

REVENUE MANAGEMENT A GESTÃO DE RECEITAS NA HOTELARIA EM FOZ DO IGUAÇU – PR

*REVENUE MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT OF INCOME HOTEL MANAGEMENT
IN FOZ DO IGUAÇU – PR*

*REVENUE MANAGEMENT EN LA GESTIÓN DE INGRESOS EN LA HOTELERÍA EN FOZ
DO IGUAÇU – PR*

Francieli Boaria

franboaria@gmail.com

Mestre em Turismo e Hotelaria pela UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Balneário Camboriú, SC. Bacharel em Hotelaria pela Universidade do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Professora no Centro Universitário Dinâmica das Cataratas. Assistente de Marketing no Iguassu Convention & Visitors Bureau.

Sara Joana Gadotti dos Anjos

sara@univali.br

Doutora em Engenharia da Produção / Gestão de Negócios na Universidade federal de Santa Catarina (UFSC). Com pós-doutorado na Espanha na Gestão da qualidade dos destinos turísticos. Professora do Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria na Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

Data de Submissão: 04-09-2013

Data de Aprovação: 25-03-2014

Resumo: 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. Se os clientes fazem reserva antecipada, as tarifas baixas poderão estar disponíveis, mas se os clientes tentam no último minuto, eles provavelmente terão de pagar a tarifa cheia. A indústria aérea foi a pioneira na utilização do RM e, posteriormente, sua gestão foi aplicada em outras áreas, como no setor de hospedagem, aluguel de automóveis, cassinos, transportes ferroviários, indústria de cruzeiros, entre outros. Na indústria hoteleira, os hotéis podem aumentar a sua receita em relação à demanda de quartos disponibilizados pela previsão dos dados históricos. Este estudo visa analisar o desempenho do método *Revenue Management* num hotel em Foz do Iguaçu - PR. Com abordagem quantitativa, método de estudo de caso, analisaram-se os dados num período de 03 anos 2009, 2010 e 2011, num hotel internacional, localizado em Foz do Iguaçu (PR), período este de implantação do *Revenue Management*. Os resultados apontam para uma evolução significativa na diária média, taxa de ocupação e receita total, após a implantação da ferramenta gerencial.

Palavras-chave: *Revenue Management*. Gestão de Receitas. *Yield Management*. Foz do Iguaçu (PR).

Abstract: Originating in the airline industry, Revenue Management (RM) was created as a management tool to maximize the profits and maintain the competitive advantages of companies in the sector. If clients make advance bookings, low fares may be available, but if clients try at the last minute, they will probably have to pay the full fare. The airline industry was a pioneer in the use of RM, and subsequently, its management was applied in other areas, such as the accommodation sector, car rental, casinos, rail transport, cruise industry, among others. In the hotel industry, hotels can increase their income in relation to the demand for rooms made available by the preview of

historical data. This study aims to analyze the performance of the Revenue Management method in a hotel in Foz do Iguaçu - PR. With a quantitative approach, through a case study, data were analyzed in a three-year period - 2009, 2010 and 2011, in an international hotel, located in Foz do Iguaçu (PR), which was the period of implementation of Revenue Management. The results indicate a significant evolution in the daily average, the occupation rate and total income, after the implementation of the management tool.

Keywords: Revenue Management. Income Management. Yield Management. Foz do Iguaçu (PR).

Resumen: Con origen en la industria aérea, el *Revenue Management* (RM) fue creado como una herramienta gerencial para maximizar el lucro y mantener las ventajas competitivas de empresas del sector. Si los clientes hacen reserva anticipada podrán tener disponibles tarifas bajas, pero si los clientes lo intentan a último momento, probablemente tendrán que pagar la tarifa completa. La industria aérea fue la pionera en la utilización del RM, y posteriormente su gestión fue aplicada en otras áreas tales como en el sector de hospedaje, alquiler de automóviles, casinos, transportes ferroviarios, industria de cruceros, entre otros. En la industria hotelera, los hoteles pueden aumentar sus ingresos en relación a la demanda de habitaciones disponibles a través de la previsión de los datos históricos. Este estudio se propone analizar el desempeño del método *Revenue Management* en un hotel en Foz do Iguaçu - PR. Con abordaje cuantitativo, método de estudio de caso, se analizaron los datos en un período de tres años - 2009, 2010 y 2011-, en un hotel internacional ubicado en Foz do Iguaçu (PR), período este de implantación del *Revenue Management*. Los resultados apuntan hacia una evolución significativa en la tarifa diaria media, tasa de ocupación e ingreso total después de la implantación de la herramienta gerencial.

Palabras clave: *Revenue Management*. Gestión de Ingresos. *Yield Management*. Foz do Iguaçu (PR).

Revenue Management (RM), ou também conhecido como *Yield Management* (YM), tem sido utilizado extensivamente pelos setores de serviços e nas organizações turísticas. Trata-se de uma forma aperfeiçoada de administração da oferta e da procura, por meio da manipulação do preço e da gestão de capacidade disponível. Segundo Gomes (2004, p.1), a gestão de receitas conceitua-se por “uma função através da qual se pretende maximizar as receitas de um negócio, utilizando estratégias e táticas que permitam identificar micro segmentos do mercado, otimizando-se a disponibilidade do produto e preço para cada um dos segmentos utilizados”. Desta forma, “vender o assento certo para o cliente certo no preço certo” (SMITH; LEIMKULER; DARROW, 1992), é a definição mais simplificada e direta mencionada pelos estudiosos.

RM é um componente de gerenciamento estratégico, o qual deve ser incorporado à alta administração; sem ele não há resultados conscientes e consistentes, afirma Ventura (2011). Neste contexto de complexidade da maximização de resultados, investir na habilidade de fazer previsões acuradas com relação à demanda confere vantagens competitivas relevantes à empresa e, em última instância, melhora o desempenho no mercado.

As empresas que oferecem serviços esforçam-se para melhorar a taxa de ocupação com o intuito de aumentar sua lucratividade (SELMI, 2007). O autor explica que, no caso dos serviços, as oscilações da demanda dificultam o gerenciamento da receita. Devido à sua perecibilidade, e muitas vezes a custosa previsão da demanda, as empresas recusam clientes adicionais, pois sua capacidade já foi vendida, ou, em oposta situação, sobram lugares (unidades habitacionais, por exemplo). Para evitar estas situações e garantir melhor retorno possível para cada unidade disponível, o hotel deve agir simultaneamente sobre a demanda e a procura. Sendo assim, com o valor flutuante, a empresa poderá regular sua ocupação e maximizar sua receita.

Localizado no município de Foz do Iguaçu (PR), o “Hotel Iguaçu”¹, de categoria 05 estrelas padrão Luxo, possui aproximadamente 200 unidades

¹ “Hotel Iguaçu” é o nome fictício dado ao meio de hospedagem estudado.

habitacionais (UHs), pertence a uma rede hoteleira e nos últimos anos **o estabelecimento passou por um processo de reforma em sua infraestrutura, acarretando com isso a necessidade de maximização na gestão das receitas.** O estabelecimento em questão concilia pré-requisitos necessários para aplicação das técnicas de RM: capacidade fixa, mercado de atuação segmentado, inventário perecível, produtos podem ser vendidos antecipadamente e demanda flutuante (GOMES, 2004).

A presente investigação tem por objetivo analisar o desempenho do método *Revenue Management* num hotel em Foz do Iguaçu, PR. A pesquisa justifica-se pela importância da gestão das receitas nas empresas hoteleiras, as quais desempenham importante papel na cadeia de suprimentos do turismo.

REVENUE MANAGEMENT E YIELD MANAGEMENT

As companhias aéreas nos Estados Unidos foram as primeiras a compreender que o princípio da “oferta e da procura” poderia ser utilizado para maximizar suas receitas. Com agressivos novos concorrentes entrando no mercado, as empresas de baixo custo atacaram as empresas estabelecidas e invadiram o território uma das outras, enquanto as tarifas caíam à medida que se intensificava a luta (CROSS, 1998). O acesso à tecnologia proporcionou o aperfeiçoamento dos sistemas de controle e previsão da demanda (MORAES, 2010).

Com o aumento da ocupação (procura) e da oferta (disponibilidade de quartos) o valor das tarifas diminui, tornando-as promocionais. As tarifas devem cair quando a oferta excede a demanda e a subir quando se percebe o oposto. O RM ou YM deve ser utilizado no processo estratégico da definição de preço dinâmico, aplicado à estruturação de níveis de tarifas relacionadas com a disponibilidade ou com a ocupação de cada unidade habitacional (UH). O segredo está na capacidade de monitorar as reservas e desenvolver previsões confiáveis (GU; CANEEN, 1998). No Quadro 01 podem-se observar as definições compiladas por Gu e Caneen (1998) que norteiam o termo Yield Management.

Quadro 1 - Definições de *Yield Management*.

AUTOR	DEFINIÇÃO
Sieburgh (1988)	YM é um conjunto de procedimentos utilizados para controlar tarifas e ocupação.
Nykiel (1989)	YM é definido como a venda de cada UH (unidade habitacional) no preço mais alto que o cliente está disposto a pagar, de modo a alcançar a maior receita.
Kimes (1989)	YM pode ser aplicado quando a capacidade é fixa, a demanda é flutuante e pode ser segmentado; quando o inventário é perecível, o produto é vendido bem antes do consumo, e os custos de vendas marginais são baixos e os custos de produção marginal são elevados.
Relihan (1989)	YM é uma aplicação de princípios econômicos aos preços e inventário das UHs.
Jones e Hamilton (1992)	YM é uma estratégia para maximizar as tarifas da UH quando a demanda excede a oferta e maximizar a ocupação quando a oferta excede a demanda.
Lieberman (1993)	YM não é um sistema informatizado, nem um conjunto de técnicas matemáticas. YM é uma ferramenta com a capacidade de trazer a receita melhorada e a capacidade de atendimento ao cliente por meio de uma combinação de sistemas de informação, tecnologia, probabilidade, estatística, teoria organizacional e experiência empresarial e conhecimento.
Griffin (1994)	YM é um processo que tenta aumentar a rentabilidade do negócio.
Griffin (1994)	Devido à sofisticação da tecnologia de computador e consequente sistemas complexos de YM sendo possíveis, alguns simplesmente igualam ao YM por meio de sistemas informatizados na gestão do inventário das UHs.
Schmidgall (1995)	YM é a venda de UHs de uma forma que maximiza a receita total da UH, em vez de tentar vender todas as UHs disponíveis.
Vallen e Vallen (1996)	YM é definido como uma estratégia sistematizada de ocupação/preço para controlar as tarifas, restringindo a ocupação para maximizar a receita de hospedagem.
Donaghy <i>et al.</i> (1995)	A maximização do lucro é a meta do YM.
Gary (1996)	YM é um programa utilizado para restringir ou eliminar baixas tarifas quando a demanda é alta e buscar mercados de tarifas mais baixas quando a demanda é baixa.

Fonte: Adaptado de Gu e Caneen (1998) (tradução nossa).

Os autores do Quadro 1 enfatizam o controle de tarifas e a ocupação do estabelecimento, aliados à tecnologia, para a maximização das receitas. O RM não é um sistema informatizado, contudo, é composto por um conjunto integrado de processos de negócios que reúne pessoas e sistemas com objetivo de compreender o mercado, prevendo o comportamento do consumidor e respondendo com rapidez para aproveitar as oportunidades que se apresentam. Previsões de cancelamentos, *no-shows*² e até mesmo saída antecipada formam os elementos de um cálculo complexo, que facilita os níveis de capacidade do estabelecimento (GU; CANEEN, 1998).

A oferta da empresa de serviços está limitada pela sua capacidade fixa. A sazonalidade da demanda varia de forma incerta, é influenciada por diversos fatores e é difícil de antecipar. “Se o preço e data (compra e/ou consumo) são fatores decisivos na decisão de compra pela grande maioria dos clientes, a gestão simultânea de capacidade e preço disponível é a melhor resposta para lidar com a dificuldade da adaptação da oferta à demanda” (SELMÍ, 2007, p. 5). O ajuste entre oferta e demanda exige um sistema de preços flexível e bem estudado. Este sistema deve fornecer um monitoramento da taxa de modulação rigorosa, em tempo real da venda de unidades restantes. O autor afirma que a utilização destes procedimentos é crucial, pois além de superar dificuldades de ocupação e perecibilidade da oferta, também facilita e soluciona o problema dos preços dos serviços, garantindo melhor rentabilidade.

REVENUE MANAGEMENT NA HOTELARIA

Visto que as companhias aéreas e os hotéis têm similaridades de gestão de capacidade fixa de bens perecíveis geralmente vendidos antecipadamente, foram modelados sistemas hoteleiros a partir dos sistemas das companhias aéreas, a fim de realizar análise histórica e reservas futuras, bem como padrões de reserva por segmento de mercado (KIMES, 1989). Porém, observa-se que os hotéis enfrentam distintas dificuldades, pois diferente de um hotel, os voos possuem horários fixos e o *no-show* deste é cobrado do cliente, quando que

2 *No-show* é o não comparecimento de hóspede ou passageiro que tinha reserva confirmada e não efetuou o cancelamento.

na hotelaria há possibilidade de maior flexibilidade com relação aos horários de *check-in/out*³ e multa por não comparecimento ou cancelamento fora do prazo, o que justifica alguns programas de fidelização aos clientes. Além disso, a hotelaria busca na realização de eventos, alimentos e bebidas (A&B), lavanderia, telefonia, etc., complemento de receita.

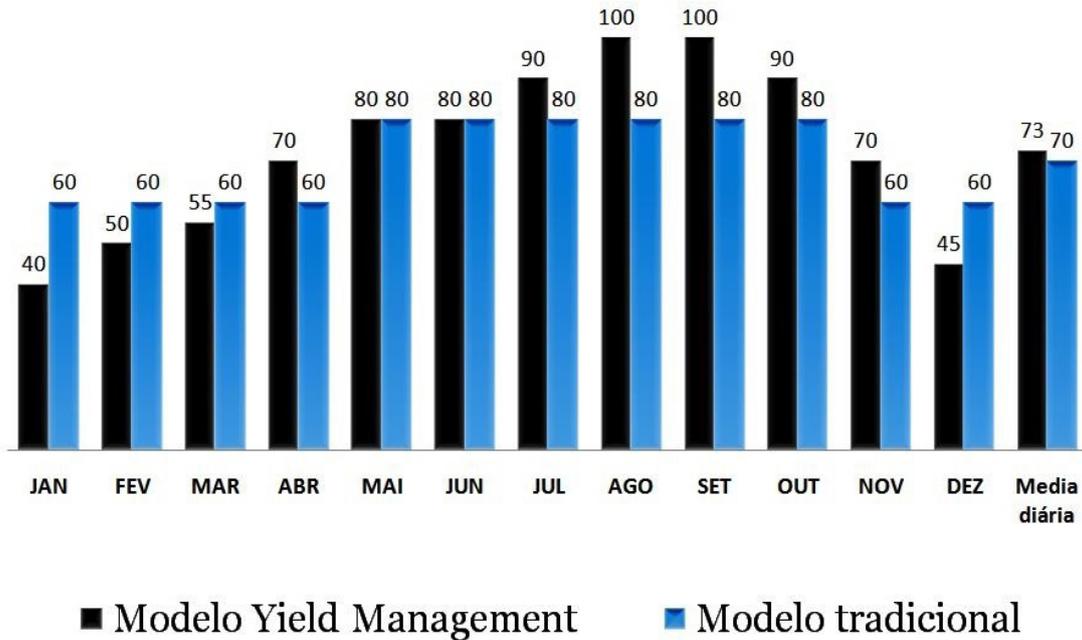
Não obstante, ao contrário dos hotéis, as companhias aéreas têm dificuldade em diferenciar suas marcas, produtos e serviços de seus concorrentes. A ciência do RM da companhia aérea consistiu, por muito tempo, em previsão de demanda na tarifa por nível de classe e, em seguida, abertura e fechamento de tarifas para completar os assentos da aeronave com mais passageiros rentáveis (TALLURI; VAN RYZIN, 2004). As receitas extras obtidas por meio de programas de milhagens, vendas de produtos na aeronave durante o voo, comissionamento de reserva de hotel ou locadora de carro por meio de *hotlinks*⁴ inseridos nos *websites* das companhias aéreas são estratégias relativamente recentes; já em relação ao meios de hospedagem, pode-se dizer que todas as alternativas de vendas sempre estiveram presentes. A previsão e o controle de inventário pelo preço e tempo de permanência podem adicionar de U\$ 25.000 a U\$ 35.000 milhões de dólares para uma rede hoteleira de grande porte (CROSS, 1997), o que resultou em uma política própria de RM pelos hotéis, desconsiderando a forma original das companhias aéreas.

A Figura 1 apresenta uma comparação do Modelo Tradicional e do Modelo *Yield Management* na gestão de receitas de um quarto de hotel.

3 *Check-in* é o processo de entrada de um hóspede em um hotel. *Check-out* é o processo de saída de um hóspede em um hotel.

4 *Hotlinks* são *links* hospedados no *website* que permitem a venda de produto/serviço e consequentemente gerem comissões ao proprietário do *website*.

Figura 1 - Comparação entre o Yield Management e o Modelo Tradicional



Fonte: Morais (2010).

Observa-se que, no Modelo Tradicional apresentado na Figura 1, o hotel utiliza duas tarifas ao longo do ano, sendo uma na época alta e outra na época baixa; no caso do Modelo *Yield*, a variação é constante ao longo do ano, sendo que a variação de preços é causada pela flutuação da procura. Neste exemplo demonstrado, o acréscimo com a utilização do Modelo *Yield* foi de 4,2% no preço médio do ano analisado.

As tarifas flutuantes já eram aplicadas há muito tempo pelos hoteleiros, porém de maneira distinta (LIEBERMAN, 1993). Por muitos anos, os gestores têm manipulado as tarifas das UHs por meio de descontos e *overbooking*⁵ nas reservas para maximizar a venda. O que o RM tenta mostrar de diferente é uma abordagem sistemática para que a otimização de receita seja alcançada, possuindo atualmente modernos sistemas que dão suporte ao desempenho de reserva. O avanço tecnológico intensificou a capacidade de reunir informações e manipulá-las, resultando em um aprimoramento das técnicas utilizadas para aperfeiçoar o desempenho do hotel (JONES, 1999).

⁵ *Overbooking* é a venda de UHs de um hotel ou assentos de um avião superior ao número real que a empresa possui.

O RM mudou as estratégias de preços em variados setores dos serviços. Seu êxito está em influenciar a oferta e a demanda, alcançando um equilíbrio, ainda que muitas vezes provisório (DURRANDE-MOREAU, 2002). O RM permite aproximar, com maior durabilidade possível, acompanhando de perto a venda das UHs pela ação simultânea sobre a oferta e a demanda (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 1999). Outro fator importante é a tarifa flexível, que permite o ajuste da capacidade disponível à oferta e à demanda.

Uma estratégia de RM bem implementada implica ter como resultado a subida da ocupação e do preço médio, neste caso: da diária média e do REVPAR⁶, conseqüentemente um aumento significativo na margem de lucro (VENTURA, 2011). Um bom gestor de receitas, usando ferramentas adequadas, consegue aumentar o REVPAR entre 3% e 7%; alguns especialistas falam entre 13% ou mais, complementa Otto (2011). O REVPAR serve para medir e informar a competência na ocupação hoteleira durante as diferentes sazonalidades, demonstrando se as tarifas foram ou não maximizadas, mesmo na aplicação de tarifas baixas.

No final da década de 1980 e no início da década de 1990, os meios de hospedagem adotaram o RM como um método fundamental para oferecer e controlar o preço de forma diferente, liderados pelas redes hoteleiras Marriott, Hilton, InterContinental Hotels e Starwood, as quais implementaram sistemas de otimização de previsão de demanda transitória, otimização da taxa de categorias/classes oferecidas e imposição de controle e tempo de permanência no estabelecimento pelo cliente. Até o ano 2000, tal adoção ganhou destaque, o que tornou uma habitual prática para a maioria dos hotéis nos Estados Unidos (CROSS *et al.*, 2009).

As organizações reconheceram que poderiam fazer muito mais do que simplesmente gerenciar inventário da UH com acesso a bancos de dados e capacidade de analisar o comportamento do cliente. Otto (2010) explica que a integração de dados e o suporte tecnológico são somente os primeiros passos de um longo caminho. Programas de fidelidade (gerenciado pelo departamento de *marketing*) podem ajudar na criação de uma base consistente de dados

6 REVPAR sigla inglesa: "*revenue per available room*" ou "receita por apartamento disponível" tem como objetivo indicar o nível de eficiência do hotel à captação de receita de hospedagem, multiplicando a diária média pela taxa de ocupação.

que constroem um detalhado comportamento de compra do consumidor, como a preferência geográfica de viagens, o tipo de apartamento, os canais de distribuição dos quais efetuam suas reservas, dias da semana ou meses de hospedagens mais frequentes, preferências em geral (SPA, *room service*⁷, o que consome do cardápio, horário de despertar, jornal de preferência, etc.). Com um bom CRM (*Customer Relationship Management*⁸), a lista e as possibilidades para surpreender o hóspede na sua próxima estada são incontáveis.

Em se tratando de CRM, algumas organizações têm aprimorado o relacionamento com clientes, capturando, armazenando e analisando informações adicionais sobre cada um, incluindo perfil demográfico, perfil de origem, dados de vendas, reclamações e pesquisas por meio de questionários de satisfação preenchidos pelos hóspedes. No entanto, em muitos hotéis essas fontes de dados não são ligadas ao sistema RM, logo, não é acessível para os gerentes de RM. De acordo com Cross *et al.* (2009), no futuro, essas fontes de dados serão aproveitadas para entender quem é o cliente mais valioso e examinar sua lucratividade. Como exemplo, citam-se os cassinos, que têm sido líderes na utilização de dados com relação à lealdade em seus programas de RM para oferecer um tratamento diferenciado para seus clientes mais fiéis.

As empresas que realizam RM possuem características em comum e as mesmas devem estar presentes para maior eficiência e viabilidade do modelo, que as tornam adequadas para a aplicação destas técnicas e ferramentas utilizadas, como: capacidade finita (por exemplo, um hotel que possui um número limitado de UHs para venda), estoques perecíveis, habilidade para segmentar mercado, inventário de reservas, produtos vendidos com antecedência, demanda flutuante, análise e relatórios, entre outras (KIMES, 1989; GOMES, 2004).

Os estudos mais relevantes na hotelaria sobre RM e YM foram selecionados e são demonstrados no Quadro 2.

7 *Room-service* é o serviço de quarto oferecido pelos hotéis a seus hóspedes.

8 *Customer Relationship Management* é o estabelecimento de contato diferenciado, de maneira a atender as necessidades específicas de cada grupo que pretende atingir (segmentação).

Quadro 2: Revenue Management e Yield Management na hotelaria

Autor (es), Ano	Objetivo (s)	Metodologia	Resultado (s)
Avinal (2004)	Explorar o RM, o <i>software</i> de RM e fatores de sucesso na implementação do sistema.	Ensaio teórico.	O <i>software</i> de RM é analisado e são demonstrados alguns fatores de sucesso, como medição do desempenho, compromisso da gestão e integração com sistemas de gestão com diversos setores em um hotel. Os impactos do uso do <i>software</i> são: redução do risco do negócio e alinhamento dos objetivos departamentais com a estratégia da empresa.
Okumus (2004)	Informar as conclusões sobre o processo de implementação de um projeto de YM em uma organização de serviços.	Os dados foram coletados em um hotel ao longo de dois anos a partir de observações e análise de documentos por meio de entrevistas semiestruturadas.	Os resultados da pesquisa revelam que o desenvolvimento e a implementação de uma gestão centralizada de projeto de YM é uma tarefa complexa e desafiadora. Os principais problemas e dificuldades parecem ter se originado na estrutura organizacional e cultural da empresa. Além disso, uma alta rotatividade de trabalho, práticas de RM insuficientes, desenvolvimentos em curso e mudanças em toda a empresa parecem ter tido um impacto sobre a implementação de práticas de produção.
Queenan, Ferguson e Stratman (2011)	Examinar condutores técnicos (segmentação de mercado, preço, previsão de demanda, capacidade de alocação e tecnologia da informação - TI) e sociais (educação e treinamento, incentivos/ motivações alinhados, foco e estrutura organizacionais) de RM na hotelaria.	Pesquisa quali-quantitativa, dados exploratórios (pesquisa bibliográfica) e dados empíricos de duas redes hoteleiras (amostra de um hotel por rede). Comparação dos condutores utilizados pelos dois hotéis.	Os condutores: previsão de demanda e foco organizacional têm correlação significativa no modelo de desempenho aplicado no estudo. Além disso, os fatores preço, TI, estrutura organizacional, educação e treinamento influenciam de forma positiva o desempenho. Estes resultados mostram que tanto os condutores técnicos quanto sociais desempenham papéis importantes em um RM bem-sucedido.

Quadro 2: *Revenue Management e Yield Management* na Hotelaria

(continuação)

Autor(es), Ano	Objetivo (s)	Metodologia	Resultado (s)
Kimes (2011)	Projetar o futuro do RM e fornecer um quadro sobre a forma como os hotéis podem melhor se posicionar.	<p><i>Survey on-line</i> (levantamento <i>on-line</i>) semiestruturado realizado com a amostra de 487 profissionais de RM (78.4% sendo do setor hoteleiro) dividido em seis seções: (1) futuros desafios do RM; (2) abrangência do RM no futuro; (3) como os preços e a distribuição ficarão; (4) como o RM será organizado no futuro; (6) quais habilidades e educação os futuros <i>revenue managers</i> (gestores de RM) terão de possuir.</p> <p>Pesquisa quali-quantitativa.</p>	Os participantes responderam que o RM se tornará mais estratégico e tecnológico no futuro. Os <i>revenue managers</i> deverão ter habilidades analíticas e comunicativas para lidarem com os outros departamentos. Outras importantes tendências surgirão como: os preços se tornarão mais analíticos e as novas tecnologias (como a tecnologia móvel e mídias sociais) irão desempenhar um importante papel na distribuição.
Beck et al. (2011)	Identificar as competências necessárias para o sucesso na profissão <i>revenue management</i> a partir da perspectiva das pessoas na profissão, ou seja, os <i>revenue managers</i> .	<p><i>On-line survey</i> adaptado da metodologia de Moncrief (1986) desenvolvido para <i>revenue managers</i> com 40 questões, para verificar a importância do trabalho para o sucesso do RM no hotel. Para a análise utilizou-se a escala Likert 5 pontos. Amostra de 197 executivos de RM de diferentes hotéis dos Estados Unidos em maio de 2008. Técnica EFA (fator de análise exploratória no valor de 0.6) utilizada para identificar fatores importantes do RM.</p>	Os resultados da pesquisa sugerem análise das tendências e desenvolvimento eficaz das estratégias de RM como importantes para o sucesso do <i>revenue manager</i> . Habilidades como comunicação, flexibilidade e confiabilidade são requeridas. A integração dos departamentos de <i>marketing</i> , vendas e RM é considerada fator mais importante para o desenvolvimento da gestão estratégica. A pesquisa não abrange a precificação e a TI.

Ivanov e Zhechev (2012)	Avaliar criticamente a investigação contemporânea sobre RM em hotéis, para identificar as lacunas na literatura e fornecer orientações para futuras pesquisas.	Revisão bibliográfica.	Estudo revelou que a prática do RM na hotelaria é muito mais desenvolvida que a literatura nas pesquisas sobre RM.
-------------------------	--	------------------------	--

Fonte: Elaborado pelas autoras.

As investigações que utilizam o RM na hotelaria observadas no Quadro 2 destacam a tecnologia entre os atributos mais difundidos, atribuindo alterações de acordo com os avanços nas mídias sociais e equipamentos móveis (KIMES, 2011; QUEENAN; FERGUSON; STRATMAN; 2011). Já Avinal (2004) ressalta a importância de um *software* de RM para aperfeiçoar as estratégias em todos os departamentos do hotel, facilitando a gestão. Os autores ressaltam também as competências dos *revenue managers* para que os departamentos possam trabalhar em colaboração uns com os outros (BECK *et al.* 2011; KIMES, 2011). A empresa para Okumus (2004) deve estar cultural e organizacionalmente ordenada para que o RM seja implantado e forneça resultados.

METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se por ser exploratória, com abordagem quantitativa, uma vez que, por meio da mensuração de dados estatísticos, busca delinear as características de uma população de forma objetiva (DENCKER, 1998; SCHLUTER, 2003). Esta pesquisa fez uso, também, de um estudo de caso baseado em Yin (2001), uma vez que se buscou analisar com profundidade os três anos consecutivos: 2009, 2010 e 2011. Por meio da análise comparativa destes períodos, se compreendeu o impacto da utilização do RM como ferramenta de apoio à otimização da receita. Apesar da aplicação do RM nos diferentes setores da hotelaria, optou-se pela análise dos dados da área de hospedagem.

A coleta de dados foi realizada nos relatórios dos sistemas de automação hoteleira, cujos itens foram: agrupamento em taxa de ocupação, diária média e o total das receitas vendidas na área de hospedagem, a fim de comprovar a evolução em Reais (moeda brasileira) da maximização dos lucros. E, por fim, utilizou-se de entrevista semiestruturada com os funcionários da área, visando relatar os fatos que incidiram na implantação da ferramenta gerencial durante o período de estudo.

A pesquisa ocorreu no período de janeiro de 2009 a dezembro de 2011, momento em que foi implantado o RM no referido hotel. A escolha do meio de hospedagem se deu devido a real aplicação do tema estudado. O objetivo deste artigo foi analisar o desempenho do método *Revenue Management* num hotel em Foz do Iguaçu, PR. O cálculo de REVPAR não pode ser realizado, pois, para se obter dados reais, o custo do café da manhã (que é incluído na tarifa da UH do hotel objeto de estudo) e outros impostos devem ser deduzidos do valor da tarifa oferecida ao cliente, porém esta informação não foi disponibilizada pelo hotel. Devido à constante alteração na política econômica nacional, os valores inflacionários não foram considerados.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados apresentados constituem-se na demonstração da utilização do RM nos anos de 2009, 2010 e 2011, sendo uma compilação de relatórios desde que o RM foi implantado. Desta forma, primeiramente, apresentam-se os dados de cada ano individualmente (2009, 2010, 2011) e posteriormente faz-se a análise.

O estudo iniciou-se no ano de 2009 (quando ocorreu o processo de inserção do RM no Hotel Iguaçu), conforme se observa na Tabela 1.

Tabela 1: Dados do ano de 2009

ANO DE 2009			
MÊS	TAXA DE OCUPAÇÃO	TOTAL DE RECEITAS	DIÁRIA MÉDIA
Janeiro	46.08%	R\$ 1,069,240.16	R\$ 367.94
Fevereiro	47.78%	R\$ 1,118,841.44	R\$ 385.01
Março	40.01%	R\$ 1,141,936.05	R\$ 392.95
Abril	29.91%	R\$ 727,465.10	R\$ 250.33
Maio	15.2%	R\$ 354,105.36	R\$ 121.85
Junho	18.9%	R\$ 377,723.11	R\$ 129.98
Julho	29.97%	R\$ 436,107.67	R\$ 150.07
Agosto	37.61%	R\$ 587,803.63	R\$ 202.27
Setembro	22.51%	R\$ 406,684.00	R\$ 139.95
Outubro	36.21%	R\$ 844,409.05	R\$ 290.57
Novembro	31.17%	R\$ 836,607.06	R\$ 287.89
Dezembro	44.74%	R\$ 1,076,712.37	R\$ 338.26
MÉDIA	33.34%	R\$ 776,502.46	R\$ 254.75

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma forte sazonalidade pode ser observada no período que compreende os meses de abril a junho, quando se tem uma redução nas vendas. Em contrapartida, os meses de janeiro, fevereiro, março e dezembro apresentam aumento nas vendas, o que seria um dos pontos favoráveis à aplicação do RM, como salientado por Selmi (2007). Uma taxa de ocupação mínima de 15.2% e máxima de 47,78% é apresentada neste período. O ano de 2009 gerou uma taxa de ocupação de 33.34% com um total de receitas de R\$ 776,502.46, culminando em uma diária média de R\$ 254,785.87.

Como a sazonalidade é uma das características das empresas aptas a utilizarem o RM, existe uma aplicação prática com a finalidade de aumentar a lucratividade durante o ano quando se reservam UHs para as tarifas de alta demanda/ocupação e direciona as tarifas com descontos para períodos de baixa demanda/ocupação. Durante a baixa ocupação do ano de 2009, a Secretaria de Turismo de Foz do Iguaçu criou uma estratégia de *marketing* para todos os hotéis com a chamada "Temporada Boa" com o *slogan* "Fique cinco dias e pague por quatro", que tinha o objetivo de que neste período as vendas aumentassem com preços mais acessíveis. Essa campanha consistiu em vender

dois dias de tarifas elevadas, cujo cliente “ganhava” um dia como cortesia, mas na realidade, dissolvia-se o valor total em todas as noites de estada (o que não comprometia o estabelecimento).

A Tabela 2 apresenta os dados de 2010, na qual é possível notar diferenças positivas no aproveitamento das tarifas em comparação ao ano de 2009.

Tabela 2: Dados do ano de 2010

ANO DE 2010			
MÊS	TAXA DE OCUPAÇÃO	TOTAL DE RECEITAS	DIÁRIA MÉDIA
Janeiro	53.74%	R\$ 1,178,991.41	R\$ 405.71
Fevereiro	60.39%	R\$ 1,257,817.73	R\$ 427.39
Março	61.96%	R\$ 1,108,859.63	R\$ 417.65
Abril	53.67%	R\$ 963,843.75	R\$ 464.06
Maio	34.8%	R\$ 591,926.68	R\$ 430.18
Junho	35.86%	R\$ 576,284.14	R\$ 416.39
Julho	42.41%	R\$ 770,765.07	R\$ 454.46
Agosto	55.81%	R\$ 969,095.32	R\$ 434.18
Setembro	57.11%	R\$ 955,017.42	R\$ 432.13
Outubro	50.22%	R\$ 1,196,088.23	R\$ 443.65
Novembro	56.3%	R\$ 1,440,030.39	R\$ 443.63
Dezembro	53.2%	R\$ 1,517,529.71	R\$ 476.76
MÉDIA	51.28917%	R\$ 1,043,854.12	R\$ 437.18

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme demonstrado na Tabela 2, nota-se em termos de evolução certo equilíbrio na sazonalidade, e que o hotel não possui taxa de ocupação tão baixa como ocorrido no ano de 2009, demonstrando estabilidade na taxa de ocupação e consequente aumento na diária média de 58,67%.

No ano de 2010, visando aumentar as taxas de ocupação na baixa temporada, a estratégia “Temporada Boa” retornou, o que contribuiu na melhoria da estabilidade da diária média apresentada na Tabela 2.

Nos meses de alta temporada, o hotel objeto de estudo criou a possibilidade de negociação com o cliente em que o departamento de vendas e a recepção possuíam cinco tipos de tarifas diferenciadas (das mais baixas possíveis para o período para as mais altas), e o próprio sistema de automação hoteleira apontava as possíveis margens de negociação para o período desejado pelo cliente. Esses cinco tipos de tarifas foram estabelecidos em preços que o consumidor aceitaria em um ambiente flexível, sendo observado o histórico de tarifas do ano anterior como base de comparação.

Neste mesmo ano iniciou-se também um melhor aproveitamento do CRM, em que todas as informações colhidas por meio da Ficha Nacional de Registro do Hóspede (FNRH) eram inseridas no sistema de automação hoteleira para posterior campanha de *marketing* e atendimento personalizado durante a sua estada. O CRM também foi aproveitado na segmentação de mercado na qual se destacaram os dados demográficos (sendo constatado que o perfil dos hóspedes eram pessoas de idade mais avançada, na sua grande maioria família e nível de renda elevado), o que demonstra a importância desta ferramenta comentada por Cross *et al.* (2009) e Otto (2010).

A Tabela 3 representa o ano de 2011, o último período a ser analisado.

Tabela 3 - Dados do ano de 2011

ANO DE 2011			
MÊS	TAXA DE OCUPAÇÃO	TOTAL DE RECEITAS	DIÁRIA MÉDIA
Janeiro	55.01%	R\$ 1,572,954.25	R\$ 477.96
Fevereiro	57.64%	R\$ 1,406,997.98	R\$ 451.68
Março	70.75%	R\$ 2,006,743.37	R\$ 474.07
Abril	61.07%	R\$ 1,514,723.55	R\$ 428.37
Maio	36.77%	R\$ 854,615.36	R\$ 388.64
Junho	37.52%	R\$ 864,260.97	R\$ 398.09
Julho	38.17%	R\$ 989,511.30	R\$ 433.24
Agosto	39.81%	R\$ 835,929.75	R\$ 435.15
Setembro	44.96%	R\$1,122,542.89	R\$431.25
Outubro	55.02%	R\$1,656,785.83	R\$ 503.28
Novembro	64.25%	R\$1,868,059	R\$502.17
Dezembro	64.33%	R\$ 2,216,741.49	R\$ 575.93
MÉDIA	52.10	R\$ 1,409,155.44	R\$ 458.31

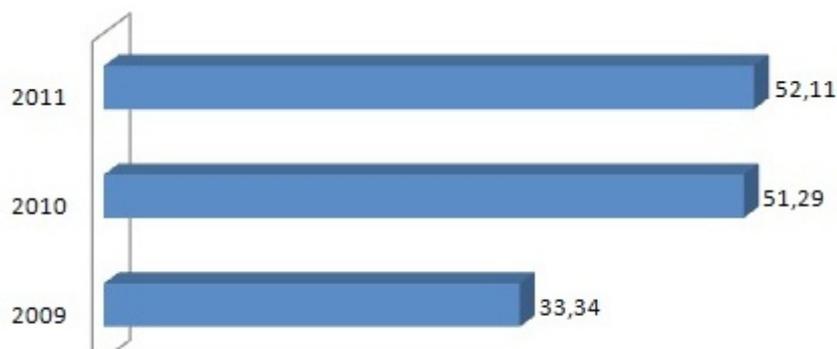
Fonte: Dados da pesquisa.

É possível observar na Tabela 3 acréscimo principalmente no que tange ao valor da diária média, ainda que a taxa de ocupação tenha obtido um tímido aumento em comparação ao ano anterior. Esta verificação demonstra o aperfeiçoamento da utilização do RM pelo hotel, que não visa à alta ocupação por si só, mas à otimização das tarifas, vendendo a UH no valor mais alto que o cliente está disposto a pagar, a fim de obter maior receita (NYKIEL, 1989; JONES, HAMILTON, 1992; SCHMIDGALL, 1995; DONAGHY *et al.* 1995; VALLEN; VALLEN, 1996; GARY, 1996).

Com o intuito de melhor apresentar os dados levantados, expõem-se dois gráficos para a demonstração dos três anos de análise, para a comparação simultânea da taxa da diária média e do total de receita.

Apresenta-se um aumento gradativo em relação a todos os itens observados (taxa de ocupação, total de receitas e diária média), o qual se verifica detalhadamente no Gráfico 1.

Gráfico 1: Comparação da taxa média de ocupação

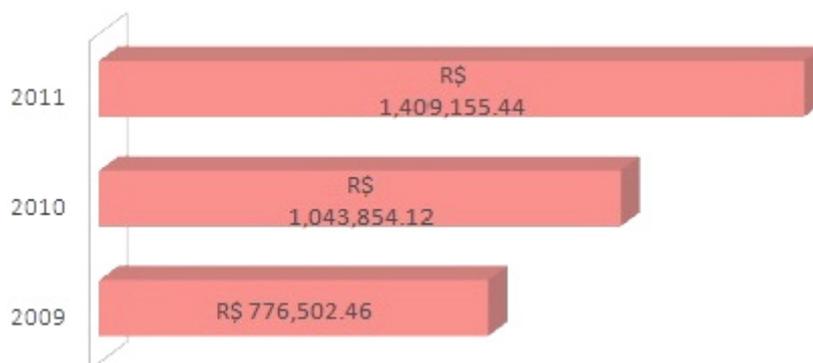


Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 1 mostra as diferenças nos três anos de estudo e permite realizar uma comparação clara do desempenho do período investigado. Observa-se, no ano de 2009 (ano em que se implantou o RM no hotel objeto de estudo), uma taxa anual de ocupação de 33,34%. Na taxa média do ano seguinte (2010), verifica-se uma representativa evolução de 17,95%. Já no ano de 2011 a taxa média sobe para 52,11%, um aumento de 18,77% em relação ao ano de 2009. Este levantamento permite constatar um crescimento significativo que o hotel teve a partir da implantação do RM.

O Gráfico 2 busca demonstrar a evolução da receita obtida por meio da implantação do RM.

Gráfico 2: Total de receita



Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar da pequena diferença na taxa média apresentada no Gráfico 1 entre os anos de 2010 e 2011 (um crescimento de apenas 0,82 na ocupação das UHs), o Gráfico 2, em contrapartida, oportuniza a afirmação do aumento da receita nos mesmos anos citados, o que demonstra a maximização das tarifas e indica que o foco não é a alta ocupação, e sim a receita total que a UH pode oferecer (SCHMIDGALL, 1995).

Assim, pode-se observar no Gráfico 2 que em 2009 alcançou-se um total de receitas de R\$ 776,502.46. Posteriormente, no ano de 2010, houve um aumento de R\$ 267.351,66, o que representa uma evolução de 34% em termos de receita anual. Logo, pode-se constatar um crescimento de receita de 81% quando se compara a fase inicial (2009) com o último ano analisado, comprovando o aumento da receita.

Na busca pela maior lucratividade, percebe-se a existência do consumidor que exige uma combinação personalizada de produtos, preço e serviço. É nesta fase que ele diz o quanto quer pagar, e cujo consumidor negocia preço, qualidade e conveniência.

Por meio deste estudo, é possível constatar que a empresa estudada possui os requisitos descritos por Kimes (1989) e Gomes (2004). Com uma boa utilização do RM, o hoteleiro antecipa e prevê os preços de venda, tentando obter uma maior rentabilidade por meio de criação de um plano de tarifas, tendo em conta o histórico dos anos anteriores, eventos e datas especiais, prevendo a ocupação e criando plano de tarifas coerentes. Além destes fatores, faz-se necessário o acompanhamento das reservas para verificar como evoluem, identificando oportunidades para flexionar as tarifas (tanto para mais baixas ou mais altas), sempre visionando a disparidade do mercado.

Ao analisar as informações obtidas com o presente trabalho, **conclui-se que os resultados verificados são positivos, sendo** possível observar um crescimento de 81% tratando-se de receita anual, o que significa confiança aos hoteleiros que se propõem implementar o RM e comprova que a gestão de receitas é uma alternativa viável para as corporações que pretendem manter-se e destacar-se no mercado nacional e internacional.

A capacidade de compreender e prever o comportamento do cliente fornece uma visão de gestão de receitas centrada no cliente em vez de centrado no inventário do hotel. Organizações hoteleiras necessitam perceber que sua base de dados de programa de fidelidade contém importantes informações que podem ser utilizadas para tomar decisões com base no valor do cliente, ainda que o tenha hospedado apenas uma vez. Assim como em vendas e *marketing*, as organizações devem estar atentas ao que tange ao RM de forma a proporcionar maior conhecimento sobre o comportamento do cliente e perceber que as capacidades de previsão de demanda de gestão de receitas podem ser aplicadas para a criação de um ciclo de planejamento de demanda integrada.

Com a constante evolução da tecnologia, o RM poderá auxiliar o empreendimento ainda mais, pois de uma prática econômica passou a ser uma ferramenta sofisticada. Recomendam-se futuros estudos em RM relacionados às mídias sociais devido à influência que estas ocasionam nas decisões dos clientes.

- AVINAL, E. A. Revenue Management in Hotels. **Journal of Foodservice Business Research**, Vol. 7(4), 2004.
- BECK, J. *et al.* Developing Revenue Managers for the Lodging Industry. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, n. 10, p. 182–194, 2011.
- CROSS, R. G. **Revenue Management: Hard-core Tactics for Market Domination**, Broadway Books, New York, 1997.
- CROSS, R. G.; HIGBIE, J. A.; CROSS, D. Q. Revenue Management's Renaissance. **Cornell Hospitality Quarterly**. v. 50, n. 1. p. 56-81, 2009.
- DURRANDE-MOREAU, A. Services et Tactiques de Prix: quelles spécificités? **Décisions Marketing**, v. 25, p.17-25, 2002.
- FITZSIMMONS J.A.; FITZSIMMONS M. J. **Service Management, Operations, Strategy Information Technology**, 6a ed., McGraw-Hill, 1999.
- GOMES, J. **Como aumentar as receitas de um negócio: O conceito de gestão de receitas (Revenue Management)**. Revista Hotéis. Portugal, 2004.
- GU, Z.; CANEEN, J. Quadratic Models for Yield Management in Hotel Rooms Operation. **Progress in Hospitality and Tourism Research**, n. 4. p. 245-253, 1998.
- IVANOV, S.; ZHECHEV, V. Hotel revenue management – a critical literature review. **Tourism**, v. 60, n. 2, p. 175 -197, 2012.
- JONES P. Yield Management in UK Hotels: A systems analysis. **The Journal of the Operational Research Society**, v. 50, p. 1111-1119, nov. 1999.
- KIMES, S. E. Yield Management: A tool for capacity-constrained service firms. **Journal of Operations Management**, v. 8, n. 4, p. 348-363, 1989.
- _____. The future of hotel revenue management. **Journal of Revenue and Pricing Management**, v. 10, n. 1, p. 62–72, 2011.
- LIEBERMAN, W H. Debunking the Myths of Yield Management, **The Cornell H.R.A. Quarterly University**, n. 2, p. 34-41, 1993.
- MELEGA, P. **Ponto de vista REVPAR: um indicador relativo**, 2007. Disponível em: <<http://www.revistahotelnews.com.br/2006/ssHome/index.php?id=6&subId=1054&edicao=337&meio=../ssEdicoesAnteriores/meioEdicao.php&y=2007>>. Acesso em: 27 out. 2011.

MORAIS, D. **Revenue Management** – O que é Revenue Management, 2010. Disponível em: <<http://revenueyourhotel.wordpress.com>> Acesso em: 22 out. 2011.

OKUMUS, F. Implementation of Yield Management Practices in Service Organisations: Empirical Findings from a Major Hotel Group. **The Service Industries Journal**, v. 24, n. 6, p. 65–89, Nov. 2004.

OTTO, G. **Marketing e revenue management unem forças**, 2010. Disponível em: <<http://gabrielaotto.blogspot.com.br/2010/02/marketing-e-revenue-management-unem>>. Acesso em: 16 abr. 2012.

QUEENAN, C. C.; FERGUSON M. E.; STRATMAN J. K. Revenue management performance drivers: An exploratory analysis within the hotel. **Industry Journal of Revenue and Pricing Management**, v. 10, n. 2, p. 172–188, 2011.

SELMI, N. **Le revenue management**: de la gestion optimisee des revenus a la gestion des conflits. 2 Ème Journée du Marketing IRIS « La relation client dans les activités de service ». Lyon. p. 1-18. 15 mar., 2007.

SMITH, B. C.; LEIMKULER, J. F.; DARROW, R. M. Yield management at American airlines. **The Institute of Management Sciences**, v. 22, n.1, p. 8–31, 1992.

TALLURI, K. T.; RYZIN, G. J. **The Theory and Practice of Revenue Management**. New York: Springer Science+Business Media Inc., 2005

VENTURA, R. S. **Revenue Management** (gerenciamento de receitas), 2011. Hotelier Club. Disponível em: <<http://www.hotelierclub.com.br/profiles/blog/list?user=0sq304qphv7pj>>. Acesso em: 25 out. 2011.