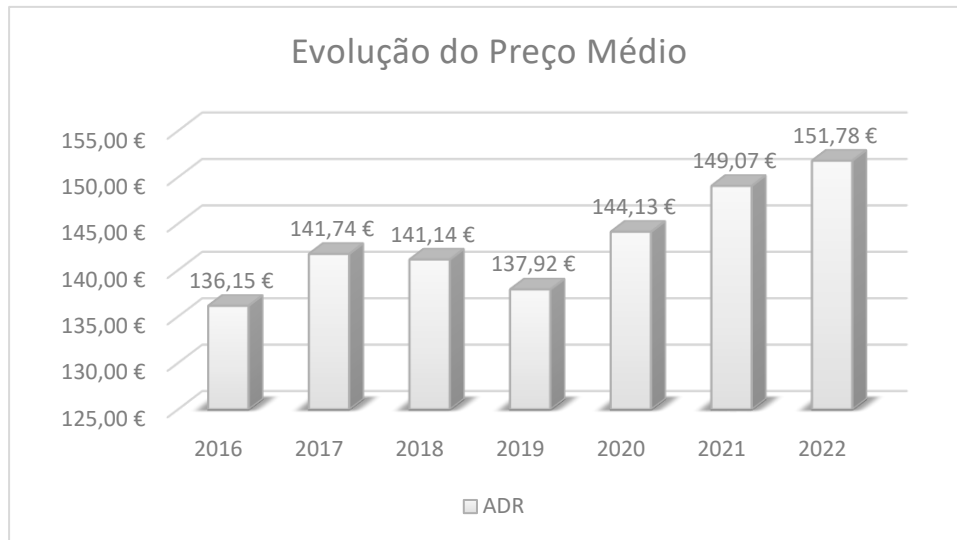


Figura 14 - Evolução do Preço Médio

Fonte: Elaboração própria

Apesar da queda no ADR em 2019, é importante notar que o hotel conseguiu gerar maior receita, justificado pela elevada taxa de ocupação versus o ano anterior.

A análise do ADR fornece informações acerca da estratégia de preços do hotel e como esta evoluiu ao longo do tempo. Tendo sido o ano de 2019 o melhor a nível nacional, é importante entender de onde provém esta queda de ADR registada em 2019. Numa análise mais cuidada, nota-se que os meses de abril a maio, agosto e de outubro a dezembro registaram um ADR menor pelo que sendo estes meses de época baixa será necessário analisar em detalhe o que justifica esta descida. Ao cruzar esta informação com a ocupação mensal de 2019, a baixa de preço médio é justificada pela baixa ocupação dos meses mencionados, porque em todos estes nunca ultrapassaram as ocupações de 2018, pelo que se comprova que a unidade baixou preço de forma a tentar obter um maior número de reservas. Embora tenha ocorrido uma descida nos meses de maior procura, ocorreu um aumento de ocupação nos restantes meses que levou a ocupação e a receita do ano de 2019 fosse maior que do ano 2018.

	ADR 2019	ADR 2018	Var. 19 vs 18
Janeiro	116,00 €	111,99 €	3,5%
Fevereiro	114,48 €	106,96 €	6,6%
Março	114,20 €	116,72 €	-2,2%
Abril	121,56 €	130,63 €	-7,5%
Mai	126,35 €	129,83 €	-2,8%
Junho	156,54 €	145,82 €	6,8%
Julho	167,28 €	163,11 €	2,5%
Agosto	162,85 €	164,58 €	-1,1%
Setembro	157,22 €	157,23 €	0,0%
Outubro	119,74 €	131,62 €	-9,9%
Novembro	101,85 €	108,86 €	-6,9%
Dezembro	122,33 €	132,09 €	-8,0%

Figura 15 - Evolução do ADR | 2019 vs. 2018

Fonte: Elaboração própria

Com base nos dados do *TRevPAR*, podemos observar que houve um aumento significativo de 2016 a 2019, com exceção de uma queda em 2020 e 2021 devido à pandemia de COVID-19. Em 2022, o *TRevPAR* atingiu o valor mais alto, mesmo com a queda no ADR mencionada anteriormente, o que é justificado pelo aumento na taxa de ocupação.

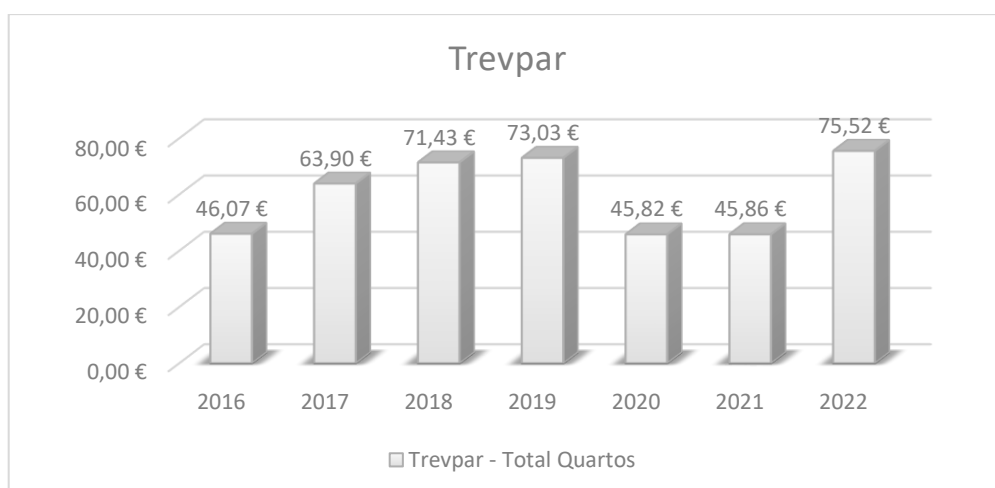


Figura 16 - Evolução do TRevPAR

Fonte: Elaboração própria

A partir de 2020, observamos uma queda acentuada no *TRevPAR*, que conforme foi referido anteriormente é atribuído à pandemia de COVID-19 e às restrições de viagens que afetaram significativamente a indústria hoteleira em todo o mundo.

O *TRevPAR* é uma métrica importante que fornece informações sobre a eficiência geral do hotel em gerar receita, com base tanto na taxa de ocupação quanto no ADR. É importante lembrar que o *TRevPAR* é uma métrica que pode ser afetada por fatores externos, como a pandemia de COVID-19, bem como fatores internos, como a estratégia de preços e a gestão de receita.

4.2. Resultados das ações efetuadas

Ao longo do projeto, procurou-se implementar uma cultura de *Revenue Management* na unidade hoteleira escolhida para o efeito. Assim sendo, após a aplicação das técnicas sumárias e da envolvimento das equipas na área de *Revenue Management*, veremos os resultados alcançados reforçando a opinião dos autores considerada anteriormente.

Com as ações de venda (*up-selling e cross-selling*), observou-se um maior envolvimento das equipas nas ações de venda, assim como uma maior entrega das equipas envolvidas nas ações de venda na receção. Os membros da equipa demonstraram dedicação e uma maior consciência acerca da importância das técnicas de venda de forma a aumentar a faturação total da empresa. A equipa de receção começou a partilhar ideias de produtos ou serviços para captar mais receita para a unidade, enquanto a equipa de F&B começou a ser mais forte na venda sugestiva, aumentando as vendas de vinhos em 22% em apenas uma semana, permitindo assim corroborar a importância que Guillet e Norvell mencionam nas suas investigações científicas.

Relativamente à maximização da receita de alojamento, esta não é tão visível como desejada, pois demora algum tempo a começar a surtir efeito. Ainda assim, espera-se atingir num prazo de um ano um aumento de 15% na receita de alojamento, alavancada pelas estratégias de *pricing* aplicadas. Note-se que foi a primeira vez que a unidade começou a analisar de forma regular o “*pace*”, ou seja, a velocidade das reservas e posteriormente a efetuar *pricing* dinâmico.

Relativamente à distribuição *online & offline*, conforme Oskam e Zandberg defendem, as equipas compreenderam o ecossistema da distribuição e a importância de cada um dos *players* na captação de novos clientes. Num curto espaço de tempo o investigador apoiou a unidade a pensar uma nova configuração do *channel manager*, o que permitiu conectar sete novos canais ao seu *channel manager* de forma a atingir mercados de proximidade (Portugal, Espanha & *Benelux*). Por outro lado, na distribuição *offline* e segundo o CRM foram contactados mais de cinquenta novas DMCs e agências de viagem.

Ao implementar o *pricing* dinâmico, verificou-se um aumento da competitividade no *pricing*, obrigou a unidade a observar a concorrência e a posicionar-se de forma competitiva mediante o posicionamento escolhido. Deste modo atraiu o maior número de hóspedes, conquistando assim um maior *market share*.

A implementação da segmentação e das origens, permitiu obter maior fiabilidade dos dados, com as equipas a darem maior atenção no preenchimento da informação e na criação de procedimentos de validação de dados, obtendo-se assim uma maior segurança na análise de dados. Foi possível adequar a estratégia a cada grupo de clientes, permitindo assim tomar decisões de gestão mais conscientes. Conseguimos, desta forma, comprovar o que Lieberman defende, ou seja, que a segmentação ajuda a maximizar a eficácia da estratégia.

Através da implementação do CRM, a direção da unidade conseguiu acompanhar melhor o trabalho comercial e começou a ter acesso a relatórios digitais, disponíveis a qualquer momento. A equipa comercial começou a poupar horas de trabalho na elaboração de relatório manuais, investindo mais tempo na prospeção de novos mercados e clientes. Ao mesmo tempo e conforme Rodriguez & Honeycutt defende, a equipa comercial começou a informar as DMC e os agentes de viagens dos programas promocionais criados, através do envio de *newsletters* pelo CRM. A implementação do CRM permitirá saber daqui a muitos anos o que foi negociado pelos funcionários, mesmo quando estes já não pertencerem aos quadros da empresa.

Devido à maior atenção no processo de venda, os colaboradores acabaram por dar mais atenção aos hóspedes, melhorando a sua satisfação, personalizando a estadia e maximizando a sua experiência de viagem. Numa ótica a longo prazo, propõe-se a subscrição de um *Rate Shopper* porque facilita e compara a gestão de preços do Compset e de um *Revenue Management System* que irá facilitar a análise de dados estratégicos para a tomada de decisão. As estratégias apresentadas ao longo do projeto de mestrado visaram melhorar a gestão e a performance do hotel, tendo em vista o aprimoramento da ocupação dos quartos, a diferenciação da concorrência e a promoção das estratégias de venda antecipada e pacotes promocionais.

Uma das sugestões efetuadas diz respeito ao aumento do preço das camas extra para adultos, em comparação com a concorrência. Esta medida visou responder às necessidades dos hóspedes que viajam em grupos maiores ou que desejam alojar pessoas adicionais no quarto. Ao oferecer uma quantidade maior de camas extra em comparação com outros hotéis, o hotel destacar-se-á, atraindo esse segmento de clientes, aumentando a competitividade no mercado.

A venda antecipada de regime de meia pensão (MP) foi sugerida como uma forma de incentivar os hóspedes a adquirirem estadias com regimes incluídos antecipadamente. Essa estratégia pode ser benéfica tanto para os clientes, que têm a comodidade de já terem a alimentação incluída durante a

estadia, quanto para o hotel, que pode planear melhor a operação e ter uma previsão mais eficiente das receitas. Além disso, a venda antecipada da meia pensão oferece uma vantagem para os hóspedes, já que as refeições pré estadia são normalmente oferecidas a um preço mais barato comparativamente com as compradas diretamente no hotel.

A criação de pacotes promocionais anuais e sazonais foi outra sugestão relevante para impulsionar as vendas e a ocupação do hotel. Os pacotes foram desenvolvidos tendo em consideração as diferentes épocas do ano, os eventos especiais e as preferências dos hóspedes.

Outra ação efetuada foi a criação de um mapa de *pick-up*, que será utilizado para analisar a evolução das reservas e da ocupação do hotel, pelo menos três vezes por semana, datas onde serão efetuadas as revisões de preço. O mapa de pick-up permitirá identificar padrões de procura, avaliar a eficácia das estratégias de marketing e tomar decisões mais informadas sobre os preços e a gestão de inventário. A análise frequente dos dados de pick-up fornece *insights* valiosos para maximizar a ocupação e otimizar a distribuição dos quartos.

Alterou-se também a política de bloqueios de quartos. Começou-se a bloquear apenas um quarto da tipologia mais alta, como medida de precaução para evitar o overbooking (a equipa de operação tinha por hábito bloquear um quarto por tipologia o que limitava a maximização da ocupação por tipologia de quarto, tirando quatro quartos de venda, o que não se considera uma boa prática no mercado).

Por fim, deve-se continuar a fomentar uma cultura de *Revenue Management* entre todos os colaboradores, incentivando-os a procurar constantemente novas formas de gerar e obter receita. Ao adotar todas estas práticas, a unidade hoteleira estudada estará bem posicionada para alcançar o sucesso e a sustentabilidade financeira num mercado altamente competitivo.

Em suma, o *Revenue Management* é uma estratégia vital para o sucesso de um hotel, permitindo que os gestores maximizem a receita do hotel, ajustando preços e disponibilidade de acordo com a previsão da procura. Isto ajuda a garantir que o hotel esteja sempre a operar na capacidade máxima e que os quartos estejam sempre ocupados. No geral, o *Revenue Management* é uma *skill* essencial para todos os hoteleiros e pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de um empreendimento turístico.

5. Conclusão

O presente projeto de mestrado pretendeu contribuir para a pesquisa académica na área do *Revenue Management*. Para a elaboração deste projeto, a metodologia utilizada baseou-se na investigação ação e o estudo de caso e procurou responder à questão: Qual o impacto da implementação de uma cultura de *Revenue Management* na rentabilidade e crescimento de uma unidade hoteleira em Portugal? ”.

A revisão de literatura incidiu em temas como o Turismo, Hotelaria, componentes do *Revenue Management* e pontos comerciais, onde se analisou diversos conceitos relevantes na área. Estas forneceram um panorama geral dos estudos existentes em *Revenue Management* e foram fundamentais para o desenvolvimento do projeto pois permitiu confirmar algumas das temáticas abordadas ao longo do projeto.

Para melhorar a política de Revenue Management da unidade hoteleira foi realizada uma análise extensa que resultaram em diversas mudanças, como a redefinição da segmentação e origens, a criação do calendário da procura, a maximização da distribuição *online*, a aplicação de uma grelha tarifária dinâmica, a implementação de um CRM, a aplicação de estratégias de *up-selling* e *cross-selling*, entre outras sugestões relevantes. Estas mudanças foram pensadas para aumentar as vendas do hotel e melhorar os *key performance indicators* (KPIs), sem aumentar os custos associados. Além disso, estas mudanças também tiveram o objetivo de melhorar a operação do hotel, aperfeiçoando a atenção ao cliente e criando procedimentos de venda para todas as equipas operacionais. De um modo geral, a estratégia do hotel foi repensada para focar no crescimento da ocupação e na maximização do ADR. Para isso, foi importante estreitar as relações com os agentes MICE, OTA's, TO e *Corporate* dos principais mercados, bem como aumentar as ações de vendas nos centros urbanos.

Conseguiu-se concluir com este projeto que a implementação de uma cultura de *Revenue Management* tem impacto direto no crescimento da receita de uma unidade hoteleira. Pelo contrário, como foi referido no subcapítulo limitações da investigação, não se consegue afirmar que o *Revenue Management* tem impacto na rentabilidade, pois não foram fornecidos dados suficientes que permitissem afirmar este facto. O relacionamento dos custos com a receita tem sido um dos grandes desafios presentes no mercado hoteleiro de momento, pois a geração de demonstração de resultados em tempo real ainda é vista como um desafio.

Embora o referido, de um modo geral os resultados revelaram uma correlação positiva entre a implementação das estratégias de *Revenue Management* e o crescimento da receita total. A unidade hoteleira melhorou substancialmente a sua eficácia na aplicação do pricing dinâmico, na gestão de inventário e na adaptação às variações da procura do mercado, o que resultará num aumento da receita ao longo dos próximos anos.

Adicionalmente, provou-se que a segmentação do mercado, o uso de tecnologia adequada e o *up-selling* e *cross-selling* desempenham papéis cruciais na implementação de uma estratégia de *Revenue Management*. Assim, podemos afirmar que a implementação de uma cultura de *Revenue Management* é uma estratégia essencial para o sucesso de todos os negócios onde a procura seja variável ao longo do tempo e a capacidade fixa. Recomenda-se que todos os gestores das áreas de hotelaria, restauração, aviação, rent-a-car, estacionamento, atividade turísticas, entre outras invistam em formação adequada para entender os benefícios desta temática e consigam adotar uma estratégia orientada para a maximização da receita. Em suma, este projeto demonstra que com a aplicação das estratégias de *Revenue Management* será mais fácil alcançar um crescimento sustentável num mercado competitivo e dinâmico.

Em conclusão, este projeto reforça a importância da implementação de uma cultura de *Revenue Management* para melhorar a competitividade das unidades hoteleiras. Ao adotar-se uma abordagem estratégica e orientada pelos dados, os hotéis estarão melhor posicionados para enfrentar os desafios de mercado, atingir um crescimento sustentável e proporcionar experiências inigualáveis aos seus clientes.

Espera-se que os resultados e recomendações deste projeto possam inspirar novas pesquisas e contribuir para o avanço contínuo do conhecimento na área de *Revenue Management*, fornecendo insights valiosos para aprimorar a gestão estratégica das empresas. De seguida reconheceremos as limitações da pesquisa e forneceremos recomendações para futuras investigações, com o objetivo de contribuir para o avanço do conhecimento na área do *Revenue Management*.

5.1. Limitações da investigação

Embora este projeto tenha fornecido importantes *insights* sobre a área de *Revenue Management* e a sua rentabilidade, de seguida abordaremos as principais limitações e desafios encontrados durante a execução do projeto, pois é importante reconhecer as limitações inerentes.

Uma das limitações encontradas ao longo do projeto foi a distância à unidade hoteleira e consequentemente o investimento de largas horas de viagem, pois para desenvolver um projeto detalhado de *Revenue Management* é necessário sentir a operação e ouvir todos os envolvidos no processo de venda.

Ao nível informático, o hotel trabalhava com o PMS em servidor pelo que para aceder ao mesmo seria necessário um acesso através de uma VPN. Este pormenor fez com que o acesso a dados estatísticos fosse dificultado. Para responder a esta limitação sempre houve a necessidade de deslocação à unidade hoteleira, foi recolhido todo o material para trabalhar no intervalo de tempo entre as visitas.

Ao nível de *software*, a unidade tem em falta um *rate shopper*, software de monitorização e comparação de preços, para conseguir mais facilmente identificar os padrões das estratégias de preço da concorrência. A falta do *rate shopper* leva a preços desatualizados e falta de competitividade o que leva à perda de receita potencial. Note-se que todas estas análises foram efetuadas durante um ano, o que se caracteriza por ser um processo demoroso.

Ao nível da fiabilidade de dados, os dados fornecidos pelo *Property Management System* (PMS) eram incompletos e de difícil interpretação, o que levou a uma falta de clareza e confiança nos dados fornecidos pelo PMS. Algumas destas falhas foram relatadas acima, como a falta de segmentos e origens preenchidos, pois estes não eram obrigatórios, ou a falta de entidades nas reservas.

Na opinião do investigador a maior limitação foi a não partilha de informação financeira, especificamente de custos e da demonstração de resultados, já que estava planeado relacionar os custos com as receitas para encontrar o *break-even* de receita por mês relacionando com o *budget* do hotel.

Ao nível pessoal, o início de um projeto profissional com grande responsabilidade não permitiu investir ainda mais horas no projeto como inicialmente previsto.

5.2. Recomendações para investigações futuras

Além dos resultados e conclusões obtidos neste estudo, é importante ressaltar que existem várias oportunidades para investigações futuras no campo do *Revenue Management*, já que é uma área que se encontra pouco explorada ao nível académico.

Uma das possíveis áreas para investigação poderá ser a avaliação do impacto de estratégias do *pricing* dinâmico, investigando como a implementação de estratégias de preço dinâmico, influenciam a rentabilidade do hotel, analisando os dados históricos para identificar o impacto dessas estratégias nas taxas de ocupação, RevPAR e lucro do hotel.

Outra temática interessante a analisar seria o estudo de otimização de *mix* de canais de distribuição, isto é, explorar como a otimização do *mix* de canais de distribuição, incluindo canais diretos, OTAs (*Online Travel Agencies*) e GDS (*Global Distribution Systems*), impactam a rentabilidade do hotel. Adicionalmente investigar como a alocação adequada de inventário nos diferentes canais pode maximizar a receita e minimizar os custos de distribuição, analisando quais os sistemas de informação que permitem otimizar esta gestão.

Outra análise interessante poderia ser perceber qual o impacto dos serviços adicionais (refeições, estacionamento, spa, entre outros), na rentabilidade do hotel. Deve-se tentar perceber como a estrutura de preços desses serviços influencia a decisão do cliente em adquiri-los, assim como o impacto na receita total do hotel.

O estudo do impacto dos programas de fidelização na venda direta seria outra temática a desenvolver futuramente. Também analisar-se-ia a repetição da compra, os gastos adicionais e fidelização do cliente ao longo de um período.

Por fim, sugere-se também explorar as tecnologias emergentes, investigando o papel da inteligência artificial, a análise de *big data* e *machine learning* na gestão de Revenue Management. Deve-se analisar como estas tecnologias poderão ser aplicadas para otimizar processos de *pricing*, previsão de procura e ajudar na tomada de decisões estratégicas.

A nível pessoal, o investigador crê que a próxima investigação científica será acerca da importância e o impacto do nome das tipologias de quartos na comercialização de um hotel pois foi muito difícil encontrar qualquer referência acerca desta temática.

6. Referências Bibliográficas

- Albert da Silva, M., Costa, R. A., & Moreira, A. C. (2018). The influence of travel agents and tour operators' perspectives on a tourism destination. The case of Portuguese intermediaries on Brazil's image. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 93–104. <https://doi.org/10.1016/J.JHTM.2018.01.002>
- Bitran, G., & Caldentey, R. (2003). An Overview of Pricing Models for Revenue Management. *Manufacturing & Service Operations Management*, 5(3), 203–229. <https://doi.org/10.1287/msom.5.3.203.16031>
- Breffni Noone, by M., Enz, C. A., & Glassmire, J. (2017). EXECUTIVE SUMMARY Total Hotel Revenue Management: CORNELL CENTER FOR HOSPITALITY RESEARCH A Strategic Profit Perspective. In *www.chr.cornell.edu* • (Vol. 17, Issue 8). www.chr.cornell.edu
- Cathy A. Enz, & Glenn Withiam. (2001). A “4-C” Strategy for Yield Management. In *Center for Hospitality Research at Cornell University*.
- Çelik, S., & Ataç, B. (2021). The Effects of the Covid-19 Pandemic on Travel Agencies: Evidence from Turkey. *Journal of Tourism Quarterly Research Article*, 3(3), 166–176.
- Chen, Y., Farias, V. F., & Trichakis, N. (2019). On the Efficacy of Static Prices for Revenue Management in the Face of Strategic Customers. *Management Science*, 65(12), 5535–5555. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3203>
- Cleophas, C., & Frank, M. (2011). Ten myths of revenue management – A practitioner's view. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), 26–31. <https://doi.org/10.1057/rpm.2010.40>
- Coutinho, C. P., Sousa, A., Dias, A., Bessa, F., Ferreira, M. J., & Vieira, S. (2009). *Investigação-Ação: Metodologias preferencial nas práticas educativas*.
- Cross, R. G., Higbie, J. A., & Cross, D. Q. (Dax). (2009). Revenue Management's Renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56–81. <https://doi.org/10.1177/1938965508328716>
- Denizci Guillet, B. (2020). Online upselling: Moving beyond offline upselling in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102322. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2019.102322>

- Dewalt, K., & Dewalt, B. (2011). *Participant observation: a guide for fieldworkers* (C. Walnut, Ed.; 2nd ed.). Altamira Press.
- Dewnarain, S., Ramkissoon, H., & Mavondo, F. (2019). Social customer relationship management in the hospitality industry. In *Journal of Hospitality Research Article* (Vol. 1, Issue 1).
- Donaghy, K., McMahon-Beattie, U., & McDowell, D. (1997). Implementing yield management: lessons from the hotel sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(2), 50–54. <https://doi.org/10.1108/09596119710164768>
- Halinen, A., & Törnroos, J.-Å. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58(9), 1285–1297. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.02.001>
- Ibrahim, N., Putra, P. O. H., & Handayani, P. W. (2022). Distribution Channel Model for Hotel Revenue Management: Lessons from Hoteliers and E-Intermediaries. *Journal of Distribution Science*, 20(2), 19–29. <https://doi.org/10.15722/jds.20.02.202202.19>
- Kimes, S. E. (1989). The Basics of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14–19. <https://doi.org/10.1177/001088048903000309>
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2006). *Customer Relationship Management and Tools Third Edition* (Vol. 3). <http://www.springer.com/series/10099>
- Lieberman, W. (2016). The evolution of market segmentation in revenue management and dynamic pricing. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(3), 283–292. <https://doi.org/10.1057/rpm.2016.11>
- Lüdke, M., & André, M. (1986). *Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas* (EPU).
- Luis, É., De, P., Cancellier, L., & Fiorussi, A. (2008). *Vantagens e desvantagens das modalidades de distribuição na ótica dos hoteleiros*.
- Marques, J. (2003). *Introdução à Hotelaria*. Livraria Civilização Editora.
- Mcafee, R. P., & te Velde, V. (n.d.). *Dynamic Pricing in the Airline Industry*.
- McGill, J. I., & van Ryzin, G. J. (1999). Revenue Management: Research Overview and Prospects. *Transportation Science*, 33(2), 233–256. <https://doi.org/10.1287/trsc.33.2.233>

- Namugenyi, C., Nimmagadda, S. L., & Reiners, T. (2019). Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts. *Procedia Computer Science*, 159, 1145–1154. <https://doi.org/10.1016/J.PROCS.2019.09.283>
- Norvell, T., Kumar, P., & Contractor, S. (2018). Assessing the Customer-Based Impact of Up-Selling Versus Down-Selling. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(3), 215–227. <https://doi.org/10.1177/1938965518762836>
- Oskam, J., & Zandberg, T. (2016). Who will sell your rooms? Hotel distribution scenarios. *Journal of Vacation Marketing*, 22(3), 265–278. <https://doi.org/10.1177/1356766715626965>
- Park, J. (2013). Calendar Effect: Do Investors Overreact to the Seasonality of the U.S. Hotel Industry? *International Journal of Tourism Sciences*, 13(1), 80–102. <https://doi.org/10.1080/15980634.2013.11434670>
- Porto Editora. (2022). Hotelaria. Dicionário Da Língua Portuguesa Com Acordo Ortográfico. <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/Hotel>
- Rodriguez, M., & Honeycutt, E. D. (2011). Customer Relationship Management (CRM)'s Impact on B-to-B Sales Professionals' Collaboration and Sales Performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18(4), 335–356. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2011.574252>
- Rodríguez-Algeciras, A., & Talón-Ballester, P. (2017). An empirical analysis of the effectiveness of hotel Revenue Management in five-star hotels in Barcelona, Spain. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 32, 24–34. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.04.004>
- Souza, J., Kantorski, L., & Luis, M. (2011). Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental. *Revista Baiana de Enfermagem*, 2, 221–228. <https://doi.org/10.18471/rbe.v25i2.5252>
- Travel BI - Plataforma de gestão do conhecimento do Turismo de Portugal. (2022). <https://travelbi.turismodeportugal.pt/>
- Turismo de Portugal. (2022). Organização e Parceiros. <https://www.turismodeportugal.pt/pt/Paginas/homepage.aspx>
- UNWTO. (2010). *International recommendations for tourism statistics 2008*. United Nations.
- UNWTO. (2022). Termos de Turismo. Glossário. <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

- Viglia, G., Mauri, A., & Carricano, M. (2016). The exploration of hotel reference prices under dynamic pricing scenarios and different forms of competition. *International Journal of Hospitality Management*, *52*, 46–55. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2015.09.010>
- Werthner, H., & Ricci, F. (2004). E-commerce and tourism. *Commun. ACM*, *47*, 101–105.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso. Planejamento e métodos* (Grassi Daniel, Ed.; 2ed.). Bookman.
- Zhang, M., & Bell, P. (2012). Price fencing in the practice of revenue management: An overview and taxonomy. *Journal of Revenue and Pricing Management*, *11*(2), 146–159. <https://doi.org/10.1057/rpm.2009.25>

ANEXO 1 – Nacionalidades do NUTS II Região Centro

2021

	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	Acumulado
Centro	97 104	66 703	91 445	142 793	304 098	430 313	543 816	912 711	585 501	572 658	383 198	322 122	4 452 462
Alemanha	1 192	1 314	1 307	2 139	4 262	7 632	6 670	14 046	19 343	16 880	8 859	3 511	87 155
Bélgica	366	124	225	664	1 449	2 630	6 123	6 053	7 195	4 488	2 659	1 132	33 108
Brasil	2 160	944	866	1 504	2 258	3 175	4 096	4 283	5 572	9 622	11 110	11 390	56 980
Canadá	98	14	139	88	77	128	259	840	1 529	1 407	1 054	786	6 419
China	50	21	76	77	112	144	228	358	237	274	330	303	2 210
Dinamarca	28	413	618	164	550	448	2 444	1 064	1 444	2 160	511	425	10 269
Espanha	4 647	3 282	5 064	5 883	16 062	26 237	41 478	87 938	49 811	61 052	30 723	22 445	354 622
EUA	409	242	416	545	834	1 655	4 892	5 195	8 861	9 303	6 280	3 584	42 216
França	1 961	786	1 294	1 336	3 659	7 917	17 618	45 642	21 908	17 136	11 389	5 250	135 896
Países Baixos	716	401	360	682	1 182	3 918	8 382	11 080	10 515	8 618	4 713	2 570	53 137
Irlanda	147	141	191	181	340	543	705	1 417	2 048	2 487	847	716	9 763
Itália	964	1 004	1 256	784	2 341	3 723	6 300	11 551	7 706	7 378	5 594	4 132	52 733
Polónia	555	866	1 976	379	611	2 494	6 551	4 567	6 520	5 166	2 343	2 262	34 290
Reino Unido	618	370	552	851	2 568	5 093	4 563	7 794	9 342	9 473	5 062	2 214	48 500
Suécia	53	86	217	159	354	497	1 114	748	1 656	2 978	1 613	415	9 890
Suíça	374	70	183	519	1 773	2 409	6 919	6 735	4 897	4 459	1 681	876	30 895
Outros Estrangeiros	4 253	3 485	5 127	4 099	5 735	9 833	14 696	17 861	19 415	19 741	16 832	11 535	132 612
Portugal	78 513	53 140	71 578	122 739	259 931	351 837	410 778	685 539	407 502	390 036	271 598	248 576	3 351 767

2020

	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	Acumulado
Centro	333 965	417 768	158 354	20 017	41 571	174 232	392 962	769 475	458 303	316 766	131 475	147 123	3 362 011
Alemanha	5 134	7 044	4 851	54	263	2 028	7 176	11 664	13 664	7 935	1 960	1 034	62 807
Bélgica	1 617	1 470	793	8	39	861	4 525	3 263	3 868	1 740	781	461	19 426
Brasil	24 772	17 711	6 596	451	715	1 392	3 224	5 111	4 183	2 890	1 838	2 436	71 319
Canadá	1 024	1 688	1 133	0	33	29	233	393	426	375	151	65	5 550
China	3 124	1 927	817	0	27	36	105	232	108	203	93	98	6 770
Dinamarca	233	600	476	0	2	75	229	238	562	260	265	74	3 014
Espanha	17 897	31 101	12 292	521	1 501	4 525	31 246	67 939	31 610	21 919	7 070	5 285	232 906
EUA	4 917	12 479	3 060	63	86	265	585	1 025	1 038	985	403	335	25 241
França	6 120	9 115	3 441	39	242	1 503	10 379	25 404	11 405	11 471	2 729	2 977	84 825
Países Baixos	2 402	3 286	1 917	60	140	827	5 379	4 975	3 823	3 538	1 184	628	28 159
Irlanda	629	832	401	1	55	74	389	551	619	517	193	163	4 424
Itália	5 343	4 437	1 664	56	99	825	2 976	7 056	3 981	3 484	1 664	1 039	32 624
Polónia	1 456	4 308	2 268	155	159	301	890	1 691	2 800	2 142	600	1 261	18 031
Reino Unido	4 302	5 255	2 804	34	119	592	2 834	4 770	6 374	4 348	1 491	1 096	34 019
Suécia	461	874	448	14	15	135	436	485	778	966	301	125	5 038
Suíça	984	1 646	637	0	20	656	3 800	3 648	3 273	708	441	553	16 366
Outros Estrangeiros	26 818	21 667	9 496	914	531	1 425	4 101	7 339	8 386	7 599	4 241	4 073	96 590
Portugal	226 732	292 328	105 260	17 647	37 525	158 683	314 455	623 691	361 405	245 686	106 070	125 420	2 614 902

2019

	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	Acumulado
Centro	297 993	327 770	448 196	590 560	642 734	683 896	778 019	1 075 817	779 106	646 304	452 661	411 807	7 134 863
Alemanha	4 722	5 565	12 657	15 225	23 099	24 788	23 193	25 453	32 293	25 001	8 469	4 415	204 880
Bélgica	2 164	1 378	2 068	5 508	7 116	7 137	12 280	11 169	9 279	4 294	2 626	1 217	66 236
Brasil	24 853	15 508	18 788	23 983	33 659	30 178	34 113	23 383	31 906	33 641	23 350	19 227	312 589
Canadá	778	1 508	3 367	4 938	7 188	6 081	5 610	4 697	10 556	8 777	2 792	2 128	58 420
China	1 373	1 916	1 874	2 449	3 093	3 191	2 475	2 485	3 895	2 916	1 736	1 875	29 278
Dinamarca	2 743	671	1 271	1 007	1 049	1 007	3 300	1 769	1 982	1 304	662	316	17 081
Espanha	16 971	21 586	44 035	85 113	64 153	71 460	100 841	168 353	87 697	64 176	43 131	39 739	807 255
EUA	4 290	11 994	8 365	11 742	19 376	19 510	17 750	13 423	23 260	26 518	10 896	5 184	172 308
França	7 354	8 475	11 845	26 466	43 984	36 563	37 430	75 448	47 651	33 317	8 936	6 374	343 843
Países Baixos	1 693	2 137	3 605	6 231	11 721	11 981	15 171	15 932	13 175	7 617	2 752	2 142	94 157
Irlanda	716	764	1 031	2 103	3 865	4 311	5 288	3 253	5 230	4 353	1 241	1 028	33 183
Itália	5 502	4 729	8 015	15 334	16 197	14 969	21 544	34 645	19 483	17 439	6 728	5 355	169 940
Polónia	1 195	2 432	4 014	6 693	11 383	10 390	9 957	8 531	13 938	11 303	3 727	1 749	85 312
Reino Unido	3 600	5 550	7 454	8 823	14 870	14 829	14 419	17 026	17 222	14 661	6 558	4 025	129 037
Suécia	337	874	1 903	4 498	2 101	1 574	2 614	1 726	2 328	3 691	1 643	607	23 896
Suíça	1 107	1 259	2 014	3 571	4 979	5 151	8 496	6 987	5 457	6 040	1 716	1 298	48 075
Outros Estrangeiros	23 650	22 971	35 544	42 587	63 371	55 900	53 833	49 108	58 287	63 034	31 924	22 276	522 485
Portugal	194 945	218 453	280 346	324 289	311 530	364 876	409 705	612 429	395 467	318 222	293 774	292 852	4 016 888

2018

	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	Acumulado
Centro	276 097	340 804	453 235	524 889	593 154	610 021	762 431	1 028 850	763 328	629 796	405 111	390 111	6 777 827
Alemanha	4 345	6 874	13 257	15 962	24 726	22 567	22 173	24 568	29 217	22 773	9 219	4 265	199 946
Bélgica	1 034	1 833	3 609	4 481	7 149	7 574	15 341	12 792	9 125	4 912	1 884	1 246	70 980
Brasil	23 173	14 641	15 105	22 603	32 136	24 397	33 845	21 865	28 671	30 181	20 591	17 777	284 985
Canadá	619	1 075	2 737	4 388	6 072	4 764	6 229	5 383	9 937	8 472	2 455	1 688	53 819
China	1 031	1 905	1 652	1 887	2 688	2 657	3 350	3 201	3 293	3 504	1 448	1 820	28 436
Dinamarca	2 097	1 079	1 329	1 305	960	1 035	4 671	2 310	2 123	1 474	400	275	19 058
Espanha	16 370	23 329	64 936	58 246	52 730	65 752	92 894	149 093	84 525	69 825	43 670	38 339	759 709
EUA	2 775	3 880	6 826	11 755	16 050	15 634	16 719	13 073	20 688	20 143	11 548	3 581	142 672
França	6 454	8 045	11 843	25 703	45 494	38 446	39 292	73 519	55 406	33 713	11 072	6 922	355 909
Países Baixos	1 816	2 605	3 172	6 637	11 439	11 719	16 075	15 764	11 963	7 692	3 747	1 714	94 343
Irlanda	527	1 195	1 182	1 920	3 487	4 358	3 966	2 949	4 905	3 662	1 206	1 015	30 372
Itália	4 993	4 392	6 716	15 307	16 056	15 393	20 433	38 806	18 249	15 697	7 629	5 386	169 057
Polónia	1 726	2 988	3 007	10 852	10 153	11 105	14 775	9 680	13 876	10 629	2 649	1 346	92 786
Reino Unido	3 469	5 152	6 970	10 368	12 911	13 948	14 218	15 705	17 472	13 740	6 391	3 396	123 740
Suécia	541	1 237	3 418	4 290	2 304	1 808	2 841	1 662	2 779	3 443	1 254	483	26 060
Suíça	1 006	1 591	1 901	3 568	4 486	4 615	9 056	7 223	5 930	5 499	1 733	1 321	47 929
Outros Estrangeiros	19 680	22 455	36 156	44 989	57 410	47 781	56 842	52 509	57 203	55 494	30 335	20 203	501 057
Portugal	184 441	236 528	269 419	280 628	286 903	316 468	389 711	578 748	387 966	318 943	247 880	279 334	3 776 969