

Revenue Management: Estudo comparativo na hotelaria de Florianópolis-SC

Revenue Management: Comparative study in hotel of Florianópolis-SC - Brasil

Gabriel Arruda Bianchini gabriel.arruda.bianchini@gmail.com
Tiago Savi Mondo tiagomondo@gmail.com

RESUMO

A competitividade do setor hoteleiro vem crescendo diariamente. Com o surgimento das práticas de *Revenue Management*, a maioria dos hotéis vem implantando essa ciência e utilizando suas técnicas para otimizar e aumentar sua receita. Este artigo objetivou analisar como é feita a operação de *Revenue Management* em três hotéis executivos da região central de Florianópolis (SC); verificando as semelhanças e diferenças entre um hotel independente, um pertencente a uma rede hoteleira nacional e outro de uma rede internacional. A metodologia utilizada foi uma pesquisa aplicada e a lógica filosófica seguida foi o método dedutivo. Quanto aos objetivos, a pesquisa possui o caráter exploratório e descritivo. A amostra foi definida de maneira não-probabilística por julgamento. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto e uma entrevista semiestruturada de acordo com as teorias estudadas. A análise dos dados foi feita de maneira qualitativa, por meio de análise de conteúdo. Pode-se destacar que as principais semelhanças encontradas entre os hotéis foram: formação acadêmica dos entrevistados, práticas para realizar a previsão da demanda, utilização de tarifas flutuantes, canais de distribuição e *Online Travel Agencies (OTA's)* mais utilizadas. Já algumas diferenças expressivas foram: a quanto tempo os hotéis utilizam RM, quantidade de níveis nas grades tarifárias e o tempo de antecedência que é feita a estratégia das tarifas do próximo ano.

Palavras-chave: *Revenue Management*; gestão; receita; hotelaria.

ABSTRACT

The competitiveness within the hospitality industry has been growing daily. With the appearance of Revenue Management practices, the majority of hotels are now deploying this science and utilizing its practices to optimize and increase turnover. Therefore, this article aimed to analyze how Revenue Management operations are done in three business hotels from the city center of Florianópolis (SC); observing similarities and differences between an independent total, a national chain hotel and an international chain hotel. The methodology used for this article was based on an applied research and the philosophical logic used was a deductive method. As for the objectives, the research aimed for an exploratory and descriptive profile. Sample was defined in a judgmental, non-probability method. A bibliographic research was conducted on the subject, alongside a semi-structured interview in accordance to the studied theory. Data analysis had a qualitative nature. It was deducted that the main similarities between the hotels were: academic background of interviewees; demand forecasting practices, usage of fluctuating tariffs, distribution channels and the most used OTA's. A few notable differences were: the amount of time that RM is being deployed in each hotel, the number of levels in each tariff grid and the amount of time in advance with which next year's tariffs are planned.

Keywords: Revenue Management; management; revenue; hospitality industry.

INTRODUÇÃO

O turismo é uma atividade econômica muito importante em todo o mundo, pois gera um deslocamento de pessoas movidas a diferentes motivações. Dentre elas o lazer, negócios, fuga da rotina e também melhoria de sua saúde. Com esses deslocamentos, a economia dos destinos turísticos é afetada diretamente, gerando uma injeção de capital nos locais e conseqüentemente, o potencial desenvolvimento do mesmo. Além disso, a atividade turística gera um aumento no número de empregos e desenvolve aspectos sociais da população local, aumentando sua renda e sua cultura devido o contato com diferentes tipos de pessoas. (Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert & Wanhill, 2008)



O turismo representou no mundo, um crescimento de 4,6% e foi responsável pela criação de 7 milhões de empregos sendo que 1 em cada 10 estão diretamente ligados à atividade. Além disso, o turismo responde por 10,4% do PIB global, o equivalente a US\$ 8,3 trilhões, com previsão de crescimento de 3,8% na próxima década (World Tourism and Travel Council, 2018).

Dentre os diversos equipamentos turísticos envolvidos nesse processo, os meios de hospedagem representam uma parcela significativa de importância, pois as pessoas que se deslocam de suas moradias e vão para outros locais necessitam de um abrigo, um lugar para repousar, se alimentar e ter um apoio de pessoas que conheçam o local. (Cooper et al., 2008)

Esse fato é comprovado no artigo Estudos da Competitividade do Turismo Brasileiro, que demonstra que é possível observar que o PIB do turismo está concentrado, sobretudo, nos setores de restaurantes (37,56%), serviços recreativos (18,09%), transportes rodoviário e aéreo regulares (28,05%) e estabelecimentos hoteleiros (11,97%) (Caldas & Flores, 2007).

Este artigo analisa a cidade de Florianópolis – SC, que é um destino turístico muito importante no cenário brasileiro. Existem inúmeros segmentos de turistas que visitam a cidade, alguns com a motivação de lazer para conhecer suas belezas naturais como praias e cachoeiras, e também ir a shows e festas noturnas.

Porém, a cidade também é conhecida por atrair outros turistas com o objetivo de negócios, ficando entre a terceira e quinta colocação no ranking nacional da ICCA (últimos 5 anos) (International Congress and Convention Association). Devido a cidade de Florianópolis conseguir atrair turistas de todos os tipos o crescimento do setor hoteleiro da cidade vem se destacando perante outras capitais brasileiras.

Em cinco anos as três capitais do Sul do Brasil registraram, juntas, crescimento de 8,9% no número de estabelecimentos de hospedagem (2011-2016). A alta foi puxada por Florianópolis (SC), que aumentou em 22,4%



a sua rede hoteleira, passando de 254 para 311 hotéis, pousadas, pensões, apart-hotéis, albergues e motéis (Ministério do Turismo, 2017).

Um dos motivos do aumento do número de meios de hospedagem em Florianópolis e no mundo todo é o fácil acesso para efetuar reservas nos mesmos. O desenvolvimento da tecnologia e da internet afetam diretamente a hotelaria, com isso os clientes possuem muitas formas de pesquisar sobre os hotéis e realizar a compra em diversos sites.

Atualmente os hotéis possuem diferentes formas de vender seu produto, como por exemplo: o próprio site do hotel, o setor de reservas (via e-mail, central de reservas e telefone), a própria recepção quando o hóspede chega ao hotel sem reserva, agências de viagens físicas e agências de viagens online (OTA's). Com isso, também aumenta a forma do cliente realizar sua reserva, devido a esse motivo cada vez mais os hóspedes realizam longas pesquisas antes de efetivar a compra de sua hospedagem.

Portanto, com os avanços da tecnologia e o surgimento de diversos canais para vender o seu hotel, a competitividade entre o setor hoteleiro aumentou, surgindo inúmeras ciências e técnicas para captar o máximo de clientes e aumentar também sua lucratividade, uma delas é a ciência de Gestão de Receitas (Revenue Management).

A ideia de Gestão de Receitas surgiu na aviação, como forma de maximizar lucros, devido a sua oferta ser limitada e perecível. Por exemplo, se um acento de um determinado voo não for vendido, não existe a possibilidade de estocá-lo e vendê-lo depois. Originado na indústria aérea, o Revenue Management (RM) foi criado como uma ferramenta gerencial para maximizar os lucros e manter as vantagens competitivas de empresas do setor (Boaria & Anjos, 2014).

Assim como a indústria aérea, a hotelaria possui a oferta de quartos limitada e perecível. Com isso, os grandes hotéis começaram a usar essa ciência, visando vender no momento adequado, para o cliente adequado,



no preço adequado e pelo canal de distribuição adequado, sempre com o objetivo de maximizar a receita e o lucro.

Entre os diversos focos do RM estão: analisar sua oferta que, no caso de hotéis, é estática e não estocável; verificar o comportamento da demanda, por exemplo, se ocorrerá um evento na cidade; determinar o melhor preço para captar o máximo de clientes e de receita para sua empresa, sem esquecer de analisar constantemente seus concorrentes diretos, ou seja, verificar a ocupação deste, suas tarifas aplicadas, assim como sua performance no mercado. (Morais, 2003)

Porém, as informações sobre demanda e seu comportamento, e também informações dos concorrentes, são extremamente dinâmicas e mutáveis. Por isso, cabe ao profissional de RM estar sempre atento a essas mudanças e realizar alterações imediatas de acordo com sua estratégia.

Pode-se dizer que o profissional de RM busca definir estratégias, baseado em informações, normalmente sobre sua oferta, comportamento de sua demanda e estratégias de seus concorrentes. Com isso, fica claro que os insumos básicos do RM são informações. Quanto mais informações, mais seguro o profissional estará para tomar decisões e traçar boas estratégias. (Morais, 2003). Corroborando com a questão, Abrate e Viglia (2016) afirmam que os operadores de RM devem aprimorar a adoção de técnicas para monitorar a concorrência, especialmente os concorrentes geograficamente próximos.

Empreendimentos hoteleiros podem ser classificados conforme as diversas tipologias e, neste artigo, tratar-se-á da tipologia de hotéis executivos, pois são os que mais utilizam as estratégias do RM. Esses são os que possuem uma ocupação maior em dias de semana, e sua demanda é composta majoritariamente por empresários e pessoas que viajam a trabalho.

Porém, dentro da tipologia executiva, consegue-se encontrar diferenças de administração e gestão entre hotéis independentes, hotéis



que pertencem a redes nacionais e internacionais. Diferenças essas relacionadas a hierarquia, padronização dos processos, número de colaboradores, facilidade para acesso a informações e relatórios elaborados.

Segundo Ramos (2018) "dos 537,4 mil quartos disponíveis na oferta nacional, 64,8%, ou 347,2 mil deles, são de empreendimentos sem pertencimento a redes." Ainda conforme o autor "Os hotéis de marcas nacionais representam 17,3% dessa oferta, ou 93,2 mil quartos, pouco atrás das marcas internacionais, com 96,3 mil apartamentos - 17,9% do share no País."

Um hotel independente é aquele que não é associado a nenhuma marca ou rede hoteleira e pode ser administrado pelo proprietário e sua família. Um hotel independente possui benefícios e riscos comparados e redes hoteleiras. Alguns benefícios são: maior controle sobre a gestão do negócio como um todo e o fortalecimento de uma identidade única. Já os riscos também são relevantes, como: dificuldade de competir com os recursos das grandes redes e a atração dos clientes a marcas já conhecidas (Otto, 2010)

As técnicas de Revenue Management são essenciais para a Hotelaria em geral. Com esse conhecimento, o gestor consegue segmentar sua demanda, identificar sua percepção de benefícios, analisar a performance de seus concorrentes e distribuir sua oferta nos canais de distribuição mais adequados. Com isso, consegue-se elaborar uma estratégia para maximizar e otimizar sua receita. Além disso, observa-se no Brasil que o assunto é recente, onde as pesquisas sobre o tema e materiais didáticos são escassos. (Morais, 2003)

Nesse sentido, questiona-se quais as diferenças e semelhanças na operação de Revenue Management de hotéis independentes, de rede nacional e de rede internacional? Visando analisar como é feita essa



operação de RM em três hotéis da região central de Florianópolis – SC, verificando as diferenças e semelhanças entre os mesmos.

REVENUE MANAGEMENT

Conhecido no Brasil como gerenciamento de receita, essa ciência econômica e gerencial visa vender o seu produto ou serviço no momento adequado, para o cliente adequado, pelo preço adequado e pelo canal de distribuição adequado.

É uma ciência que se utiliza de estratégias econômicas e de marketing, sempre em busca de otimizar o seu preço, maximizar sua receita e dominar o mercado. A técnica consiste em uma técnica de negócios que otimiza o preço dos serviços de uma empresa e suas decisões de disponibilidade a fim de maximizar a receita (Centurión, 2015).

O RM tem sua origem na aviação. Nesse setor, a oferta é limitada e perecível, ou seja, é limitada porque se todos os assentos de um avião são vendidos, não existe a possibilidade de construir mais assentos. E perecível pois se um assento de um determinado voo não for vendido, não existe a possibilidade de estocá-lo e vendê-lo depois.

Suponha-se que a demanda para determinado voo está muito alta, e todos os assentos foram vendidos ao preço mínimo. Isso é um problema, pois o gestor poderia ter elevado os preços, tendo em vista que o avião estaria lotado do mesmo jeito. Por esse motivo, a empresa acabou deixando de faturar e perdendo a oportunidade de maximizar sua receita.

Esse é um dos motivos da importância do Revenue Management, pois essa ciência busca estudar seus clientes, seu comportamento, padrão de compra, percepção de benefícios, sensibilidade aos preços e até realizar uma previsão de demanda baseado em dados do passado. Para, com isso,



nunca deixar de ganhar dinheiro e sempre otimizar seu preço aplicado para maximizar sua receita.

Conforme Centurión (2015, p.19), na aviação Revenue Management surgiu com outro nome “Yield Management. A palavra yield vem do setor aéreo e significa a quantidade de receita recebida por cada milha voada pelo passageiro que, multiplicada pela porcentagem de assentos vendidos [...] resulta na receita de assentos total por voo. ”

Essa ciência surgiu no final da década de 70 e, por meio de muita informação, diversas técnicas e estratégias tem sido utilizadas por empresas do setor aéreo como forma de dominar o mercado e aumentar ao máximo sua receita e lucratividade.

Centurión (2015) explica que “O Yield Management gerou US\$ 500 milhões de receita adicional por ano à American Airlines e provocou uma corrida ao desenvolvimento de sistemas de gerenciamento de receita por parte de outras companhias aéreas. ”

REVENUE MANAGEMENT NA HOTELARIA

Toda ideologia de Revenue Management surge na aviação, alguns dos motivos desse surgimento ter ocorrido nesse setor é a sua grandeza, nível de produção, alto grau de investimento e seu retorno de receita ser rápido e eficaz. Porém, a maioria das técnicas e estratégias idealizadas e utilizadas por esse setor, ao longo dos anos foram sendo utilizadas e adaptadas por outros setores. Alguns exemplos são: indústria de aluguel de carros, indústrias do turismo e hotelaria.

No caso da indústria hoteleira, alguns obstáculos dificultaram a implementação dessa ciência. Dificuldades essas que podem ser exemplificadas como a falta de tecnologia, escassez de dados históricos,



alta competitividade, visão antiquada da maioria dos gestores, número elevado de empresas familiares, dentre outras (Centurión, 2015).

A primeira rede a incorporar o Revenue Management foi a norte-americana Marriot Corporation, em meados de 1990. O resultado das técnicas de RM em todos os seus hotéis gerou para a cadeia aproximadamente US\$ 100 milhões em receita adicional nos primeiros anos de implementação (Centurión, 2015).

Percebe-se que a demora foi de mais de 10 anos do surgimento do Revenue Management na indústria da aviação para que a primeira rede hoteleira implementasse suas estratégias e técnicas. Percebe-se a dificuldade de adaptação da hotelaria e, em contraponto, os resultados muito satisfatórios e rápidos que foram alcançados após a implementação do RM.

No Brasil, a utilização do RM ainda está em evolução, suas técnicas são vistas facilmente em redes hoteleiras internacionais e nacionais, porém, na hotelaria familiar e independente ainda é pouco conhecida e aplicada. Em outros locais, como os Estados Unidos e países Europeus já é algo básico na hotelaria, visto que os resultados de sua implantação são extremamente satisfatórios e rápidos. Centurión (2015, p.21) explana que em 1990 após a rede Marriot ser a precursora da ideologia de Revenue Management “[...] várias outras redes de hotéis internacionais com sede nos Estados Unidos e Europa passaram a praticar estratégias de RM.”

ESTRATÉGIAS DE REVENUE MANAGEMENT NA HOTELARIA

Observa-se que o Revenue Management se utiliza de conhecimentos já implantados por diversas outras áreas, como: Marketing, Administração e Gestão. Esses conhecimentos são vistos como técnicas e estratégias para a implementar uma ideologia de Revenue Management em uma empresa hoteleira.



As estratégias não são estáticas e imutáveis, e sim dinâmicas e adaptáveis aos fatores internos e externos. A forma correta de proceder ao gerenciamento de receita é revisar constantemente as estratégias, de modo a confirmar se elas estão condizentes com a realidade da empresa, do mercado e do cenário macro (Centurión, 2015).

Algumas dessas técnicas são: gestão e previsão de demanda, segmentação de mercado, controle e capacidade do inventário, estratégia de preços, gestão dos canais de distribuição e estratégias para o comércio eletrônico. Todas essas estratégias serão explanadas e explicadas nos tópicos abaixo.

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A estratégia de segmentação de mercado é proveniente do marketing, e conceituando de maneira simples, significa repartir seu mercado consumidor em grupos menores e específicos, que possuam características, necessidades e desejos semelhantes.

Segmentos de mercado são grupos com alto potencial para possíveis cliente com características e necessidades comuns que os distinguem de outros segmentos de mercado Sandhusen (2003).

Um segmento de mercado possui também uma percepção de benefícios parecidas, ou seja, em um hotel executivo vale mais a pena que o gestor invista em um business center de qualidade com uma internet wi-fi veloz do que em um ginásio poliesportivo.

Segmentando o mercado, é possível que o profissional de Revenue Management elabore a estratégia adequada para cada segmento, aplicando a estratégia tarifária correta de acordo com suas características. Centurión (2015) determina que “o ponto de partida para a compreensão



dos micromercados (ou seja, da segmentação de mercado) é entender o que o cliente está comprando em oposição ao que a empresa oferece. ”

Devido a esse motivo, é muito importante que o gestor de um hotel e o profissional de RM conheçam o máximo de seus consumidores; conheçam a fundo todas suas peculiaridades, necessidades, desejos, percepção de benefícios, padrões de consumo, aspectos comportamentais e psicológicos, visando adequar o seu produto ou serviço as características de seus consumidores, com o objetivo sempre de otimizar as oportunidades de maximizar sua receita.

Existem algumas estratégias de segmentação de mercado, dentre elas existe a indiferenciada, que pode ser entendida como um marketing de massa, ou seja, um produto igual para todos onde se deseja atingir a todos tipos de consumidores. Já a estratégia diferenciada visa focar seus produtos em poucos consumidores e conta com diferentes compostos de marketing. Também existe a estratégia concentrada, compreendida como um marketing de nicho, onde o foco central é concentrado em um nicho de mercado ou segmento.

Segmento de mercado é um subgrupo de pessoas ou organizações que compartilhem uma ou mais características e que tenham as mesmas necessidades de produtos (Lamb, 2004).

Alguns dos critérios que existem para realizar a segmentação de mercado são os seguintes: Segmentação Geográfica, Segmentação Demográfica, Segmentação Psicográfica e Segmentação Comportamental.

A segmentação geográfica nada mais é do que dividir seus consumidores de acordo com o local geográfico onde vive, ou seja, segmentar o mercado por bairros, países, cidades, estados, regiões, continentes e etc. Já a segmentação demográfica visa analisar e repartir o mercado consumidor de acordo com as características da população, ou seja, segmentar por idade, estado civil, sexo, tamanho familiar, renda, nível de escolaridade, religião, etnias e etc. (Sandhusen, 2003)



Os critérios de segmentação que trazem resultados mais satisfatórios e que são mais utilizadas pelas empresas, são os critérios psicográficos e comportamentais, justamente por serem mais complexos e não se tratarem apenas de aspectos tangíveis, e sim visarem analisar e segmentar de acordo com a personalidade, valores e hábitos dos consumidores.

A segmentação psicográfica divide os clientes por atitudes, interesses, opiniões, classe social, estilo de vida e personalidade (Centurión, 2015). Ou seja, é um critério que visa entender o estado mental do cliente e como isso influencia no comportamento de seu consumo, analisando diversos perfis de estilo de vida.

A segmentação comportamental organiza os clientes por propósito da compra, ocasiões de compra, benefícios da compra, valor da compra, natureza da compra, condição do usuário, frequência de uso, tempo de uso, grau de lealdade e atitude relativa ao serviço (Centurión, 2015).

Portanto, cabe ao gestor hoteleiro e o profissional de Revenue Management conhecer seus consumidores a fundo e realizar uma avaliação dos segmentos que se almeja alcançar, com isso, selecionar os que irão lhe trazer maior receita e participação de mercado.

PREVISÃO DE DEMANDA

A estratégia de previsão de demanda também é conhecida como forecasting, e trata-se a uma antecipação ao comportamento de sua demanda, ou seja, seus consumidores. É uma tentativa de prever e identificar como seus clientes se comportam. Por exemplo, se ocorrer um evento grande na cidade, a demanda para seu hotel aumentará, portanto é possível aumentar a tarifa aplicada para captar os consumidores que pagam mais. Já se antecipadamente você identificar que em determinado



período do ano a ocupação na cidade estará muito baixa, é possível abaixar o preço, criar ações de marketing, promoções e divulgações voltadas para determinados segmentos, visando fazer com que seu hotel não fique com uma ocupação baixa, mesmo que com uma diária média não muito boa. (Stoessel, 2015)

Prever a demanda nada mais é que calcular e fazer uma estimativa da demanda dos consumidores para seus serviços no futuro (Centurión, 2015). É uma ferramenta utilizada por gestores hoteleiros e por profissionais de RM com o objetivo principal de antecipar possíveis comportamentos de clientes, possíveis problemas, e com isso, elaborar ações visando otimizar suas vendas fazendo com que o hotel tenha mais eficiência e lucratividade.

Alguns dos exemplos de dados que podem ser analisados para auxiliar no processo de previsão de demanda são os dados de anos anteriores, como por exemplo, a taxa de ocupação final de determinada data, o número de reservas que foram feitas, o número de reservas que foram solicitadas, número de no-shows em uma data específica, número de reservas rejeitadas, canceladas, saídas antecipadas, prorrogações de reservas e alterações de datas.

A evolução tecnológica e dos softwares hoteleiros também auxiliam muito as técnicas de forecasting, pois com a tecnologia, ficou mais rápido e fácil o acesso a informações, e os insumos básicos de um profissional de Revenue Management são informações. Entretanto, Kimes (2011) afirma que a tecnologia ainda é uma barreira para o RM total, bem como a mentalidade habitual de boa parte da gestão hoteleira, que isola a necessidade de cumprir metas e a dificuldade de muitos empreendimentos hoteleiros em gerir dados de mercado.

Alguns exemplos dos dados históricos contidos em um banco de dados podem ser o nome do cliente, suas preferências pessoais, os serviços adquiridos pelo cliente, seu padrão de compra, a receita gerada pelo cliente, um histórico de queixas, sugestões, comentários, etc. Além disso, os



bancos de dados podem fornecer informações muito relevantes, como os clientes que mais produzem em termos de volume e em termos de receita, e os clientes que substituem outros com potencial de receita melhor (Centurión, 2015).

Portanto, os avanços tecnológicos, facilitaram o gerenciamento e o tratamento das informações, gerando mais conhecimento e fazendo com que os profissionais estejam mais seguros para tomar decisões estratégicas.

ESTRATÉGIA DE PREÇOS

A questão referente a estratégia de preços é complexa, e seu conhecimento surge de ciências como economia, marketing e gestão. Porém, adaptando os conceitos amplos as peculiaridades da hotelaria, é possível identificar pontos e técnicas que são essenciais na maximização das receitas em um hotel.

Primeiramente precisa-se conceituar preço e valor, que possuem definições diferentes entre si. A soma dos esforços que despendemos para obter o que buscamos representam o **preço** que pagamos para obter o que queremos, enquanto a soma dos benefícios que recebemos ao obter o que buscamos representa o **valor** (Hilsdorf, 2011).

Ou seja, preço é o que se paga para obter algo, podendo ser monetário, tempo, esforço físico. E valor é o que se recebe, é a percepção de benefícios que foi recebida ao obter algo. Existem aspectos importantes em relação ao preço, muitas vezes ele sofre interferência e interfere em postos-chave do negócio.

O preço funciona como o principal determinante na escolha dos compradores. Embora outros fatores tenham se tornado importantes nas últimas décadas, o preço permanece como um dos elementos



fundamentais na determinação da participação de mercado e da lucratividade das empresas (Kotler & Keller, 2006).

Outro fator de grande importância em relação ao preço é a demanda. Quando a demanda aumenta, com base na chamada lei da oferta e da procura, o preço aumenta, e vice-versa (Cobra, 2009).

Um empreendimento hoteleiro que utiliza técnicas de Revenue Management, dificilmente terá um preço fixo para a estadia no hotel, ou um preço para baixa e outro para alta temporada. Nesses hotéis a tarifa é sempre flutuante e varia conforme sua procura, ou seja, relação oferta (quartos disponíveis) e demanda (consumidores).

O preço é utilizado pelo Revenue Management para otimização do lucro, já que vários preços são administrados com o intuito de extrair o maior valor do desequilíbrio entre demanda e oferta (Centurión, 2015).

Assim surgiu a flutuação tarifária, também conhecida como tarifas flutuantes, tarifas dinâmicas ou tarifas flexíveis. Existe também o termo BAR, muito utilizado por hotéis, que vem do inglês e significa best available rate, ou seja, melhor tarifa disponível. A maioria dos hotéis possui uma grade tarifária, que é composta de diversos níveis, visando obter uma margem para variar seu preço de acordo com sua demanda.

A BAR é a melhor tarifa disponível por quarto livre para a venda ao público em uma certa noite. A aplicação da BAR permite muita flexibilidade ao hotel, pois as tarifas são sempre aplicadas conforme a demanda – os níveis tarifários são abertos e fechados de acordo com a demanda, as tarifas promocionais são criadas conforme a demanda -, otimizando o potencial de receita. As tarifas dinâmicas ou tarifas flexíveis, que mudam conforme a data da reserva e de estadia, são um dos elementos do RM mais conhecidos e comentados, sendo apenas uma pequena parte do vasto repertório de técnicas de RM, que já vem sendo praticadas pelas companhias aéreas há tempos (Centurión, 2015).



Outra questão relevante dentro do aspecto da precificação é o poder dos atributos tangíveis. Abrate e Viglia (2016) defendem que tais atributos permanecem relevantes e também podem ser usados como uma ferramenta para melhorar as opções táticas do RM e conseqüente receita.

Os comentários on-line adquirem crescente importância na arena da reputação; portanto, esforços adicionais devem ser feitos para satisfazer e melhorar as experiências e expectativas dos clientes ao longo do tempo, incentivando e apoiando os clientes fiéis a deixarem feedbacks completos, resultando em mais uma variável analisada pelo gestor de RM (Abrate e Viglia, 2016).

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Canais de distribuição é um conceito proveniente do marketing, porém, com os avanços tecnológicos e as especificidades do ramo hoteleiro, em Revenue Management essa técnica possui suas peculiaridades e conceitos próprios.

Porém, a ideia principal é que os canais de distribuição vêm do mix de marketing e é o ponto de distribuição de seu produto ou serviço, também conhecido como praça de venda. São os locais onde seu produto ou serviço são disponibilizados para comercialização.

O canal ou via de distribuição é composto de um número de organizações ou de indivíduos que se encarregam de levar o produto ou serviço ao local onde o comprador potencial se encontra, em tempo e momento convenientes a esses compradores e em condições de transferir posse (Sparemberger & Zamberlan, 2008).

Na hotelaria existem os canais de distribuição diretos, que são as vendas via site do hotel, central de reservas (em hotéis de rede), setor de reservas do próprio hotel via e-mail, telefone e setor de recepção via walk-in (hóspede que chega no balcão sem reserva). E também existem os canais indiretos,



que é o principal foco do profissional de RM, que são as agências de viagem, operadoras de turismo e OTA's.

Atualmente, a tarefa mais complexa de um revenue manager é gerenciar os canais de distribuição de sua empresa. Obviamente, o ideal seria que todas as reservas viessem diretamente para os hotéis pelos canais mais baratos – como o Departamento de Reservas e de Recepção, os departamentos de Vendas e Marketing e Central de Reservas – e que todos os clientes se fidelizassem, mas a realidade é outra. Para conseguir maximizar a receita por apartamento disponível, é necessário vender seu inventário em vários canais (Centurión, 2015).

Kimes (2011) previu que a tecnologia móvel seria usada para a distribuição. Desenvolver um site adaptável para lidar com vários dispositivos seria norma fundamental já em 2011.

Com isso, surge a necessidade dos gestores hoteleiros e profissionais de Revenue Management entenderem as peculiaridades de cada canal. Por exemplo: quantas unidades habitacionais disponibilizar, qual tarifa aplicar, qual o potencial de receita, qual o alcance e qual o segmento de mercado que utiliza esse canal. Sempre lembrando de monitorar e avaliar diariamente a performance do hotel em todos os canais e analisar se está valendo a pena ou não.

CONTROLE DA CAPACIDADE DO INVENTÁRIO

Como visto anteriormente, em hotéis a capacidade de venda é restrita ao número de unidades habitacionais que a empresa possui, ou seja, sua oferta é limitada e perecível. Com isso, surge a necessidade de estar sempre atento a sua capacidade e controlar de maneira sábia o número, a disponibilidade e a tarifa aplicada. Visando sempre utilizar de maneira



eficiente essa capacidade com o objetivo de otimizar e maximizar suas receitas.

O inventário são as unidades de serviço disponíveis para a venda por meio de diversos canais de distribuição. Em um hotel, são as unidades habitacionais – ou seja, os quartos. Já capacidade do inventário é definido como o número máximo de unidades de serviço que uma empresa possui (Centurión, 2015).

Dessa forma, para que se realize um bom controle da capacidade desse inventário é necessário analisar todas as estratégias vistas anteriormente, como por exemplo: determinar seu público-alvo de acordo com os segmentos de mercado que serão o foco da empresa; verificar os canais de distribuição adequados para cada segmento; analisar sua previsão de demanda buscando antecipar possíveis oportunidades; determinar qual a estratégia tarifária que será aplicada para cada segmento, em cada canal de distribuição e para qual período, sempre com o objetivo principal de otimizar a maximizar suas receitas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem sua natureza em forma de pesquisa aplicada e a lógica filosófica que será seguida será o método dedutivo. Esse método parte do geral e, a seguir, desce ao particular. O raciocínio dedutivo parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal. Além disso é classificada como pesquisa exploratória, com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (Gil, 2008).



Tem caráter descritivo pois tem o objetivo de descrever características de populações pré-definidas e fenômenos (Técnicas de Revenue Management: fenômeno / Hotéis executivos da região central de Florianópolis: população).

Este artigo analisa três hotéis da tipologia executiva, pois como visto anteriormente, são os que mais utilizam as estratégias de Revenue Management. No estudo, foram escolhidos hotéis localizados na região central de Florianópolis, um independente, um pertencente a uma rede hoteleira nacional e outro de uma rede internacional. Os colaboradores que foram entrevistados são os Revenue Managers (RM) dos três hotéis. Para com isso, se obter uma visão ampla do conceito de Revenue Management, sua importância e estratégias utilizadas.

A amostra foi determinada de maneira não-probabilística, por julgamento, os três hotéis foram escolhidos por estarem localizados na região central de Florianópolis - SC, classificados na mesma tipologia e ter concorrência entre si.

Em sua primeira fase foi feito um levantamento teórico sobre o assunto em forma de pesquisa bibliográfica, buscando teorias sobre o que é Revenue Management, seu surgimento, utilização na hotelaria e estratégias aplicadas.

Já em sua segunda fase, foi elaborada uma entrevista semi estruturada de acordo com as teorias encontradas na pesquisa bibliográfica. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa de campo com o objetivo de realizar as entrevistas com os colaboradores dos hotéis estudados.

O procedimento de coleta de dados foi realizado no local de trabalho de todos os colaboradores, mediante a um primeiro contato verificando a disponibilidade de data para sua realização. A análise dos dados levantados na pesquisa foi feita de maneira qualitativa, por meio de análise de conteúdo das entrevistas e cruzamento com a teoria estudada.



APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nessa parte do estudo, com o intuito de manter os dados e nomes dos hotéis em sigilo, nomeiam-se: Hotel pertencente a uma rede hoteleira internacional – Hotel A; Hotel pertencente a uma rede nacional – Hotel B; Hotel independente – Hotel C. Essa nomenclatura foi estabelecida para fazer com que a leitura e o entendimento do conteúdo sejam realizados de maneira mais clara e didática. As perguntas da entrevista foram divididas em tópicos, para que com isso fosse possível se aprofundar em cada uma das estratégias de Revenue Management citadas na pesquisa bibliográfica.

As entrevistas foram realizadas com os Revenue Managers dos hotéis A e B e com o Gerente Comercial do Hotel C, devido ao hotel não possuir um profissional específico e exclusivo para as funções de RM.

O primeiro tópico da entrevista, foi estabelecido com perguntas gerais, relacionadas a trajetória profissional do entrevistado, suas opiniões sobre RM e informações do hotel estudado. Uma semelhança clara ao analisar as entrevistas foi a de que todos os colaboradores são formados no curso de Hotelaria ou Turismo, porém, nenhum possui algum curso ou especialização na área de RM.

Quando perguntados sobre a importância de um hotel aplicar estratégias de RM todos foram unânimes dizendo que atualmente é impossível um hotel deixar de lado o uso dessas técnicas, e também citaram a imensa importância do conhecimento de outras línguas, devido a maioria dos materiais sobre o assunto serem em inglês.

Quanto à trajetória na hotelaria, existe um ponto interessante que todos os entrevistados já passaram pelo cargo de recepcionista, e aos poucos foram evoluindo e galgando posições maiores em seus respectivos hotéis. A



colaboradora do Hotel A já trabalha na área a sete anos, do Hotel B a quinze anos e do Hotel C a dez anos.

Em relação as vantagens e desvantagens de hotéis independentes e de rede nas práticas de RM, as respostas dos entrevistados se completam. Fica evidente nas três respostas, que um hotel que pertence a uma rede hoteleira tem a imensa vantagem de poder contar com o investimento necessário para contratar um profissional exclusivo para essa função. Já nos hotéis independentes quem realiza essas funções é o Gerente Comercial ou Gerente Geral.

Além dos hotéis de rede possuem um profissional exclusivo para função de RM, eles também possuem maior investimento para sistemas, banco de dados, maior suporte e acesso a informações privilegiadas.

Referente ao uso de estratégias de RM a diferença é expressiva, enquanto os Hotéis B e C aplicam as práticas a 3 e 2 anos respectivamente, o Hotel A faz parte de uma rede que utiliza as técnicas a mais de 20 anos.

Quando questionados sobre o resultado dessa utilização os Hotéis B e C informaram que os resultados ainda estão sendo sentidos. E ambos os entrevistados citam a escassez de profissionais capacitados e com conhecimento específico na área de RM como um fator que dificulta a implementação.

Já o Hotel A quando questionado referente aos resultados da aplicação, informou que até um ano e meio atrás os hotéis econômicos da rede não tinham um RM dedicado, ou seja, um profissional que cuida da estratégia diária, os hotéis possuíam apenas uma estratégia global como marca, com essa implantação de um RM dedicado houveram hotéis com o crescimento de 200% de sua receita em três meses.

O segundo tópico das entrevistas foi definido com questionamentos sobre segmentação de mercado, e os três hotéis estudados responderam



que seu foco principal são os clientes corporativos, porém, citaram a existência de clientes que se hospedam com o objetivo principal de lazer.

Já no terceiro tópico, com questões sobre o tema previsão de demanda (forecasting), os hotéis foram questionados sobre como ficam sabendo dos grandes eventos que irão ocorrer na cidade. Uma das formas foi citada nas três respostas, parcerias com os Conventions & Visitors Bureau e consulta a sua agenda de eventos, mostrando a extrema importância dessas instituições para o desenvolvimento dos destinos turísticos. Além disso, o Hotel A ainda cita a utilização de motores de busca e também parcerias e acordos com grandes agências de eventos para antecipação de sua agenda.

Pereira (2016) desenvolveu modelos de séries temporais para consideração de ocupações de hotéis e desenvolvimento de forecast.

Sobre o que fazer quando se tem um aumento da demanda para determinado período as seguintes ações foram citadas nas três entrevistas: Análise da concorrência para o período, ajustes na estratégia tarifária, acordo com agências oficiais caso exista algum evento por trás desse aumento de demanda e aumento de tarifa. Porém, o Hotel A ainda cita ações como fechar a disponibilidade para tarifas acordo (tarifas negociadas com empresas), deixar somente tarifas pré-pagas disponíveis e não disponibilizar reservas canceláveis.

O colaborador do Hotel A comenta que quando existe um período de baixa demanda previsto, algumas ações utilizadas para reverter essa situação são: criar eventos (no caso de hotéis com geração de eventos próprios), ações de marketing para divulgação do destino turístico como um todo ou até ações com companhias aéreas.

Em relação a esse questionamento, o profissional do Hotel C cita que “Hotéis de rede normalmente possuem mais força na abrangência dessas ações, pois possuem uma carteira de clientes pulverizada em várias cidades,



umentando o banco de dados da empresa, podendo ainda contar com a força de vendas local de seus colaboradores. Além disso, possuem (na maioria das vezes) dentro do plano de negócios da empresa, uma margem percentual definida para essas campanhas. " Porém, o mesmo comenta que hoje as mídias sociais tornaram tudo mais fácil e possível, rompendo barreiras. Mas essa ferramenta só ganha força quando as ações são bem estruturadas e aplicadas com antecipação.

Quando questionados sobre quais dados de anos anteriores são analisados para prever o comportamento da demanda, todos responderam que deve ser feita uma avaliação com antecedência das seguintes informações: ocupação, diária média, análise das reservas por dia da semana, segmentação das reservas (acordo com empresas, grupos, eventos e públicas) e eventos no período.

Sobre a existência de sistemas que gerem relatórios e/ou banco de dados com essas informações, todos responderam que existe, porém a quantidade de informações e eficiência desses relatórios ou banco de dados varia conforme o tamanho e o faturamento do hotel. Com isso, fica claro que todos entrevistados concordam que é necessário um investimento para que o profissional tenha mais informações e segurança para tomar suas decisões estratégicas. O Hotel A comenta que já existem sistemas que "facilitam na previsão e criam um forecast baseado em histórico, informações de eventos e previsão de pessoas por evento, que somente com alguns retoques de análise criam a precisão de 98%". Aydin e Birbil (2018) desenvolveram um algoritmo para que, por meio de um software, os gestores de RM tenham subsídios informacionais para tomar a decisão em alocar diferentes tipos de quartos dentro do hotel, para diferentes momentos de venda em diferentes tarifas.

O quarto tópico das entrevistas foi criado com questionamentos sobre as estratégias de precificação dos hotéis, referente as grades tarifárias, todos os hotéis utilizam tarifas flutuantes com diversos níveis. O Hotel A possui 15 níveis



para cada condição de tarifa, totalizando 90 níveis. Já o Hotel B possui 08 níveis e o Hotel C 11. Sobre o tempo de antecedência que é feita a grade tarifária dos próximos anos a diferença também é expressiva. Enquanto os Hotéis B e C elaboram a grade tarifária com uma antecedência de pelo menos 03 meses, o Hotel A elabora com antecedência de 02 anos.

Abrate e Viglia (2016) ao pesquisarem o RM e as decisões de preço nos níveis estratégico e tático identificaram três grupos de influência na precificação: tangível, reputacional e contextual. as decisões táticas de preços tendem a ser fortemente influenciadas pelo poder informacional das variáveis contextuais, em particular pela quantidade de concorrentes em tempo real. Também a reputação por meio de avaliações de clientes online, uma variável mais volátil quando comparada às formas tradicionais de reputação, desempenha um papel crescente nas decisões de preço.

Pimentel, Aizekiali e Baker (2019) desenvolveram um método de otimização de gerenciamento de receitas de hotéis em um ambiente em que os preços dos segmentos de mercado são otimizados através de curvas de demanda à frente de um horizonte de planejamento. A ciência tem auxiliado os gestores de RM na definição de novos métodos de precificação.

Com relação a disponibilidade para se realizar reservas com antecedência de um ano, o Hotel B comenta que “Alguns hotéis preferem não abrir a disponibilidade para venda com tanta antecedência, outros adotam uma tarifa com valor mais baixo e seguem monitorando para ir adequando conforme a demanda.” O Hotel C também informou que ainda não possui tarifas disponíveis para venda para um ano à frente. Já o Hotel A comentou que é realizado uma antecipação sempre um ano e meio a frente.

Quando perguntados sobre treinamentos de Revenue Management para os funcionários, o Hotel C citou que são aplicados porém a frequência desses treinamentos dependerá muito da política da empresa e do próprio



gestor responsável. No Hotel B os treinamentos são realizados de seis em seis meses e no Hotel A foi comentado que “cada RM é responsável pelos treinamentos, com diferentes níveis de profundidade do assunto conforme cada setor. Incluindo governança e alimentos e bebidas”.

Já no quinto tópico, com questões relacionadas a canais de distribuição, nos três hotéis os canais diretos mais utilizados são: Site do hotel ou site da rede, e-mail direto ao hotel, telefone e central de reservas. Já os canais indiretos: OTA's, operadoras e agências de viagens. Quanto ao acompanhamento diário de quais canais de venda estão valendo a pena e dando maior retorno ao hotel, os Hotéis A e B responderam que isso é realizado, já no Hotel C é realizado com menor frequência.

Isso se deve devido ao problema citado na questão referente a vantagens e desvantagens de hotéis de rede e independentes em relação as práticas de RM. Os Hotéis A e B por pertencerem a redes hoteleiras, possuem um profissional específico e dedicado à função de Revenue Manager, com isso conseguem realizar esse acompanhamento diariamente. Já o Hotel C, por ser um hotel independente e não possuir esse profissional específico, realiza esse acompanhamento com menor frequência.

As OTA's citadas pelos entrevistados que são mais utilizadas pelos respectivos hotéis são: Booking, Expedia e Decolar. E em relação aos pontos positivos das OTA's o colaborador do Hotel A comenta que “Eles investem em marketing e mídia, sendo assim, os hotéis e redes economizam com esse fator, pagando uma comissão diferenciada. O investimento e alcance de OTA's é superior a qualquer marca hoteleira. ” E os profissionais do Hotel B e C também comentam em relação a rapidez, visibilidade e o volume de vendas.

Já sobre os possíveis pontos negativos, é citado pelo Hotel A que “Alguns hotéis e praças (regiões) acabam tendo dependência do volume de vendas proveniente desses canais, e essa dependência não é saudável por diminuir margem de lucro e necessidade de vender mais (ou mais caro) para ter o



mesmo retorno que teria sem essa distribuição. Em alguns casos é mais viável ter volume menor de vendas, porém, somente diretas e sem comissão que depender de OTA's. " Já os profissionais do Hotel B e C citaram a falta do atendimento personalizado realizado por funcionários próprios do hotel, a intimidade com o cliente e as elevadas comissões pagas.

Portanto, ao analisar os dados coletados em todas entrevistas, percebe-se que a área de Revenue Management possui um imenso potencial para crescimento profissional dentro do setor hoteleiro. Os três entrevistados citam que uma dificuldade sentida pelos hotéis é a falta de profissionais capacitados e especializados nessa área, porém, nenhum dos três possui algum curso específico na área de RM.

Outro ponto interessante a ser observado, é que os três profissionais começaram a trabalhar na hotelaria a mais de 05 anos como Recepcionistas, e ao longo dos anos, demonstrando empenho e dedicação, foram galgando posições maiores em seus respectivos hotéis. Demonstrando que é muito difícil um profissional do setor hoteleiro começar sua trajetória profissional em um cargo de RM, tendo que muitas vezes iniciar seus trabalhos em outros cargos. Vale ressaltar também a importância comentada por todos referente a habilidade em falar outras línguas, todos entrevistados falam mais de uma língua e citam que é fundamental que um profissional dessa área domine no mínimo a língua inglesa, devido à escassez de materiais sobre Revenue Management em português. Kimes (2011) defende que a aplicação do RM em hotéis se tornou gradualmente mais estratégica e centralizada, ou seja, ganhou importância dentro do contexto da gestão geral.

Para que a visualização de alguns pontos importantes seja feita de forma mais clara e didática, apresenta-se o Quadro 1 onde as principais semelhanças percebidas entre os três hotéis são mostradas. É importante dizer que na tabela abaixo, na coluna do meio constam as informações que



se repetiram nas três entrevistas, são práticas e informações referentes aos três hotéis estudados. Já na coluna da direita, são informações comentadas somente pelo Hotel A.

Quadro 1: Principais semelhanças entre os hotéis.

QUESTÃO SOBRE:	HOTEL A, B e C	Somente HOTEL A
Qual sua formação acadêmica?	Ensino superior em Hotelaria.	-
Possuí algum curso ou especialização na área de RM?	Não.	-
É importante que um profissional de RM fale outras línguas?	Sim.	-
Qual as segmentações principais do hotel?	Corporativo e lazer.	-
Como o hotel fica sabendo de eventos acontecendo na cidade?	Parcerias com os Conventions & Visitors Bureau e consulta a seus calendários.	Motores de busca (como o Google Alerts) e acordos com grandes agências de eventos para antecipação de agenda.
Quais ações são realizadas quando é previsto um aumento da demanda?	Análise da concorrência para o período, ajustes na estratégia tarifária, acordo com agências oficiais caso exista algum evento por trás desse aumento de demanda e aumento de tarifa.	Fechar a disponibilidade para tarifas negociadas (tarifa acordo com empresas), deixar somente tarifas pré-pagas disponíveis e não permitir tarifas canceláveis.
Quais dados de anos anteriores são analisados para tentar prever o comportamento da demanda?	Ocupação, diária média, análise das reservas por dia da semana, segmentação das reservas (acordo com empresas, grupos, eventos e públicas) e eventos no período.	-
O hotel trabalha com tarifas flutuantes?	Sim.	-
Existe um treinamento com os funcionários?	Sim.	-
Quais canais diretos são mais utilizados?	Site do hotel ou site da rede, e-mail direto ao hotel, telefone e central de reservas.	-
Quais canais indiretos são mais utilizados?	OTA's, operadoras e agências de viagens	-
Quais OTA's são mais utilizadas?	Booking, Expedia e Decolar.	-

Fonte: dados primários (2018)



Com o Quadro 1, fica visível que algumas práticas realizadas pelos hotéis são semelhantes, como por exemplo as ações realizadas com uma previsão de aumento de demanda, os dados de anos anteriores analisados para se realizar um bom forecasting, a questão das tarifas flutuantes, os canais de distribuição e as OTA's mais utilizadas e também a realização de treinamento para todos os colaboradores. Sempre salientando que além das técnicas presentes nos três hotéis, o Hotel A possui ações diferentes que se destacam perante aos outros dois hotéis. Um ponto que pode ser usado de exemplo é a realização de treinamentos com os funcionários, todos hotéis citaram que realizam essa prática, porém, o Hotel A comentou que realiza esses treinamentos com todos colaboradores do hotel, até de setores como Alimentos e Bebidas e Governança.

A importância de instituições como os Conventions & Visitors Bureau fica evidente, a parceria com essas organizações foi citada pelos três hotéis como um diferencial para auxiliar na tentativa de prever o comportamento da demanda. Essas instituições auxiliam o destino turístico como um todo, atraindo clientes, captando e promovendo eventos, feiras e congressos. A extrema importância dos Conventions & Visitors Bureau é confirmada nas três entrevistas, e também é comentada por Luz, Santos e Silva (2017, p.170) que citam que “recomenda-se que o hotel participe de eventos, e firme parcerias com empresas promotoras para divulgação e valorização de sua marca, uma dessas parcerias pode ser com o Convention & Visitors Bureau. ”

Já no Quadro 2, foi criada como uma forma de visualizar as principais diferenças encontradas entre os três hotéis estudados em relação as suas práticas e técnicas de Revenue Management. Algumas dessas diferenças são muito expressivas, por exemplo, a quanto tempos os respectivos hotéis utilizam técnicas de RM, o número de níveis em suas grades tarifárias e a criação das grades tarifárias dos próximos anos.



Quadro 2: Principais diferenças entre os hotéis.

QUESTÃO SOBRE:	HOTEL A	HOTEL B	HOTEL C
A quantos anos utiliza estratégia de RM?	20 anos.	03 anos.	02 anos.
Quantos níveis possui a grade tarifária do hotel?	15 níveis para cada tipo de condição de tarifa, totalizando 90.	08 níveis	11 níveis
Com quanto tempo de antecedência é feita a grade tarifária do ano seguinte?	02 anos.	03 meses.	03 meses.
É possível realizar uma reserva no hotel com um ano de antecedência?	Sim. (01 ano e meio)	Não.	Não.
É realizado um acompanhamento diário de quais canais de distribuição estão valendo a pena e dando maiores retornos?	Sim.	Sim.	Não.

Fonte: dados primários (2018)

Um ponto interessante sobre as diferenças encontradas é o acompanhamento diário dos canais de distribuição. Nesse caso, ambos os hotéis pertencentes a redes (Hotel A e B) realizam esse acompanhamento diariamente, verificando quais canais de distribuição estão dando mais retorno e se existem canais que não estão valendo a pena. Porém, o hotel independente (Hotel C) por não possuir um profissional exclusivo para a função de RM, não realiza esse acompanhamento diariamente.

Em relação a implementação de técnicas de Revenue Management e seus resultados, um fato de extrema importância citado pelo profissional do Hotel A foi o crescimento em 03 meses de 200% da receita dos hotéis econômicos quando começaram a possuir um RM dedicado exclusivamente ao hotel. Já os hotéis B e C, por estarem ainda se adaptando as técnicas de



RM e sua utilização ainda ser nova (03 e 02 anos respectivamente), os resultados ainda estão sendo sentidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo abordou o assunto de Gestão de Receitas (Revenue Management) em hotéis executivos da região central de Florianópolis – SC, buscando mostrar as semelhanças e diferenças que existem nas estratégias de RM de três hotéis. Um deles independente, outro pertencente a uma rede hoteleira nacional e o último de uma rede internacional. A entrevista foi realizada de acordo com os conhecimentos buscados na pesquisa bibliográfica, visando realizar uma análise aprofundada das diversas estratégias, técnicas e ações utilizadas pelos três empreendimentos estudados.

O presente artigo atingiu o objetivo proposto de analisar como é feita essa operação de RM nos três hotéis, identificando semelhanças e diferenças interessantes entre os mesmos. Algumas dessas diferenças foram expressivas, trazendo à tona reflexões importantes.

Alguns pontos que devem ser destacados, é a importância da formação acadêmica em Turismo e Hotelaria para um profissional da área de RM, visto que todos entrevistados possuem essa semelhança entre si.

Porém, um fato que nos mostra que essa área ainda possui um potencial enorme para o crescimento profissional é que nenhum dos entrevistados possui um curso ou especialização na área de Revenue Management, e também informaram que uma das dificuldades de se implantar essas técnicas nos hotéis, é a falta de profissionais qualificados para esse serviço. Portanto, é um setor dos hotéis que possui espaço para que novos profissionais se qualifiquem e ocupem essas funções o quanto antes.



Outro ponto que vale a pena ser realçado é que nenhum dos colaboradores entrevistados começou sua trajetória profissional em cargos comerciais ou da área de RM. Todos começaram como recepcionistas e ao longo dos anos, demonstrando empenho e dedicação, foram conseguindo evoluir dentro da empresa até atingir cargos como Revenue Manager ou Gerente Comercial.

Também fica evidente algumas vantagens que um hotel de rede possui, em relação as práticas de RM, perante a hotéis independentes. Com um profissional exclusivo um hotel de rede consegue realizar o acompanhamento diário de seus canais de distribuição, coisa que um hotel independente, devido ao acúmulo de funções dirigidas ao Gerente Comercial, não consegue realizar com tanta frequência.

Portanto, fica a sugestão para que os hotéis independentes invistam na contratação de um colaborador exclusivo e capacitado para a função de Revenue Manager, com isso, diminui o acumulo de funções atribuídas ao Gerente Comercial e o profissional de RM pode realizar análises e estratégias mais profundas.

Um fator limitador da pesquisa foi a dificuldade em conseguir agendar e realizar as entrevistas com os hotéis, e a abertura dos mesmos para disponibilizar as informações necessárias. Como Revenue Management trata de estratégias, alguns dos hotéis não foram acessíveis para responder os questionamentos realizados.

Sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas com objetivo de comparar também os resultados obtidos pelos hotéis. Analisando como é feita a operação de RM e como foi a performance desses hotéis no mercado hoteleiro competitivo, comparando sua ocupação, diária média e receita obtida pelos mesmos.



REFERÊNCIAS

Abrate, G., & Viglia, G. (2016). Strategic and tactical price decisions in hotel revenue management. *Tourism Management*, 55, 123-132.

Boaria, F., & dos Anjos, S. J. G. (2014). Revenue Management a Gestão de Receitas na hotelaria em Foz do Iguaçu-PR. *Turismo-Visão e Ação*, 16(1), 92-114.

Caldas, R., & Flores, M. (2007) Estudos da competitividade do turismo brasileiro.

Centurión, L. (2015). Princípios e práticas de Revenue Management: gerenciamento de demanda, de receita e de distribuição. São Paulo: SENAC São Paulo.

Cobra, M. (2009). Administração de marketing no Brasil. Elsevier Brasil.

Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2000). Turismo: princípios e prática. Bookman.

Gil, A. C. (1987). O questionário. Conceituação. Vantagens e limitações do questionário. _____. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo, Atlas, 124-132.

Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social;(6a edição), São Paulo. Editora Atlas.

Gomes, J., & (2013). Como Aumentar as Receitas de um Negócio: O Conceito de Gestão de Receitas (Revenue Management).

Hilsdorf, C. (2011). A diferença entre preço e valor, Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-diferenca-entre-preco-e-valor/55728/>> Acesso em: 20 de Junho de 2018.

Kimes, S. E. (2011). The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), 62-72.



Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Administração de marketing—a bíblia do marketing, 12ª edição.

Lamb Jr, C., & Hair Jr, J. (2004). Princípios de marketing. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Luz, B. S., dos Santos, D. C. T., & da Silva, A. F. (2017). GESTÃO HOTELEIRA. Revista Vianna Sapiens, 8(2), 25-25.

Morais, L. D. (2002). Yield management nos hotéis do Rio de Janeiro: levantamento e análise. 2002 (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado) Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro/RJ).

Otto, G. (2010). A força dos hotéis independentes, 2010. Disponível em: <<https://hoteliernews.com.br/noticias/artigo-a-forca-dos-hotéis-independentes-17244>> Acesso em: 11 de Setembro de 2018.

Pereira, L. N. (2016). An introduction to helpful forecasting methods for hotel revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 13-23.

Pimentel, V., Aizekalli, A., & Baker, T. (2019). Hotel revenue management: Benefits of simultaneous overbooking and allocation problem formulation in price optimization. *Computers & Industrial Engineering*, 137, 106073.

Sparemberger, A., & Zamberlan, L. (2008). Marketing estratégico.

Stoessel, E. (2015) 8 Steps to Improving Demand Forecasts. Disponível em: <<https://www.duettocloud.com/library/8-steps-to-improving-demand-forecasts>>. Acesso em: 24 ago. 2018.

