

MESTRADO
ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

O Papel do Revenue Management na Hotelaria: uma avaliação crítica dos fatores que influenciam a sua consolidação

Ana Filipa Sousa Martins

M

2026



FACULDADE DE ECONOMIA



Resumo

A presente dissertação tem como objetivo analisar o papel estratégico de *Revenue Management* na hotelaria, com particular foco nos fatores, facilitadores e obstáculos, que condicionam a sua consolidação enquanto função estratégica. A investigação adota uma abordagem qualitativa, assente na metodologia de estudo de caso, tendo como unidade de análise um grupo hoteleiro do segmento económico com forte componente *corporate*.

A revisão da literatura evidencia que, apesar do reconhecimento crescente de *Revenue Management* como instrumento de apoio à decisão estratégica, a sua integração efetiva nas organizações hoteleiras permanece limitada, condicionada por fatores tecnológicos, organizacionais e culturais. A recolha de dados assentou em entrevistas semi-estruturadas a quatro participantes com funções distintas na organização: a *Revenue Manager*, o *Innovation Analyst*, a *Chief Sales Officer* e o Agente de Reservas, permitindo uma triangulação de perspetivas internas, hierárquicas e operacionais.

Os resultados revelam que o caso em estudo não se configura como um caso de insucesso nem de sucesso pleno, constituindo antes um caso de maturidade em transição. Do lado dos fatores de sucesso, destacam-se a existência de um departamento formal de *Revenue Management*, o apoio da gestão de topo, a adoção de sistemas especializados e o perfil *corporate* da procura, que cria condições estruturalmente favoráveis à consolidação estratégica da função. Do lado dos fatores limitadores, identificam-se a fragmentação tecnológica entre sistemas, a literacia insuficiente de *Revenue Management* ao nível da administração, uma cultura de decisão ainda fortemente ancorada na intuição e o desalinhamento entre departamentos.

A investigação contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre as condições que determinam a maturidade de *Revenue Management* em contextos hoteleiros de segmento económico, reforçando a ligação entre o enquadramento teórico e a realidade prática do setor.

Palavras-chave: *Revenue Management*, hotelaria, fatores de consolidação estratégica, decisão estratégica, estudo de caso, segmento económico.

Abstract

This dissertation analyses the strategic role of *Revenue Management* in the hospitality industry, with a particular focus on the factors, both enablers and barriers, that influence its consolidation as a strategic function. The research adopts a qualitative approach based on a case study methodology, with a budget hotel group with a strong corporate client base as the unit of analysis.

The literature review shows that, despite the growing recognition of *Revenue Management* as a strategic decision-support tool, its effective integration into hotel organisations remains limited, constrained by technological, organisational and cultural factors. Data collection was based on semi-structured interviews with four participants holding distinct roles within the organisation: the Revenue Manager, the Innovation Analyst, the Chief Sales Officer and the Reservations Agent, enabling triangulation across internal, hierarchical and operational perspectives.

The findings reveal that the case under study does not represent either a failure or a fully consolidated success; it constitutes, rather, a case of transitional maturity. On the success side, key factors include the existence of a formal Revenue Management department, top management support, the adoption of specialised systems and the corporate demand profile, which creates structurally favourable conditions for the strategic consolidation of the function. On the constraining side, the study identifies technological fragmentation between systems, insufficient Revenue Management literacy at the management level, a decision-making culture still strongly anchored in intuition and interdepartmental misalignment.

The research contributes to a deeper understanding of the conditions that determine Revenue Management maturity in budget hotel contexts, strengthening the connection between theoretical frameworks and the practical realities of the sector.

Keywords: Revenue Management, hospitality, strategic consolidation factors, strategic decision-making, case study, budget segment.

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação não teria sido possível sem o contributo e o apoio de diversas pessoas, às quais expresso o meu sincero agradecimento.

Ao Professor João Ribeiro, orientador desta dissertação, pela disponibilidade, pela orientação rigorosa e pelos comentários que enriqueceram substancialmente este trabalho.

Ao meu namorado Diogo Fonte, pelo apoio incondicional, pela paciência nos momentos mais difíceis e por estar sempre presente.

Aos meus pais, Francisco Martins e Sandra Sousa, pelo incentivo constante, pelos valores que me transmitiram e por tornarem possível este percurso académico.

Aos meus avós, António Sousa e Conceição Sousa, pelo carinho e pelo orgulho que sempre demonstraram em cada etapa da minha vida.

Ao meu irmão André Martins, pela cumplicidade e pelo apoio de sempre.

A todos, o meu sincero obrigada.

Ana Filipa Sousa Martins

“Without data, you’re just another person with an opinion.”

W. Edwards Deming

Índice

Abreviaturas	vii
1 Introdução	1
2 Revisão de Literatura	3
2.1 Definição e Princípios de <i>Revenue Management</i>	3
2.2 Evolução e Relevância Estratégica	6
2.3 Fatores que Influenciam a Consolidação de <i>Revenue Management</i>	7
3 Abordagem Metodológica	11
3.1 Estratégia de Investigação	11
3.2 Unidade de Análise e Seleção do Caso	12
3.3 Técnicas de Recolha de Dados	12
3.3.1 Entrevistas Semiestruturadas	12
3.3.2 Observação Direta	13
3.4 Procedimentos de Análise dos Dados	13
3.5 Critérios de Qualidade e Rigor da Investigação	13
4 Análise e Discussão de Resultados	15
4.1 Caracterização da Unidade Hoteleira	15
4.2 Papel do <i>Revenue Management</i> no Grupo Hoteleiro em Estudo	16
4.3 Fatores de Influência	18
4.3.1 Sistemas de Informação, Integração Tecnológica e Qualidade dos Dados	19
4.3.2 Cultura de Decisão e Utilização de Dados	20
4.3.3 Estrutura Organizacional, Autonomia e Integração Interdepartamental	22
4.3.4 Apoio da Gestão de Topo e Reconhecimento Estratégico	23
4.4 Síntese Analítica: Convergências com a Literatura e Especificidades do Caso	24
5 Conclusão	27
Referências	29
A Recolha de Informação	31

Lista de Tabelas

2.1	Síntese dos Principais Elementos de <i>Revenue Management</i> na Hotelaria .	5
2.2	Síntese dos Fatores que Influenciam a Implementação de <i>Revenue Management</i> na Hotelaria	10
4.1	Síntese dos Fatores que Influenciam a Consolidação do <i>Revenue Management</i> no Grupo Hoteleiro em Estudo	26

Abreviaturas e Símbolos

ADR	<i>Average Daily Rate</i> (Tarifa Média Diária)
CRS	<i>Central Reservation System</i> (Sistema Central de Reservas)
NRevPAR	<i>Net Revenue per Available Room</i> (Receita Líquida por Quarto Disponível)
OTAs	<i>Online Travel Agencies</i> (Agências de Viagens Online)
PMS	<i>Property Management System</i> (Sistema de Gestão Hoteleira)
RM	<i>Revenue Management</i> (Gestão de Receita)
RMS	<i>Revenue Management System</i> (Sistema de Gestão de Receitas)
RevPAC	<i>Revenue per Available Customer</i> (Receita por Cliente Disponível)
RevPAR	<i>Revenue per Available Room</i> (Receita por Quarto Disponível)

Capítulo 1

Introdução

O setor da hotelaria tem enfrentado, ao longo das últimas décadas, transformações significativas, impulsionadas pelo avanço tecnológico, pela globalização do turismo, por alterações nos padrões de consumo e por eventos disruptivos, como a pandemia de COVID-19 (Viglia et al., 2021). Neste ambiente competitivo e altamente dinâmico, os hotéis procuram maximizar a sua receita através de estratégias que permitam responder de forma eficiente às flutuações da procura.

É neste cenário que *Revenue Management* assume um papel fundamental. Embora as suas raízes remontem à indústria da aviação (Cross, 1997), RM evoluiu significativamente desde a sua adaptação à hotelaria, tornando-se uma ferramenta fundamental para equilibrar preço, procura e capacidade disponível. A literatura mais recente sublinha que RM deixou de ser apenas um conjunto de técnicas de precificação, passando a integrar dimensões estratégicas relacionadas com tecnologia, previsão de procura, distribuição *online* e tomada de decisão baseada em dados (Peng et al., 2024).

O interesse crescente das unidades hoteleiras em melhorar os seus processos de tomada de decisão, aliando dados históricos, indicadores de desempenho e modelos preditivos¹, reforça a pertinência de um estudo aprofundado sobre o tema. Assim, compreender as práticas de RM atualmente utilizadas pelos hotéis, bem como explorar oportunidades de melhoria, constitui um contributo relevante tanto para a academia como para o setor (Garrido et al., 2023).

A motivação para o desenvolvimento desta dissertação surge, por um lado, do interesse académico da autora pelo estudo de ferramentas que combinam dados, estratégia e gestão operacional, e, por outro, da relevância prática que estas técnicas assumem no contexto da hotelaria contemporânea.

Num setor onde pequenas variações nas taxas de ocupação, no preço médio diário (ADR) ou no rendimento por quarto disponível (RevPAR) podem gerar impactos financeiros substanciais, torna-se crucial desenvolver competências que permitam analisar e aplicar técnicas eficazes de *Revenue Management*.

¹ver <https://www.dattos.com.br/blog/modelo-preditivo/> - acedido em 29/11/2025

Apesar do impacto direto de *Revenue Management* na rentabilidade das unidades hoteleiras, esta função continua, em muitos casos, a ser vista como secundária ou meramente operacional. A literatura evidencia que esta subvalorização resulta de um conjunto de fatores interdependentes: a falta de literacia de dados nas organizações, a fragmentação tecnológica entre sistemas de reservas, canais de distribuição e ferramentas analíticas, uma cultura organizacional excessivamente orientada para as operações, e uma dependência elevada das OTAs que comprime a autonomia estratégica (Ibrahim et al., 2025; Viglia et al., 2021). Paralelamente, a investigação existente centra-se sobretudo nas barreiras à implementação, prestando menor atenção aos fatores que, em determinados contextos organizacionais, favorecem a consolidação estratégica da função (uma lacuna que esta dissertação procura endereçar).

Com isto, o problema central da investigação consiste em compreender porque razão *Revenue Management* continua a ser percecionado como uma função secundária na hotelaria, apesar do seu impacto direto na rentabilidade das unidades (Garrido et al., 2023). De forma a orientar o estudo e análise, foi definida a pergunta de investigação: “De que forma *Revenue Management* é percecionado na hotelaria e que barreiras condicionam a sua consolidação enquanto função estratégica?”

O objetivo geral desta dissertação é analisar criticamente o papel estratégico de *Revenue Management* na hotelaria, identificando os fatores que influenciam a sua consolidação enquanto função estratégica, tanto do lado das condições favoráveis como dos obstáculos.

Capítulo 2

Revisão de Literatura

A presente revisão da literatura tem como objetivo enquadrar Revenue Management na hotelaria, destacando os seus fundamentos teóricos e evolução, e discutindo os principais desafios à sua implementação, que explicam o desfasamento entre o seu potencial enquanto ferramenta estratégica e a sua adoção efetiva. Foi efetuada uma análise da literatura científica recente, com especial incidência em estudos publicados a partir de 2019, de forma a refletir as transformações mais atuais do setor, nomeadamente ao nível da digitalização, da volatilidade da procura e dos impactos de contextos de crise. A revisão estrutura-se de forma progressiva, iniciando-se com a definição e os princípios fundamentais de *Revenue Management*, seguindo-se a análise da sua evolução e relevância estratégica na hotelaria, a sua aplicação em contextos de crise, bem como o papel da transformação digital, das barreiras organizacionais e da evolução das métricas de desempenho. Este enquadramento permite identificar lacunas entre o potencial teórico de RM e a sua implementação prática, servindo de base para a definição da abordagem metodológica e para a interpretação dos resultados do estudo.

2.1 Definição e Princípios de *Revenue Management*

Revenue Management é amplamente conceptualizado na literatura como um sistema de apoio à decisão que visa maximizar a receita através da gestão integrada de preços, capacidade e procura. Embora as definições clássicas continuem a ser amplamente utilizadas, a literatura recente reforça e atualiza os princípios, enquadrando RM como uma função cada vez mais orientada por dados e suportada por tecnologia (Alrawadieh et al., 2021).

Um dos princípios centrais de RM é a natureza não armazenável do inventário, uma vez que a capacidade não utilizada representa uma perda irreversível de receita. Este princípio não é associável à previsibilidade da procura, que permite às organizações antecipar padrões de consumo e ajustar as suas decisões de *pricing* (definição dinâmica de preços) e inventário. A literatura recente evidencia que a eficácia de RM depende

fortemente da qualidade dos modelos de previsão, que constituem a base para decisões estratégicas e operacionais (Alrawadieh et al., 2021).

A perda irreversível de receita associada à perecibilidade do inventário é o que justifica a necessidade de medir o impacto da função através de indicadores como o ADR e o RevPAR. A investigação propõe-se a analisar de que forma a subvalorização de RM afeta estes indicadores de desempenho, uma vez que, se a função for vista apenas como operacional e não estratégica, a capacidade de antecipar padrões de consumo fica comprometida. Adicionalmente, RM pressupõe a existência de clientes heterogêneos, com diferentes níveis de sensibilidade ao preço e comportamentos de compra distintos. A segmentação torna-se, assim, um elemento estruturante de RM, permitindo aplicar estratégias e regras diferenciadas e maximizar a receita total. Estes princípios continuam a ser considerados fundamentais, mesmo num contexto de crescente sofisticação tecnológica e analítica (Yeoman, 2025).

Revenue Management assenta na combinação de três pilares fundamentais: segmentação de mercado, *forecasting* (previsão da procura) e *pricing*. Esta perspetiva contemporânea reforça a ideia clássica de vender o produto certo, ao cliente certo, no momento certo e pelo preço certo, integrando-a num contexto de maior complexidade analítica e digital (Yeoman, 2025).

O *forecasting* constitui outro elemento essencial de *Revenue Management*, uma vez que suporta decisões relativas a preços, controlo de inventário e políticas de *overbooking* (sobrelotação de inventário). A literatura recente enfatiza que, sem modelos de previsão fiáveis, a aplicação de técnicas de RM torna-se limitada e reativa. O *forecasting* é um dos componentes mais críticos na hotelaria, especialmente num contexto marcado por elevada volatilidade e sazonalidade. Os autores demonstram que avanços em métodos analíticos e inteligência artificial têm vindo a melhorar a capacidade preditiva, reforçando a eficácia das decisões das equipas de *Revenue Management* (Henriques et al., 2024).

A fiabilidade das previsões influencia diretamente o desempenho de RM, ao permitir ajustar preços e disponibilidade com base em padrões de reserva e comportamento do mercado. A operacionalização de *Revenue Management* na hotelaria baseia-se num conjunto de instrumentos que permitem alinhar a oferta com a procura. Entre estes, o preço dinâmico é amplamente discutido na literatura como uma prática central. Estratégias de *pricing*, quando combinadas com práticas de segmentação e gestão de canais, têm impacto significativo no desempenho financeiro e na vantagem competitiva das unidades hoteleiras (Weatherford et al., 2003).

A gestão de canais de distribuição é igualmente destacada como instrumento fundamental da área. A coordenação entre canais e a partilha de dados interdepartamental são determinantes para maximizar a receita total, especialmente em ambientes de elevada incerteza. Quando falamos da gestão de canais, é importante notar que a integração eficaz entre eles proporciona uma experiência uniforme ao cliente, independentemente de como este interage com a empresa. Isso torna-se ainda mais relevante em perío-

dos de crise, onde a confiança do consumidor pode ser posta à prova. A flexibilidade e a capacidade de adaptação das estratégias de distribuição são fundamentais, as empresas que conseguem ajustar rapidamente as suas ofertas e canais têm muito mais probabilidade de não apenas sobreviver, mas também de prosperar em situações adversas. Além disso, a partilha de dados entre os hotéis pode ser um fator decisivo na gestão de receitas. É sublinhado a importância da colaboração entre diferentes partes interessadas, como fornecedores e plataformas de reservas. Esta troca de informações enriquece a tomada de decisões e ajuda a compreender melhor o mercado. Quando os hoteleiros percebem que podem beneficiar mutuamente da partilha de dados, isso ativa um sentido de reciprocidade que os incentiva a colaborar. Este ciclo positivo de troca de informações é vital, especialmente em tempos de crise, onde as decisões reativas podem muitas vezes ser menos informadas. Assim, a gestão de canais de distribuição, aliada a uma partilha eficaz de dados, pode ser um diferencial significativo no mercado. Numa altura de incerteza, a adaptação e a colaboração tornam-se essenciais para maximizar as receitas e garantir a sustentabilidade a longo prazo. Implementar estratégias robustas de gestão de receitas, que se baseiam na colaboração e na transparência, torna-se não só uma necessidade, mas também uma oportunidade de crescimento para os operadores do setor hoteleiro (Viglia et al., 2021).

O *overbooking* surge também como um instrumento recorrente na literatura, sendo utilizado para mitigar perdas associadas a cancelamentos e faltas de comparecimento. No entanto, estudos recentes alertam que a eficácia deste instrumento depende de previsões rigorosas e de uma gestão cuidadosa da experiência do cliente, de forma a tentar evitar situações de realojamento (Remy et al., 2023).

Na tabela 2.1, é apresentada uma síntese dos principais elementos de *Revenue Management* abordados nesta secção, de forma a agregar toda a análise efetuada.

Tabela 2.1: Síntese dos Principais Elementos de *Revenue Management* na Hotelaria

Dimensão	Elementos Principais	Função no RM	Impacto Esperado
Princípios	Percibibilidade, procura heterogénea	Fundamentação conceptual	Justifica otimização de receita
Pilares	Segmentação, <i>forecasting</i> , <i>pricing</i>	Base estratégica	Suporte à decisão de preço e capacidade
Instrumentos operacionais	Gestão de canais, <i>overbooking</i>	Implementação prática	Maximização de ocupação e receita
Tecnologia e dados	PMS, CRS, RMS, <i>analytics</i>	Suporte à decisão	Melhoria da previsibilidade e precisão
Desempenho	ADR, RevPAR	Avaliação de resultados	Medição da eficácia do RM

2.2 Evolução e Relevância Estratégica

A literatura contemporânea reconhece de forma inequívoca que *Revenue Management* na hotelaria tem vindo a evoluir de uma função predominantemente operacional, centrada na definição de preços e controlo de inventário, para se afirmar como um pilar de relevância estratégica. Este novo paradigma é resultado de um ambiente competitivo cada vez mais complexo, caracterizado por elevada volatilidade da procura, maior transparência de preços e crescente digitalização do setor (Viglia et al., 2021).

Revenue Management desempenha um papel fundamental na capacidade adaptativa das organizações hoteleiras, sobretudo em contextos de elevada incerteza. A adoção de estratégias de RM, quando articulada com mecanismos de partilha de dados e coordenação entre departamentos, contribui para uma resposta mais eficaz a choques externos, reforçando o seu carácter estratégico. Esta perspetiva converge com o objetivo central desta investigação: avaliar como RM pode funcionar como sistema de apoio à decisão estratégica. Contudo, existe um descompasso evidente entre a teoria e a prática hoteleira (Viglia et al., 2021).

A transição conceptual não se reflete de forma homogénea na prática, existindo diferenças significativas entre organizações quanto ao grau de maturidade de RM (Viglia et al., 2021). Apesar do seu impacto direto na rentabilidade, RM é frequentemente encarado como uma função secundária, sendo visto apenas como um suporte tático. Esta visão deve-se a barreiras críticas que são analisadas nesta dissertação, nomeadamente a falta de literacia de dados, uma cultura organizacional excessivamente orientada para as operações e uma dependência elevada das OTAs.

Apesar do reconhecimento crescente de *Revenue Management* como instrumento estratégico, a literatura evidencia que a sua integração efetiva nos processos organizacionais e de tomada de decisão permanece limitada em muitos contextos hoteleiros. Em diversas organizações, RM continua a ser utilizado sobretudo como um mecanismo de resposta de curto prazo, focado na otimização de tarifas e na gestão imediata da ocupação, em detrimento de uma abordagem mais estruturada e orientada para o longo prazo (Lima Santos et al., 2024).

A literatura recente sublinha que a consolidação de RM enquanto função estratégica depende da forma como este é articulado com os processos de planeamento, controlo e definição de objetivos organizacionais. A eficácia aumenta significativamente quando existe coordenação interdepartamental e quando esta integração não ocorre, o contributo de RM para a criação de valor estratégico torna-se limitado, reforçando a sua perceção como função meramente técnica ou operacional (Viglia et al., 2021).

Vários estudos sugerem que a subvalorização de RM está frequentemente associada a uma compreensão incompleta do seu impacto estratégico. Em muitas unidades hoteleiras, o desempenho é avaliado quase exclusivamente através de indicadores financeiros

tradicionais. Esta abordagem restritiva limita a capacidade de legitimar a função estratégica, uma vez que ignora dimensões como criação de valor a longo prazo, eficiência organizacional e apoio à tomada de decisão (Remy et al., 2023).

Um aspeto amplamente discutido prende-se com o papel de RM em contextos de elevada incerteza. Em períodos de crise, a necessidade de decisões rápidas e informadas torna-se particularmente evidente. No entanto, quando RM não está plenamente integrado nos processos de decisão, as organizações tendem a adotar respostas *ad hoc*. Esta limitação é discutida em estudos, que evidenciam a predominância de decisões relativas em detrimento de abordagens estruturadas suportadas por dados (Viglia et al., 2021; Lima Santos et al., 2024).

A literatura recente sugere que a evolução de RM exige uma mudança de paradigma na forma como a função é percecionada internamente. RM deve ser entendido como um processo organizacional transversal, capaz de informar decisões relacionadas com segmentação, posicionamento e alocação de recursos, reforçando o seu papel enquanto sistema de apoio à decisão estratégica (Yeoman, 2025).

Por fim, a literatura aponta para a necessidade de uma abordagem mais integrada à avaliação do desempenho de *Revenue Management*. A utilização exclusiva de métricas tradicionais pode ocultar contributos relevantes da função, reforçando a necessidade de indicadores mais abrangentes que sustentem o reconhecimento de RM enquanto instrumento estratégico (Remy et al., 2023).

A perspetiva estratégica de Revenue Management na hotelaria refere-se à sua capacidade de influenciar decisões organizacionais de médio e longo prazo, indo além da definição tática de preços e gestão de ocupação. Nesta abordagem, RM integra-se nos processos de planeamento e tomada de decisão, contribuindo para a definição de segmentação de mercado, posicionamento competitivo, alocação de recursos e gestão da procura, com base em dados e previsões analíticas. Assim, deixa de ser uma função operacional isolada para se afirmar como um sistema de apoio à decisão transversal à organização.

2.3 Fatores que Influenciam a Consolidação de Revenue Management

A literatura recente sublinha que a consolidação de *Revenue Management* (RM) nas organizações hoteleiras está fortemente dependente da transformação digital e do grau de maturidade organizacional. A adoção de tecnologias digitais, sistemas de informação e ferramentas analíticas é frequentemente apontada como um fator crítico para a eficácia de RM, evidenciando que o seu sucesso não depende exclusivamente da disponibilidade de ferramentas tecnológicas, mas também da capacidade das organizações para as integrar de forma estratégica (Alrawadieh et al., 2021).

Hotéis com maior nível de maturidade digital tendem a apresentar práticas de *Revenue Management* (RM) mais sofisticadas e melhores resultados de desempenho. A literatura indica que esta maturidade está fortemente associada à capacidade organizacional de tratar, integrar e interpretar informação, permitindo uma utilização mais eficaz e proativa de dados históricos e preditivos para antecipar padrões de procura e apoiar decisões estratégicas. Neste sentido, a transformação digital contribui não apenas para o reforço da capacidade analítica das organizações, mas também para uma aplicação mais integrada de RM, facilitando a sua articulação com outras funções organizacionais e reforçando o seu papel estratégico no processo de tomada de decisão (Alrawadieh et al., 2021).

No entanto, a literatura alerta que a digitalização, por si só, não garante o sucesso de técnicas de RM. A ausência de alinhamento organizacional e de competências adequadas pode comprometer o aproveitamento das tecnologias disponíveis, limitando o impacto estratégico do mesmo (Alrawadieh et al., 2021).

Apesar do reconhecimento dos benefícios associados à transformação digital, diversos estudos identificam fatores que condicionam a implementação e consolidação de *Revenue Management*. Estas barreiras manifestam-se tanto ao nível tecnológico como organizacional, limitando a plena integração de RM enquanto função estratégica (Ibrahim et al., 2025).

No plano tecnológico, a literatura identifica como principais obstáculos a ausência ou insuficiência de sistemas especializados, a fragmentação dos sistemas de informação, a baixa integração entre plataformas operacionais (como os *Property Management Systems* (PMS), *Central Reservation Systems* (CRS), *Revenue Management Systems* (RMS) e canais de distribuição) e a complexidade técnica das soluções disponíveis. Estas limitações dificultam o acesso a dados fiáveis, atualizados e consolidados, comprometendo a qualidade das previsões de procura e das decisões de *pricing* dinâmico, que constituem elementos centrais de RM (Ibrahim et al., 2025).

Para além das barreiras tecnológicas, a literatura destaca igualmente a existência de barreiras organizacionais que dificultam a consolidação de *Revenue Management* como função estratégica. Estas barreiras estão associadas à estrutura organizacional, aos processos decisórios e à cultura interna das organizações hoteleiras (Ibrahim et al., 2025).

Uma das principais limitações identificadas é a ausência de uma estrutura formal clara para RM. Em muitas organizações, a função de *Revenue Management* não dispõe de autoridade decisória autónoma, encontrando-se frequentemente subordinada a departamentos como vendas ou operações. Esta subordinação limita a implementação efetiva das estratégias propostas e reduz o impacto estratégico de RM no desempenho global da organização.

Adicionalmente, a falta de alinhamento estratégico entre departamentos constitui um obstáculo recorrente. A literatura evidencia a existência de objetivos divergentes entre áreas como vendas, *marketing* e operações, nomeadamente a priorização da taxa de

ocupação em detrimento da maximização da receita. Este desalinhamento gera conflitos internos e resistência à adoção de políticas de *pricing* dinâmico, comprometendo a eficácia de RM (Ibrahim et al., 2025).

A cultura organizacional orientada para decisões intuitivas e baseadas na experiência individual representa igualmente uma barreira significativa. Nestes contextos, as recomendações analíticas de RM tendem a ser questionadas ou anuladas, reduzindo a sua legitimidade interna e limitando o seu contributo para o processo de tomada de decisão estratégica (Ibrahim et al., 2025).

Por fim, a literatura sublinha a importância do apoio da gestão de topo para a consolidação de *Revenue Management*. A ausência de patrocínio estratégico, frequentemente refletida na limitação de recursos financeiros e na fraca integração de RM nos processos formais de planeamento organizacional compromete a sua institucionalização, reforçando a perceção de RM como uma função meramente operacional, em detrimento do seu potencial enquanto mecanismo central de criação de valor (Ibrahim et al., 2025).

Em síntese, embora a transformação digital seja amplamente reconhecida como um facilitador essencial de *Revenue Management*, a literatura evidencia que a sua eficácia está condicionada por barreiras tecnológicas, organizacionais e humanas. A maturidade digital só se traduz em melhores práticas de RM quando acompanhada por alinhamento organizacional, competências analíticas adequadas e uma valorização estratégica da função (Alrawadieh et al., 2021; Ibrahim et al., 2025). Neste contexto, mais do que apenas identificar barreiras, importa compreender os fatores críticos que permitem a implementação bem-sucedida de RM como instrumento estratégico.

A literatura recente evidencia um consenso quanto à importância de *Revenue Management* para o desempenho e sustentabilidade das organizações hoteleiras. No entanto, persiste uma discrepância significativa entre o enquadramento teórico de RM como instrumento estratégico e a sua implementação prática. Na tabela 2.2, é apresentada uma síntese dos principais fatores, barreiras e facilitadores, identificados nesta revisão.

Tabela 2.2: Síntese dos Fatores que Influenciam a Implementação de *Revenue Management* na Hotelaria

Tema	Fator	Descrição/Impacto	Autor
Barreiras Tecnológicas e Analíticas	Falta de integração tecnológica	Fragmentação entre PMS, RMS e canais de distribuição limita o acesso a dados fiáveis e compromete previsões de procura e decisões de <i>pricing</i>	Ibrahim et al., 2025
	Maturidade digital insuficiente	Organizações com baixo nível de digitalização apresentam práticas de RM menos sofisticadas e resultados de desempenho inferiores	Alrawadieh et al., 2021
	Falta de literacia de dados	Equipas sem competências analíticas têm dificuldade em interpretar dados, reduzindo a eficácia das decisões estratégicas	Alrawadieh et al., 2021; Ibrahim et al., 2025
	Resistência à mudança	Resistência organizacional dificulta a adoção de sistemas e processos necessários para o funcionamento eficaz de RM	Ibrahim et al., 2025
Barreiras Organizacionais e Culturais	Cultura organizacional operacional	Orientação para decisões intuitivas ou operacionais limita a aceitação de recomendações analíticas de RM	Ibrahim et al., 2025; Viglia et al., 2021
	Falta de autoridade da função RM	Subordinação a vendas ou operações reduz a implementação das estratégias de RM e a sua influência estratégica	Ibrahim et al., 2025
	Desalinhamento estratégico entre departamentos	Objetivos divergentes entre vendas, <i>marketing</i> e operações dificultam decisões integradas de RM	Ibrahim et al., 2025
	Ausência de apoio da gestão de topo	RM é percecionado como função operacional, limitando a sua consolidação como função estratégica	Ibrahim et al., 2025; Viglia et al., 2021
Barreiras Estratégicas e de Governação	Dependência de OTAs	A pressão por ocupação e dependência de canais externos pode gerar conflitos com objetivos de maximização da receita e limitar a autonomia estratégica	Viglia et al., 2021
	Falta de integração nos processos de decisão	RM é utilizado apenas como resposta tática de curto prazo, reduzindo o seu impacto estratégico e o potencial de criação de valor	Lima Santos et al., 2024; Viglia et al., 2021
	Métricas tradicionais insuficientes	Taxa de ocupação, ADR e RevPAR, quando utilizadas isoladamente, não captam totalmente o contributo de RM para decisões estratégicas de longo prazo	Remy et al., 2023
Barreiras Contextuais	Ambiente de elevada incerteza	A falta de integração de RM limita respostas estruturadas a choques externos, conduzindo a decisões reativas em contextos de crise	Lima Santos et al., 2024; Viglia et al., 2021

Capítulo 3

Abordagem Metodológica

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa, assente na estratégia de *estudo de caso*, com incidência num grupo hoteleiro. Esta opção metodológica revela-se particularmente adequada ao objetivo central da dissertação, que consiste em compreender de que forma barreiras tecnológicas, organizacionais e humanas condicionam a consolidação do *Revenue Management* (RM) como função estratégica no contexto da hotelaria.

De acordo com Yin, o estudo de caso é apropriado quando se pretende analisar um fenómeno contemporâneo em profundidade, inserido no seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes (Hollweck, 2016). Neste caso, o fenómeno em análise corresponde ao papel e à consolidação do *Revenue Management*, enquanto o contexto corresponde à estrutura organizacional, aos processos de decisão e às práticas operacionais do grupo hoteleiro em estudo. Assim, a metodologia de estudo de caso permite captar a complexidade das interações entre tecnologia, cultura organizacional, estrutura de gestão e utilização de dados, aspetos que dificilmente seriam apreendidos por abordagens exclusivamente quantitativas.

3.1 Estratégia de Investigação

A investigação foi desenvolvida através de um estudo de caso único, de natureza exploratória e descritiva, centrado num grupo hoteleiro. A opção por um caso único justifica-se pela necessidade de analisar em profundidade um contexto organizacional específico, permitindo compreender como o *Revenue Management* é percecionado, operacionalizado e integrado nos processos de decisão.

A natureza exploratória do estudo decorre do facto de a investigação procurar identificar e interpretar barreiras à consolidação de RM, enquanto a componente descritiva visou caracterizar as práticas existentes, os atores envolvidos e o grau de maturidade organizacional da unidade hoteleira analisada. Adicionalmente, o estudo assume uma dimensão interpretativa, na medida em que procurou compreender os fatores que explicam a forma

como Revenue Management é implementado e consolidado ou não enquanto instrumento estratégico.

3.2 Unidade de Análise e Seleção do Caso

A unidade de análise corresponde a um grupo hoteleiro português do segmento económico, com unidades posicionadas entre as duas e as três estrelas e uma forte componente de corporate. Por razões de confidencialidade, o nome do grupo não é divulgado.

A seleção do caso justifica-se pela conjugação de critérios de relevância teórica e de acessibilidade empírica: o grupo dispõe de um departamento formal de Revenue Management, o que o distingue de grande parte das unidades do mesmo segmento, e a autora exerce funções nesse departamento, o que facilitou o acesso a informantes-chave e à documentação interna.

Sempre que possível, foi igualmente considerada a tipologia da unidade hoteleira (por exemplo, hotel urbano, *business hotel*, *resort* ou unidade independente), dado que esta pode influenciar a estrutura de procura, os canais de distribuição e a relevância estratégica do RM.

3.3 Técnicas de Recolha de Dados

A recolha de dados assentou em duas fontes de evidência complementares: entrevistas semiestruturadas e observação direta não participante, em linha com as recomendações metodológicas para estudos de caso. A utilização de múltiplas fontes permitiu reforçar a robustez analítica da investigação e aumentar a credibilidade das conclusões.

3.3.1 Entrevistas Semiestruturadas

A principal técnica de recolha de dados foi a realização de entrevistas semiestruturadas a informantes-chave do grupo hoteleiro. As entrevistas permitiram compreender as perceções, práticas e dinâmicas internas associadas ao *Revenue Management*.

Foram entrevistados quatro participantes com funções distintas na organização: a Revenue Manager, responsável pela gestão diária e estratégica das receitas; o Innovation Analyst, com uma perspetiva complementar sobre os processos organizacionais; a Chief Sales Officer, com visão estratégica de topo; e o Agente de Reservas, cuja posição operacional permitiu captar a perceção da função a partir do contacto direto com a procura e com os sistemas de gestão.

O guião de entrevista foi estruturado em torno de dimensões analíticas alinhadas com a revisão da literatura, incluindo a perceção do papel estratégico do *Revenue Management*, o grau de formalização da função, a integração com outros departamentos,

a utilização de sistemas de informação e ferramentas analíticas, os fatores tecnológicos, organizacionais e culturais, os critérios de avaliação de desempenho e o impacto de contextos de incerteza na gestão da receita. O guião completo consta no Anexo A.

As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes e posteriormente transcritas. O processo de transcrição foi assistido por ferramentas de inteligência artificial (Claude/ChatGPT), com revisão manual para garantir a fidelidade ao discurso original. A análise temática foi conduzida manualmente pela autora, com recurso a ferramentas de IA como apoio à codificação inicial e identificação de padrões, tendo a interpretação e validação final sido da responsabilidade exclusiva da investigadora.

3.3.2 Observação Direta

Dada a inserção profissional da autora no grupo hoteleiro em estudo, foi possível recorrer a observação direta não participante de reuniões e processos de coordenação interdepartamental. Esta técnica complementou as restantes fontes de evidência, permitindo confrontar os discursos recolhidos nas entrevistas com as práticas efectivamente observadas no contexto operacional.

3.4 Procedimentos de Análise dos Dados

Os dados recolhidos foram analisados através de análise de conteúdo temática, adequada ao tratamento de informação qualitativa proveniente de entrevistas e documentos.

Numa primeira fase, as entrevistas foram transcritas e organizadas. De seguida, procedeu-se à codificação dos dados com base em categorias analíticas definidas a partir da revisão da literatura e da questão de investigação. Entre as categorias utilizadas incluem-se: maturidade digital; integração tecnológica; literacia de dados; estrutura e autoridade da função de RM; alinhamento interdepartamental; cultura organizacional; apoio da gestão de topo; indicadores de desempenho e papel estratégico versus operacional de RM.

Posteriormente, realizou-se uma análise interpretativa, procurando identificar padrões, convergências e divergências entre os diferentes participantes, bem como relacionar os resultados empíricos com os contributos da literatura. Esta abordagem permitiu avaliar em que medida as barreiras identificadas teoricamente se manifestam no caso em estudo e de que forma influenciam a consolidação do RM na unidade hoteleira analisada.

3.5 Critérios de Qualidade e Rigor da Investigação

De forma a reforçar a qualidade metodológica do estudo, foram adotados princípios de rigor associados à investigação por estudo de caso. Em primeiro lugar, a triangulação de fontes, através da combinação de entrevistas semiestruturadas e observação direta

não participante. Em segundo lugar, a utilização de um protocolo de estudo de caso, com definição prévia de objetivos, fontes de evidência e guião de recolha. Em terceiro lugar, o encadeamento lógico da evidência, assegurando a ligação entre a questão de investigação, a revisão da literatura, a recolha de dados e a análise. Por fim, a descrição contextual detalhada, permitindo uma compreensão aprofundada do caso e favorecendo a transferibilidade analítica dos resultados.

Importa salientar que, tratando-se de um estudo de caso único, o objetivo não é a generalização estatística, mas sim a *generalização analítica*, isto é, a comparação entre os resultados do caso e os quadros teóricos mobilizados na revisão da literatura.

Capítulo 4

Análise e Discussão de Resultados

O presente capítulo tem como objetivo analisar e discutir os dados recolhidos através das entrevistas semiestruturadas realizadas no âmbito do estudo de caso do grupo hoteleiro em estudo, confrontando os resultados empíricos com o enquadramento teórico desenvolvido na revisão da literatura. A análise organiza-se em torno das categorias analíticas definidas previamente: o papel estratégico de *Revenue Management*; a estrutura organizacional e a integração interdepartamental; os sistemas de informação e a qualidade dos dados; a cultura de decisão e as barreiras e fatores de sucesso à consolidação de RM. Estas categorias permitem avaliar de que forma as dinâmicas observadas no caso em estudo convergem ou divergem com o que a literatura científica documenta e em que medida o contexto específico do grupo hoteleiro em estudo condiciona ou favorece a consolidação da função.

Importa desde já clarificar que o caso do grupo hoteleiro em questão não se configura como um caso de insucesso nem de sucesso pleno na implementação de *Revenue Management*. Antes, constitui um caso de maturidade em transição, onde coexistem práticas consolidadas e reconhecidas como fatores de sucesso, nomeadamente a existência de um departamento formal de RM, o apoio declarado da gestão de topo e a adoção de sistemas especializados (com barreiras estruturais ainda por superar, em particular ao nível da integração tecnológica, da literacia de RM na administração e do desalinhamento entre departamentos). Esta caracterização dual é, em si mesma, um contributo relevante do estudo, na medida em que ilustra como o mesmo contexto organizacional pode simultaneamente exibir condições favoráveis e obstáculos significativos à consolidação estratégica de RM (Viglia et al., 2021; Ibrahim et al., 2025)

4.1 Caracterização da Unidade Hoteleira

O grupo hoteleiro em estudo insere-se no segmento económico, posicionando-se como unidades de duas a três estrelas com uma forte componente empresarial. Este

perfil é determinante para compreender as especificidades da prática de *Revenue Management* no grupo, uma vez que os clientes empresariais implicam tarifários negociados, padrões de reserva mais previsíveis e uma dependência relativamente menor das *Online Travel Agencies* (OTAs) comparativamente a hotéis de lazer. Esta característica constitui, por si só, um fator contextualmente favorável à prática de RM: a maior previsibilidade da procura facilita o forecasting e reduz a pressão sobre canais de distribuição externos, condições que a literatura associa a um contexto mais propício à consolidação estratégica da função (Weatherford et al., 2003).

O posicionamento no segmento económico condiciona igualmente o acesso a recursos tecnológicos e financeiros destinados ao investimento em sistemas de gestão de receitas. Isto é uma limitação que a literatura identifica, como frequente em unidades de menor dimensão ou com menor poder de investimento (Ibrahim et al., 2025).

Ainda assim, foi confirmado que o grupo dispõe de uma função formal e departamento de *Revenue Management*, o que por si representa um grau de maturidade organizacional superior ao observado em muitas unidades do mesmo segmento (Alrawadieh et al., 2021). Adicionalmente, o grupo encontra-se em fase de expansão geográfica, o que torna o papel do RM ainda mais relevante do ponto de vista estratégico, na medida em que a abertura de novas unidades exige análises de compset, segmentação e política comercial que dependem diretamente da capacidade analítica do departamento de RM.

Em síntese, o contexto do grupo hoteleiro em estudo é marcado por uma tensão produtiva entre as limitações típicas do segmento económico, quer em termos de recursos e maturidade digital quer nas condições estruturais favoráveis criadas pela natureza corporate da procura e pelo compromisso organizacional com a função de RM. É neste enquadramento que a análise dos resultados deve ser lida.

4.2 Papel do *Revenue Management* no Grupo Hoteleiro em Estudo

Dada a existência de departamento de RM, é reconhecido ao mesmo um papel relevante na estratégia comercial da organização. A *Revenue Manager* do grupo descreve-o como um "departamento estratégico no que concerne à gestão de preço e inventário", acrescentando que, apesar dessa componente estratégica, o *Revenue Manager* necessita de "sensibilidade face aos desafios operacionais". O *Innovation Analyst* descreve o papel como "um misto de ambos", reconhecendo simultaneamente a dimensão operacional, na gestão de tarifas, canais e ocupação no dia-a-dia e a dimensão estratégica, na medida em que orienta as decisões comerciais com o objetivo de maximizar a receita.

Esta dualidade entre a função operacional e a função estratégica é amplamente documentada na literatura. Em Viglia et al., 2021 e Lima Santos et al., 2024, os autores identificam precisamente esta tensão como uma das características mais comuns de RM

em contextos hoteleiros, onde a função tende a ser valorizada pelas suas contribuições táticas de curto prazo em detrimento de um envolvimento mais estruturado nos processos de planeamento estratégico. No caso do grupo hoteleiro em estudo, os dados sugerem que RM está envolvido nas principais decisões de gestão de receitas, *pricing* dinâmico, gestão de canais de distribuição e *forecasting*, o que representa um nível de integração funcional relevante. Porém, a *Revenue Manager* admite que, em determinadas situações, as suas decisões "requerem validação por parte da chefia", neste caso a *Chief Sales Officer* e a administração do grupo, o que evidencia uma limitação na autonomia decisória no plano estratégico. Esta limitação não implica necessariamente uma subalternização da função, a CSO desempenha um papel de mediação e não de bloqueio, mas é consistente com o que Ibrahim et al., 2025 identifica como um padrão recorrente em organizações onde RM ainda não dispõe de autoridade decisória autónoma plena.

A referência à necessidade de alinhamento com a estratégia da administração e à validação hierárquica aponta para uma tensão estrutural comum: RM é reconhecido como função estratégica no discurso, mas na prática encontra-se condicionado por dinâmicas de poder e processos de decisão que limitam a sua autonomia. Esta observação converge com o argumento de Ibrahim et al., 2025 de que a ausência de autoridade decisória autónoma reduz o impacto estratégico de *Revenue Management*, independentemente da sofisticação das ferramentas disponíveis.

A CSO, pela natureza da sua posição hierárquica, que a coloca como interface entre o RM e a administração, apresenta naturalmente uma leitura mais favorável do papel da função. Refere que o papel de RM vai muito além do *pricing* diário, sendo ativo na "análise de expansão geográfica, compset, política comercial, segmentação e estratégia". Esta formulação posiciona RM claramente como função estratégica de primeira linha, não subordinada mas parceira da direção comercial. A CSO sublinha ainda que a confiança da direção na equipa de RM é elevada, comentando que "existe uma confiança muito grande na equipa de RM, que estão munidos de dados para as análises que são solicitadas" e que o aumento recente da equipa de RM resulta precisamente do reconhecimento do seu valor estratégico à medida que o grupo abre novas unidades. Este dado é analiticamente relevante: o crescimento da equipa de RM em paralelo com a expansão do grupo sugere uma institucionalização progressiva da função, explicável, em parte, pelo perfil *corporate* da procura: a estabilidade dos volumes negociados, a previsibilidade dos padrões de reserva e a complexidade da gestão de tarifas diferenciadas por segmento empresarial tornam o investimento numa equipa de RM dedicada estrategicamente necessário, mesmo num hotel de segmento económico, contrariando assim a tendência documentada por Ibrahim et al., 2025 de subvalorização estrutural da função neste tipo de contexto. Esta leitura, embora mais otimista do que a das restantes vozes, não deve ser descartada: reflete a perspetiva de quem tem contacto direto com os processos de decisão de topo e que, precisamente por essa razão, acaba por mediar e frequentemente resolver os desalinhamentos que os entrevistados com funções mais

operacionais experienciam no quotidiano. A divergência entre perspetivas é, portanto, estruturalmente compreensível e analiticamente relevante: revela que o reconhecimento do RM é real ao nível da direção, mas não se traduz de forma uniforme em toda a organização (Lima Santos et al., 2024).

O Agente de Reservas oferece uma perspetiva complementar, a partir de uma posição mais próxima da operação diária. Confirma a existência e relevância da função de RM, descrevendo-a como responsável pela "gestão de preços e disponibilidade das unidades, ajustando tarifas conforme a procura, eventos e ocupação", e acrescentando que RM apoia integrações e estratégias comerciais e participa em reuniões mensais que permitem "uma ideia em tempo real do dia, mês e ano". A referência às reuniões mensais como mecanismo de coordenação e partilha de informação em tempo real é consistente com o que a literatura descreve como condição necessária para a integração efetiva de RM nos processos organizacionais (Viglia et al., 2021). O Agente de Reservas assinala ainda, de forma crítica, que "de maneira geral, em Portugal, a dimensão do trabalho de *revenue* não é reconhecida, acumulando facilmente outras funções nas organizações", uma observação que transcende o caso em estudo e aponta para um padrão setorial mais amplo de subvalorização estrutural da função.

4.3 Fatores de Influência

A revisão da literatura permitiu identificar um conjunto de fatores frequentemente apontados como determinantes para a implementação, consolidação e eficácia de *Revenue Management* no setor hoteleiro. Entre estes destacam-se fatores de natureza tecnológica, organizacional, cultural e estratégica, que podem atuar tanto como facilitadores como condicionantes da capacidade das organizações para integrar RM nos seus processos de decisão.

Com base nas entrevistas realizadas e na análise dos dados recolhidos, a presente secção procura compreender de que forma estes fatores se manifestam no contexto do grupo hoteleiro em estudo. A análise é organizada em quatro dimensões principais: sistemas de informação, integração tecnológica e qualidade dos dados; cultura de decisão e utilização de dados; estrutura organizacional, autonomia e integração interdepartamental; e apoio da gestão de topo e reconhecimento estratégico. Esta estrutura permite estabelecer uma ligação direta entre os fatores identificados na literatura e a realidade observada no caso estudado, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada do papel do *Revenue Management* enquanto função estratégica na hotelaria.

4.3.1 Sistemas de Informação, Integração Tecnológica e Qualidade dos Dados

Ao nível tecnológico, o grupo hoteleiro em estudo utiliza um *Revenue Management System* (RMS) e ferramentas de análise de dados do *Property Management System* (PMS), designadamente o *Sales Analysis*. A *Revenue Manager* do grupo descreve os sistemas como "intuitivos e de fácil utilização", referindo que permitem aceder a dados tratados para uma visibilidade facilitada da informação. O *Innovation Analyst* avalia os sistemas disponíveis como "bons", embora identifique limitações na qualidade dos dados obtidos e na "pouca personalização do programa ao cliente". O Agente de Reservas avalia os sistemas como "bastante bons e úteis". A adoção de um RMS especializado constitui um fator de sucesso relevante: a literatura evidencia que hotéis com maior nível de maturidade digital tendem a apresentar práticas de RM mais sofisticadas e melhores resultados de desempenho (Alrawadieh et al., 2021).

Apesar da avaliação globalmente positiva das ferramentas, foram identificados constrangimentos relevantes ao nível da integração entre sistemas. A *Revenue Manager* interna reconhece que existem "limitações na integração da informação entre ferramentas", que infelizmente não conseguem ultrapassar, resultando na necessidade de cruzar informação entre plataformas e na perda de fiabilidade dos dados. O *Innovation Analyst* acrescenta que a falta de integração provoca a chegada tardia ou incompleta de dados, gerando uma "visão incompleta do negócio" e o risco de decisões "erradas ou desfasadas da realidade do mercado". O Agente de Reservas refere ainda "uma forte componente de trabalho manual em alguns processos e ajustes operacionais".

Estes resultados confirmam de forma clara as barreiras tecnológicas identificadas na literatura. Em Ibrahim et al., 2025 é destacada a fragmentação dos sistemas de informação e a baixa integração entre plataformas operacionais como obstáculos centrais à consolidação de RM, comprometendo a qualidade das previsões de procura e das decisões de *pricing* dinâmico. A ausência de integração plena entre o RMS, o PMS e os canais de distribuição cria inconsistências nos dados que forçam os profissionais de RM a recorrer à reconciliação manual de informação, reduzindo a eficiência e a fiabilidade do processo de decisão. Os autores de Alrawadieh et al., 2021 sublinham igualmente que a maturidade digital se traduz em melhores práticas de RM apenas quando acompanhada por uma integração efetiva dos sistemas, condição que o grupo hoteleiro em estudo ainda não parece ter plenamente alcançado.

Esta realidade tecnológica tem consequências diretas na qualidade do *forecasting*, um dos pilares centrais de *Revenue Management*. Os autores de Henriques et al., 2024 demonstram que a fiabilidade dos modelos de previsão depende da qualidade e consistência dos dados históricos. Quando os dados são incompletos ou inconsistentes entre sistemas, a capacidade preditiva fica comprometida, tornando RM mais reativo do que proativo, uma limitação que os entrevistados reconhecem implicitamente nas suas res-

postas. A *Revenue Manager* refere que as inconsistências entre plataformas forçam a reconciliação manual da informação, o *Innovation Analyst* alerta para o risco de decisões "erradas ou desfasadas da realidade do mercado" e o Agente de Reservas identifica "uma forte componente de trabalho manual em alguns processos", todos sintomas de um RM condicionado pela qualidade dos dados disponíveis e não pela capacidade analítica da equipa.

A *CSO* introduz uma perspetiva estratégica sobre a integração tecnológica que enriquece substancialmente a análise. Afirmando que os sistemas são "cruciais porque permitem apoiar nas análises e tomadas de decisão de forma mais rápida e menos reativa", a *CSO* reconhece simultaneamente que a falta de integração entre sistemas não é "apenas um problema técnico, é um problema estratégico", com impacto direto no forecasting, no pricing proativo e na impossibilidade de implementar uma abordagem de *Total Revenue Management*. Esta formulação é particularmente alinhada com o argumento de Ibrahim et al., 2025 de que as limitações tecnológicas se traduzem em limitações estratégicas, e não apenas operacionais. Importa notar que a *CSO* indica não percecionar neste momento limitações de integração significativas, o que contrasta com as limitações identificadas pelos restantes entrevistados. Esta divergência é analiticamente explicável: quem não opera diretamente os sistemas tende a não percecionar os constrangimentos de integração com a mesma acuidade de quem os utiliza quotidianamente (Alrawadieh et al., 2021). Não invalida, porém, o diagnóstico partilhado pelos restantes entrevistados, que é consistente com o que a literatura documenta para organizações hoteleiras com perfil semelhante (Ibrahim et al., 2025). O Agente de Reservas, por sua vez, destaca o uso do *RMS* como ferramenta de apoio à decisão, avaliando os sistemas disponíveis como "bastante bons e úteis", mas reconhecendo "uma forte componente de trabalho manual em alguns processos e ajustes operacionais". A persistência do trabalho manual, referida também pela *Revenue Manager* e confirmada pela *CSO* como fonte de erro humano, constitui uma limitação transversal que a literatura associa à integração incompleta entre plataformas, forçando os profissionais de RM a compensar tecnologicamente com esforço humano (Ibrahim et al., 2025).

4.3.2 Cultura de Decisão e Utilização de Dados

Relativamente ao processo de tomada de decisão, as perspetivas dos entrevistados revelam uma realidade híbrida, mas com nuances distintas que merecem atenção analítica. A *Revenue Manager* do grupo afirma que "grande parte das decisões são tomadas baseadas em dados", reconhecendo, contudo, que a experiência do *Revenue Manager* "é muito importante para a tomada de decisão noutros casos". Descreve a cultura da empresa como um "misto das duas abordagens", apontando que "certas decisões são tomadas intuitivamente e, principalmente, por chefias". O *Innovation Analyst* caracteriza

a cultura de decisão atual como "mais intuitiva, mas a alterar", sinalizando uma transição em curso. O Agente de Reservas oferece uma perspectiva particularmente interessante, descrevendo os profissionais de RM como capazes de "basear analiticamente as intuições", uma formulação que inverte a hierarquia habitual entre dados e experiência, sugerindo que a experiência não substitui os dados, mas antes os ancora na realidade contextual do negócio.

Este padrão é consistente com o que a literatura descreve como uma cultura organizacional em transição, ainda fortemente ancorada em decisões baseadas na experiência e na intuição, mas com uma crescente abertura à incorporação de dados e ferramentas analíticas (Ibrahim et al., 2025; Viglia et al., 2021). A referência a que "certas decisões são tomadas intuitivamente e, principalmente, por chefias" é particularmente significativa, pois indica que a resistência à abordagem analítica não reside necessariamente nas equipas operacionais, mas nos próprios níveis hierárquicos superiores. Esta dinâmica é identificada por Ibrahim et al., 2025 como uma das formas mais difíceis de resistência à mudança, precisamente por parte das funções com maior poder de decisão na organização.

A *Revenue Manager* interna identifica ainda "alguma resistência à mudança, principalmente em equipas mais estabelecidas na empresa". Isto sugere que o desafio cultural não é uniforme, mas afeta sobretudo colaboradores com maior antiguidade, cujos padrões de trabalho estão mais sedimentados. O *Innovation Analyst* refere a "falta de tempo para a prática analítica" como a principal dificuldade operacional, apontando para uma tensão recorrente em contextos de elevada pressão operacional: a análise de dados exige tempo e recursos cognitivos que são frequentemente escassos no quotidiano hoteleiro.

A CSO apresenta uma visão da cultura de decisão mais próxima do polo analítico, descrevendo-a como "um misto das duas, cada vez mais sentimos que somos mais analíticos", e sublinhando que a equipa de RM não apresenta dificuldades na aplicação de ferramentas analíticas. Esta avaliação reflete, em grande medida, a perspectiva de quem se situa no topo da hierarquia e observa a função de RM através dos seus resultados, sem estar sujeita às fricções operacionais quotidianas que condicionam a perceção dos restantes entrevistados. A convergência de todas as perspetivas em torno da coexistência de dados e intuição é, contudo, analiticamente consistente: a transição cultural está em curso, mas de forma heterogénea consoante o nível hierárquico e o grau de contacto com a operação (Viglia et al., 2021). O Agente de Reservas oferece uma perspetiva externa particularmente interessante, descrevendo as profissionais de RM como capazes de "basear analiticamente as intuições", uma formulação que inverte a hierarquia habitual entre dados e experiência, sugerindo que a experiência não substitui os dados mas ancora-os antes na realidade contextual do negócio. Esta visão converge com a posição da *Revenue Manager* e é consistente com o argumento de Henriques et al., 2024 de que a eficácia de RM depende da combinação entre capacidade preditiva e a capacidade do

humano informado.

4.3.3 Estrutura Organizacional, Autonomia e Integração Interdepartamental

A análise das dinâmicas interdepartamentais revela uma das tensões mais salientes do caso em estudo. A *Revenue Manager* do grupo descreve a articulação com outros departamentos como "bastante orgânica", beneficiando da proximidade física das equipas. No entanto, reconhece a existência de conflitos pontuais, identificando o desalinhamento entre o foco comercial e o foco de *Revenue Management* como a sua principal fonte. Esta tensão assume uma configuração particular no contexto de um hotel com forte componente *corporate*: enquanto o RM procura otimizar tarifas de forma dinâmica, mesmo em segmentos negociados, o departamento comercial prioriza a estabilidade e a manutenção das relações com as empresas-cliente, cuja fidelização constitui a base do modelo de negócio. É precisamente esta especificidade que torna o desalinhamento mais complexo do que o habitualmente documentado na literatura para hotéis de lazer, onde a tensão se centra sobretudo na ocupação versus receita e não na gestão de relações comerciais de longo prazo (Ibrahim et al., 2025).

O *Innovation Analyst* confirma a existência destes conflitos, referindo que "outros departamentos nem sempre têm em consideração a opinião e os dados fornecidos pelo departamento de *Revenue Management*". Acrescenta ainda que, em alguns momentos, a "autonomia de tomada de decisão deveria ser maior, e levada mais em consideração, o que evidencia uma perceção de subvalorização da função RM nos processos decisórios coletivos.

Estas dinâmicas espelham com precisão o que em Ibrahim et al., 2025 designam como desalinhamento estratégico entre departamentos, a existência de objetivos divergentes entre vendas, *marketing* e operações, nomeadamente a priorização da taxa de ocupação ou da relação comercial em detrimento da maximização da receita. A literatura adverte que este desalinhamento gera conflitos internos e resistência à adoção de políticas de *pricing* dinâmico, comprometendo a eficácia de RM. No caso do grupo hoteleiro em estudo, a tensão entre lógica relacional da área comercial e a lógica analítica de RM emerge como uma barreira real, ainda que gerida de forma informal.

A questão da autonomia de RM é igualmente reveladora. Embora a *Revenue Manager* interna afirme que o RM "tem autonomia e influência nas decisões", a necessidade de validação hierárquica em certas situações e o reconhecimento de que a sua perspetiva nem sempre prevalece, sugerem uma autonomia funcional que é real no plano operacional, mas limitada no plano estratégico. Em Ibrahim et al., 2025 é sublinhado que a ausência de autoridade decisória autónoma, frequentemente resultante da subordinação da função a outras hierarquias, reduz o impacto estratégico de RM e reforça a sua perceção como função de suporte e não de liderança estratégica.

A CSO, pela sua posição de mediação entre o RM e a administração, apresenta uma leitura naturalmente distinta das dinâmicas interdepartamentais, descrevendo a articulação entre RM e os restantes departamentos como um "bom trabalho de equipa", com conflitos classificados como raros e facilmente resolvidos pela direção comercial. Esta perspetiva é estruturalmente compreensível: quem funciona como instância de resolução dos desalinhamentos tende a percecionar o processo como bem-sucedido, precisamente porque os conflitos chegam até si já filtrados. A CSO acrescenta que a direção e o CEO tomam decisões "conscientes" com base nas análises de RM, o que reforça a imagem de uma organização onde o RM tem efetiva influência estratégica ao nível de topo, ainda que essa influência seja mediada hierarquicamente (Lima Santos et al., 2024). O Agente de Reservas confirma a ausência de conflitos significativos, preferindo a designação de "desalinhamentos" que "acabam a ser resolvidos, porque as opiniões são sempre ouvidas e discutidas". Esta leitura, embora próxima da CSO, é analiticamente distinta: a resolução dos desalinhamentos não implica necessariamente que a perspetiva de RM prevaleça, mas sim que existe um processo de negociação cujo resultado é percebido como legítimo pelos vários intervenientes. A capacidade de gerir estes desalinhamentos de forma construtiva, em vez de os deixar escalar em conflitos, é um indicador de maturidade organizacional que a literatura associa a culturas de colaboração interdepartamental mais desenvolvidas (Viglia et al., 2021).

4.3.4 Apoio da Gestão de Topo e Reconhecimento Estratégico

Os entrevistados confirmam que a gestão de topo valoriza RM como função estratégica, o que representa um dado positivo face ao que a literatura documenta como um obstáculo frequente à consolidação da área. Este reconhecimento constitui um fator de sucesso relevante (Lima Santos et al., 2024; Viglia et al., 2021) identificam o apoio da gestão de topo como condição necessária para a consolidação do RM como função estratégica. Contudo, esta valorização não se traduz numa integração plena nos processos formais de planeamento organizacional. A *Revenue Manager* do grupo indica que o departamento de RM "está envolvido até certo ponto", e identifica as "barreiras de conhecimento de RM da administração" como o principal obstáculo à utilização eficaz da função.

Esta observação é particularmente relevante do ponto de vista analítico. A literatura distingue entre o reconhecimento retórico do valor de RM e a sua efetiva integração nos processos de tomada de decisão estratégica (Lima Santos et al., 2024; Viglia et al., 2021). Quando a gestão de topo valoriza RM, mas não dispõe dos conhecimentos necessários para compreender as recomendações ou para incorporar a sua lógica nos processos de planeamento, o resultado prático pode ser semelhante ao da ausência de reconhecimento. Com isto o RM permanece numa posição de suporte, cujas propostas são aprovadas ou rejeitadas com base em critérios externos à sua racionalidade analítica.

A referência à necessidade de "alargamento dos conhecimentos da administração de conceitos e ferramentas de RM" como principal recomendação da *Revenue Manager* interna, aponta para uma dimensão crítica da consolidação da função e indica que o desenvolvimento da literacia de dados e de conceitos de RM não deve ser circunscrito às equipas técnicas, mas sim estender-se aos níveis hierárquicos superiores. Assim são reunidas as condições necessárias para as recomendações analíticas serem devidamente valorizadas e integradas nas decisões estratégicas (Alrawadieh et al., 2021; Ibrahim et al., 2025).

A CSO confirma inequivocamente que a gestão de topo valoriza RM e que este está "totalmente integrado na estratégia da organização". Esta formulação é consistente com a posição hierárquica da CSO, que tem contacto direto com os processos de decisão de topo, sugerindo que, ao nível da direção, o reconhecimento estratégico de RM é efetivo e se traduz em decisões concretas, como o reforço da equipa. Esta dinâmica é coerente com o argumento de (Lima Santos et al., 2024) de que o apoio da gestão de topo é condição necessária para a consolidação de RM como função estratégica. O Agente de Reservas corrobora esta leitura, confirmando que a gestão de topo valoriza RM e que este atua tanto a curto como a longo prazo, com o curto prazo a "ocupar mais tempo do trabalho", mas sempre baseado na estratégia e em dados históricos. A convergência entre a CSO e o Agente de Reservas neste ponto contrasta com a leitura da *Revenue Manager*, que identifica as "barreiras de conhecimento de RM da administração" como principal obstáculo. Esta divergência é analiticamente relevante, o reconhecimento formal e a confiança na equipa de RM coexistem com uma literacia de RM ainda incompleta ao nível da administração, o que limita a profundidade da integração estratégica mesmo num contexto de apoio declarado. Em suma, o apoio da gestão de topo no grupo hoteleiro em estudo é real e crescente, mas ainda não se traduz numa plena compreensão das ferramentas e metodologias que fundamentam as recomendações de RM. Isto é uma condição que a literatura identifica como determinante para a institucionalização plena da função (Alrawadieh et al., 2021).

4.4 Síntese Analítica: Convergências com a Literatura e Especificidades do Caso

A análise dos dados recolhidos permite identificar três conclusões-chave que, em conjunto, respondem à pergunta de investigação e contribuem para o avanço do conhecimento sobre os fatores que influenciam a consolidação estratégica de *Revenue Management* em contextos hoteleiros de segmento económico.

Primeira conclusão: a integração tecnológica é a barreira mais crítica e transversal. A fragmentação entre sistemas (PMS, RMS e canais de distribuição) emerge, de forma consistente, como o principal obstáculo operacional ao funcionamento eficaz de RM no

grupo em estudo. Esta realidade compromete diretamente a qualidade do *forecasting* e força a reconciliação manual de dados, tornando o RM mais reativo do que proativo (Ibrahim et al., 2025; Henriques et al., 2024). O facto de esta barreira ser identificada pelas três vozes operacionais mas não percebida com a mesma acuidade pela CSO sugere que a distância hierárquica atenua a percepção dos constrangimentos tecnológicos, um padrão com implicações relevantes para a gestão.

Segunda conclusão: o apoio da gestão de topo existe mas é incompleto. O grupo hoteleiro em estudo apresenta uma condição favorável rara no segmento económico: o reconhecimento estratégico de RM pela direção (Lima Santos et al., 2024). Contudo, esse reconhecimento coexiste com uma literacia de RM insuficiente nos órgãos de decisão, o que limita a profundidade da integração estratégica. Este resultado sugere que o apoio da gestão de topo, embora necessário, não é suficiente por si só. É preciso que seja acompanhado por competência analítica ao nível da administração (Alrawadieh et al., 2021).

Terceira conclusão: o perfil *corporate* da procura é um fator contextual diferenciador. A predominância de clientes empresariais cria condições estruturalmente mais favoráveis à consolidação de RM do que as que caracterizam hotéis de lazer: menor dependência das OTAs, maior previsibilidade da procura e complexidade de segmentação que justifica economicamente uma equipa dedicada (Weatherford et al., 2003; Viglia et al., 2021). Este fator, frequentemente ausente da literatura sobre RM em segmento económico, constitui um contributo analítico específico deste caso.

A Tabela 4.1 sistematiza o conjunto completo de fatores identificados, organizados pelas dimensões da revisão de literatura e classificados quanto à sua natureza (fator de sucesso, barreira ou ambivalente).

Tabela 4.1: Síntese dos Fatores que Influenciam a Consolidação do *Revenue Management* no Grupo Hoteleiro em Estudo

Dimensão	Fator identificado	Referência	Evidência no grupo hoteleiro em estudo	Natureza
Sistemas de Informação e Integração Tecnológica	Adoção de RMS especializado	Alrawadieh et al., 2021	Sistemas descritos como intuitivos e úteis pela <i>Revenue Manager</i> , <i>Innovation Analyst</i> e Agente de Reservas. Investimento tecnológico acima da média do segmento econômico.	Fator favorável
	Fragmentação e baixa integração entre sistemas	Ibrahim et al., 2025	<i>Revenue Manager</i> , <i>Innovation Analyst</i> e Agente de Reservas identificam inconsistências e reconciliação manual como limitações centrais. A <i>Chief Sales Officer</i> não percebe os mesmos estrangulamentos, refletindo o distanciamento da operação diária.	Fator limitante
	Trabalho manual persistente em processos operacionais	Ibrahim et al., 2025	Referido por múltiplos entrevistados como consequência da integração incompleta entre plataformas. Reduz eficiência e aumenta o risco de erro.	Fator limitante
	Dados insuficientes para <i>forecasting</i> proativo	Henriques et al., 2024	Dados incompletos entre sistemas comprometem a capacidade preditiva, tornando o RM mais reativo do que proativo.	Fator limitante
Cultura de Decisão e Literacia de Dados	Cultura híbrida em transição para abordagem analítica	Ibrahim et al., 2025; Viglia et al., 2021	Todos os entrevistados convergem na coexistência de dados e intuição. A <i>Chief Sales Officer</i> posiciona a organização mais próxima do polo analítico; os entrevistados com maior contacto operacional evidenciam a persistência da intuição nas chefias.	Ambivalente
	Resistência à mudança em equipas mais estabelecidas	Ibrahim et al., 2025	Identificada pela <i>Revenue Manager</i> . Afeta sobretudo colaboradores com maior antiguidade, cujos padrões de trabalho estão mais sedimentados.	Fator limitante
	Capacidade de combinar dados e experiência de forma complementar	Henriques et al., 2024	O Agente de Reservas descreve os profissionais de RM como capazes de “basear analiticamente as intuições”, sugerindo uma articulação produtiva entre análise e conhecimento contextual.	Fator favorável
	Literacia de RM insuficiente na administração	Alrawadieh et al., 2021; Ibrahim et al., 2025	A <i>Revenue Manager</i> identifica as “barreiras de conhecimento de RM da administração” como principal obstáculo à integração estratégica plena.	Fator limitante
Estrutura Organizacional e Integração Interdepartamental	Desalinhamento entre RM e área comercial	Ibrahim et al., 2025	Tensão entre a lógica de maximização da receita e a lógica de manutenção de relações comerciais. Gerida informalmente, sem mecanismos formais de coordenação.	Fator limitante
	Falta de autonomia decisória plena	Ibrahim et al., 2025	A <i>Revenue Manager</i> reconhece validação hierárquica em certas decisões estratégicas. O <i>Innovation Analyst</i> considera que a autonomia “deveria ser maior”.	Fator limitante
	Desalinhamentos resolvidos de forma construtiva	Viglia et al., 2021	A <i>Chief Sales Officer</i> e o Agente de Reservas descrevem os conflitos como raros e resolvidos por negociação. As reuniões mensais funcionam como mecanismo regular de coordenação e partilha de informação.	Fator favorável
Apoio da Gestão de Topo e Reconhecimento Estratégico	Reconhecimento estratégico do RM pela gestão de topo	Lima Santos et al., 2024; Viglia et al., 2021	Confirmado por todos os entrevistados. A <i>Chief Sales Officer</i> descreve o RM como “totalmente integrado na estratégia”. O reforço da equipa em paralelo com a expansão do grupo sugere institucionalização progressiva da função.	Fator favorável
	Integração parcial do RM no planeamento formal	Lima Santos et al., 2024	A <i>Revenue Manager</i> refere que o RM está “envolvido até certo ponto”. O reconhecimento existe mas não se traduz em participação plena nas decisões de planeamento organizacional.	Ambivalente
	Literacia de RM insuficiente na administração como travão à integração estratégica	Alrawadieh et al., 2021; Ibrahim et al., 2025	Coexiste com o apoio declarado da direção. Limita a profundidade da integração estratégica mesmo num contexto de reconhecimento formal da função.	Fator limitante

Legenda: Fator favorável — elemento que facilita a consolidação do RM como função estratégica; Fator limitante — elemento que condiciona ou dificulta essa consolidação; Ambivalente — elemento com características simultaneamente favoráveis e limitantes.

Capítulo 5

Conclusão

A presente dissertação propôs-se a compreender de que forma *Revenue Management* é percebido na hotelaria e que barreiras condicionam a sua consolidação enquanto função estratégica, tomando como caso de estudo um grupo hoteleiro do segmento económico com forte componente *corporate*.

Os resultados obtidos permitem concluir que o caso em estudo não se configura como um caso de insucesso nem de sucesso pleno, mas sim um caso de maturidade em transição. Coexistem, no mesmo contexto organizacional, fatores de sucesso relevantes e barreiras estruturais ainda por superar. Do lado favorável, destacam-se a existência de um departamento formal de *Revenue Management*, o apoio declarado da gestão de topo, a adoção de sistemas especializados e o perfil *corporate* da procura, que reduz a dependência das OTAs e aumenta a previsibilidade do negócio, criando condições estruturalmente mais propícias à consolidação estratégica da função do que as que caracterizam hotéis de lazer. Do lado das barreiras, a fragmentação tecnológica entre sistemas, a literacia insuficiente de RM ao nível da administração, a cultura de decisão ainda fortemente ancorada na intuição nos níveis hierárquicos superiores e o desalinhamento entre a lógica analítica de RM e a lógica relacional do departamento comercial emergem como os principais obstáculos à plena institucionalização da função.

A análise das várias perspetivas revelou ainda uma divergência analiticamente relevante: a visão mais favorável da *Chief Sales Officer* face aos restantes entrevistados não invalida o diagnóstico partilhado pelas vozes operacionais, antes ilustra como o reconhecimento de RM pode ser simultaneamente real ao nível da direção e insuficientemente traduzido em autonomia e integração estratégica efetiva no quotidiano organizacional.

Em termos práticos, os resultados apontam para três prioridades de intervenção: o investimento na integração tecnológica entre sistemas, condição necessária para a transição de RM reativo para RM proativo; o desenvolvimento da literacia de *Revenue Management* nos órgãos de decisão, que permitiria converter o apoio declarado da gestão de topo numa integração estratégica efetivamente plena; e a formalização de mecanismos de coordenação interdepartamental, que reduziria os desalinhamentos atualmente

geridos de forma informal.

Sendo um estudo de caso único, os resultados não são passíveis de generalização estatística, ainda que a comparação sistemática com o enquadramento teórico permita retirar conclusões com relevância analítica mais ampla. Para investigação futura, sugere-se a realização de estudos comparativos entre grupos hoteleiros com diferentes perfis de procura, bem como estudos longitudinais que acompanhem a evolução da maturidade de RM em organizações em expansão.

Em suma, o grupo hoteleiro em estudo dispõe das condições de partida necessárias para consolidar *Revenue Management* como função estratégica de pleno direito. O que falta é a tradução desse potencial em integração efetiva, através da literacia organizacional, da coesão tecnológica e da formalização dos processos que permitam RM afirmar-se, definitivamente, como instrumento central na criação de valor do grupo.

Referências

- ALRAWADIEH, Ziad; ALRAWADIEH, Ziyad; CETIN, Gürhan, 2021. Digital transformation and revenue management: Evidence from the hotel industry. *Tourism Economics*. Vol. 27, n.º 2, pp. 328–345. URL doi: [10.1177/1354816620901928](https://doi.org/10.1177/1354816620901928).
- CROSS, Robert G., 1997. *Revenue Management: Hard-core Tactics for Market Domination*. Broadway Books. ISBN 0553067346, ISBN 9780553067347. Digitized on 15 Aug 2011; original from the University of Michigan.
- GARRIDO, Fernando Miguel; RIBEIRO FERREIRA, Raul; ABRANJA, Nuno, 2023. O estado do Revenue Management na hotelaria portuguesa. *Tourism and Hospitality International Journal*. Vol. 13, n.º 1, pp. 65–105. URL doi: [10.57883/thij13\(1\)2019.30619](https://doi.org/10.57883/thij13(1)2019.30619).
- HENRIQUES, Henrique; PEREIRA, Luis, 2024. Hotel demand forecasting models and methods using artificial intelligence: A systematic literature review Modelos e métodos de previsão da procura hoteleira utilizando inteligência artificial: revisão sistemática da literatura. *Tourism Management Studies*. Vol. 20(3), pp. 39–51. URL doi: [10.18089/tms.20240304](https://doi.org/10.18089/tms.20240304).
- HOLLWECK, Trista, 2016. Robert K. Yin. (2014). Case Study Research Design and Methods (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages. *The Canadian Journal of Program Evaluation*. Vol. 30. URL doi: [10.3138/cjpe.30.1.108](https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108).
- IBRAHIM, Niko; HANDAYANI, Putu, 2025. Business Intelligence System Adoption in the Hotel Industry: Identifying Barriers and Actions. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*. Vol. 20, p. 023. URL doi: [10.28945/5602](https://doi.org/10.28945/5602).
- LIMA SANTOS, Luís; GOMES, Conceição; MALHEIROS, Cátia; CRESPO, Catarina; BENTO, Carla, 2024. Factors Influencing Hotel Revenue Management in Times of Crisis: Towards Financial Sustainability. *International Journal of Financial Studies*. Vol. 12, n.º 4. ISSN 2227-7072. URL doi: [10.3390/ijfs12040112](https://doi.org/10.3390/ijfs12040112).
- PENG, Xuerong; ZHU, Jiajia; LEE, Seoki; ZHOU, Dan; SONG, Wenhao; YING, Tianyu, 2024. Digital transformation in the hospitality industry: A bibliometric review from 2000 to 2023. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 120, p. 103761. ISSN 0278-4319. URL doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103761>.
- REMY, Detlev; BOO, Huey Chern; TEE, Shirley, 2023. FROM TRADITIONAL TO NEW HOTEL REVENUE MANAGEMENT METRICS: AN EXPLORATORY STUDY ON THE POTENTIAL OF NREVPAR AND REVPAC. *Tourism and hospitality management online* vol. 29, n.º 2, pp. 221–233 [acedido em 2025-12-04]. ISSN 13307533, ISSN 18473377. URL doi: [10.20867/thm.29.2.6](https://doi.org/10.20867/thm.29.2.6).

- VIGLIA, Giampaolo; DE CANIO, Francesca; STOPPANI, Anna; INVERNIZZI, Anna Chiara; CERUTTI, Stefania, 2021. Adopting revenue management strategies and data sharing to cope with crises. *Journal of Business Research*. Vol. 137, pp. 336–344. ISSN 0148-2963. URL doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.049>.
- WEATHERFORD, Larry R.; KIMES, Sheryl E., 2003. A comparison of forecasting methods for hotel revenue management. *International Journal of Forecasting*. Vol. 19, n.º 3, pp. 401–415. ISSN 0169-2070. URL doi: [https://doi.org/10.1016/S0169-2070\(02\)00011-0](https://doi.org/10.1016/S0169-2070(02)00011-0).
- YEOMAN, Ian, 2025. Expanding horizons: revenue management across industries. *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol. 24. URL doi: [10.1057/s41272-025-00543-8](https://doi.org/10.1057/s41272-025-00543-8).

Anexo A

Recolha de Informação

A recolha de informação empírica foi realizada através de entrevistas semiestruturadas dirigidas a quatro profissionais do grupo hoteleiro em estudo com funções relacionadas com a gestão hoteleira e, em particular, com *Revenue Management*. A opção por esta técnica de recolha de dados permitiu explorar em profundidade as perceções, experiências e práticas dos participantes, garantindo simultaneamente uma estrutura orientadora comum a todas as entrevistas. As entrevistas decorreram individualmente, em formato presencial ou por videochamada, consoante a disponibilidade de cada participante, e foram gravadas com o consentimento dos entrevistados para posterior transcrição.

O guião de entrevista foi desenvolvido com base na revisão da literatura apresentada nos capítulos anteriores, procurando abordar os principais fatores identificados como relevantes para a compreensão do papel de *Revenue Management* nas organizações hoteleiras. As questões foram organizadas em cinco blocos temáticos, permitindo uma análise sistemática das dimensões consideradas essenciais para o estudo.

As secções seguintes apresentam os blocos temáticos e as respetivas questões que constituíram o guião utilizado. Embora tenha sido seguido um guião previamente definido, foi dada liberdade aos participantes para desenvolverem as suas respostas e introduzirem temas que considerassem relevantes.

Enquadramento do Entrevistado e da Unidade

Objetivo: contextualizar respostas.

1. Qual é a sua função atual na empresa?
2. Pode descrever brevemente o grupo hoteleiro e o seu posicionamento no mercado (segmento, público-alvo, tipologia)?

Papel do *Revenue Management*

Objetivo: perceber o posicionamento estratégico da função.

1. Existe uma função formal de *Revenue Management*? Como descreveria o seu papel na organização?
2. Considera que o *Revenue Management* tem um papel mais operacional ou estratégico na organização? Porquê?
3. Na sua organização, que tipo de decisões envolve *Revenue Management* (por exemplo: *pricing*, distribuição e previsão de procura)?

Processos de Decisão e Utilização de Dados

Objetivo: avaliar a utilização de dados, ferramentas analíticas e processos de suporte à decisão.

1. Como avalia os sistemas e dados disponíveis para *Revenue Management* (integração, qualidade da informação e suporte à decisão)?
2. Ao nível da integração entre sistemas, existem limitações?
3. De que forma a integração, ou a falta dela, afeta a qualidade dos dados e as decisões de *Revenue Management*?
4. Em que medida as decisões são baseadas em dados versus experiência?
5. Existem dificuldades por parte da equipa na aplicação de ferramentas ou práticas analíticas? Porquê?

Estrutura Organizacional e Integração

Objetivo: compreender a integração organizacional de *Revenue Management*.

1. Como caracteriza a cultura de decisão da organização (mais analítica ou mais intuitiva)?
2. O *Revenue Management* tem autonomia e influência nas decisões? Como é a articulação com outros departamentos?
3. Existem conflitos ou desalinhamentos entre departamentos relativamente a decisões de *Revenue Management*?
4. A gestão de topo valoriza o *Revenue Management* como função estratégica?
5. O *Revenue Management* está integrado na estratégia da organização ou atua sobretudo a curto prazo?
6. Quais são os principais obstáculos à utilização eficaz de *Revenue Management* na organização?

Perspetiva Futura e Recomendações

Objetivo: recolher uma visão prospetiva sobre a evolução da função.

1. Na sua opinião, o que seria necessário para reforçar o papel estratégico do Revenue Management no futuro?

Questão Aberta

Há algum desafio ou aspeto relevante sobre Revenue Management que não tenha sido abordado nas questões anteriores?