



## Impactos oriundos da implantação do *revenue management* em um hotel de médio porte

Maria do Socorro Coelho Bezerra<sup>1</sup>, Alexandre César Batista da Silva<sup>2</sup>, Francivaldo dos Santos Albuquerque<sup>3</sup>, Dyego Henrique Soares de Souza<sup>4</sup>, Raimundo Nonato Rodrigues<sup>5</sup>

**Resumo:** A competitividade empresarial tem sido impulsionada pelo desenvolvimento tecnológico e utilização de ferramentas que dão suporte às empresas. Nesse contexto, uma técnica utilizada é o *revenue management* (RM), que consiste no processo de conhecer, compreender, antecipar e reagir a tendências de procura por determinado bem ou serviço. O presente estudo teve por objetivo identificar os impactos oriundos da aplicação do RM em um hotel de médio porte da cidade do Recife-PE. Para execução da pesquisa foi feita uma revisão na literatura correlata ao tema, pesquisa documental, estudo de caso, aplicação de entrevistas com os funcionários envolvidos no processo, bem como observação participante. Foi possível concluir que ocorreram várias mudanças operacionais e de filosofia de gestão na empresa estudada, além de um estímulo ao mercado hoteleiro da cidade e região para essa forma de gestão e que os primeiros resultados após a prática do RM no hotel foram satisfatórios.

**Palavras-chave:** Mercado hoteleiro. Receitas. *Revenue management*. Implantação. Impactos.

## Impacts arising from the implementation of revenue management in a medium-sized hotel

**Abstract:** Business competitiveness has been driven by technological development and the use of tools that support companies. In this context, a technique used is revenue management (RM), which is the process of knowing, understanding, anticipating and reacting to demand trends for a particular good or service. The present study aimed to identify the impacts from the application of RM in a medium-sized hotel in the city of Recife-PE. In order to carry out the research, a review was carried out in the literature related to the topic, documentary research, case study, interviews with the employees involved in the process, as well as participant observation. It was possible to conclude that there were several operational changes and management philosophy in the company studied, as well as a stimulus to the hotel market of the city and region for this form of management and that the first results after the practice of RM in the hotel were satisfactory.

**Keywords:** Hotel market. Revenue. Revenue management. Implantation. Impacts.

<sup>1</sup> Docente da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), Doutoranda em Ciências Contábeis (PPGCC-UFPE). Ms;ocorrocb@hotmail.com

<sup>2</sup> Docente da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Doutorando em Ciências Contábeis (PPGCC-UFPE). acbspe@uol.com.br;

<sup>3</sup> Docente da Universidade Federal do Pará (UFPA), Doutorando em Ciências Contábeis (PPGCC-UFPE). valdo.a@gmail.com;

<sup>4</sup> Bacharel em Turismo pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). acbspe@uol.com.br;

<sup>5</sup> Docente da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Doutor em Ciências Contábeis (USP-SP). nrrodrigues@uol.com.br.

## Introdução

Ao longo dos anos o setor corporativo tem evidenciado que se destacar é fundamental, e como um dos principais objetivos do capitalismo é a obtenção de lucro, utilizar as ferramentas disponíveis e aplicá-las é a melhor forma de alcançá-lo, pois auxilia na permanência da empresa no mercado (FENATO, 2013) e aumenta a sua competitividade, que é um elemento bastante presente no meio empresarial e tem sido impulsionado pelo desenvolvimento de novas tecnologias, que tornam todo e qualquer mercado bem mais dinâmico, necessitando assim de reformulação de estratégias e novas práticas de atuação por parte das organizações (VENTURA; NOGALES, 2012).

É nesse contexto que surge, segundo Ventura e Nogales (2012, p. 11), a “[...] aplicação prática recente de um conceito teórico antigo: o *Revenue Management* (RM)”. Como o próprio nome sugere, o RM é uma forma de gestão que busca maximizar a receita e, conseqüentemente, o lucro, utilizando-se de ferramentas disponíveis que compreendem desde dados estatísticos até mesmo o *feeling* de mercado (CANINA, 2006). Resumidamente, o RM é “[...] o processo de conhecer, compreender, antecipar e reagir a tendências da procura por determinado bem ou serviço, para maximizar a receita” (FENATO, 2013, p. 3).

Com o crescimento do mercado hoteleiro no Brasil nas últimas décadas, redes internacionais vieram atuar no país, implantando suas bandeiras nessa nova e evolutiva fatia de mercado (OTTO, 2010). O que aconteceu, na realidade, foi que algumas dessas empresas, como por exemplo a *Marriott Internacional*, trouxeram a então novidade para o mercado nacional, entretanto, não conseguiram adaptar o RM à prática de grande parte do mercado brasileiro (GIORGI, 2011), o que fez com que a efetiva utilização da ferramenta ficasse direcionada a “[...] algumas regiões mais desenvolvidas no meio, como é o caso dos estados de São Paulo e Rio de Janeiro” (OTTO, 2010, p.31).

Em outras regiões, como o nordeste brasileiro, ainda há pouca utilização do RM pelo empresariado hoteleiro, que precisa ter a percepção da importância da utilização desse gerenciamento de receita, provocando assim um movimento em cadeia e fazendo com que o restante do mercado tenha consciência de que algo diferente está sendo realizado e comece também a praticá-lo, estimulando e desenvolvendo uma competitividade saudável na praça comercial (FENATO, 2013), uma vez que, ainda segundo Fenato (2013, p.4), o RM é “[...] uma prática coletiva de mercado”.

Assim, diante do exposto, emerge a problemática norteadora do presente estudo: Quais impactos podem ser observados em um hotel de médio porte da cidade do Recife-PE em função da implantação do Revenue Management? Para responder ao problema proposto, a pesquisa tem por objetivo geral identificar os impactos oriundos da aplicação do *Revenue Management* em um hotel de médio porte da cidade do Recife-PE. Para atingir o objetivo geral, os objetivos específicos traçados foram: analisar os fatores que contribuíram para a escolha da utilização do *Revenue Management* no empreendimento; identificar os procedimentos técnicos para a instalação do RM no hotel; descrever as mudanças internas necessárias à equipe do hotel para que fosse possível trabalhar com o *Revenue Management*; descrever as mudanças externas realizadas para o trabalho de gerenciamento de receitas; e por fim levantar os resultados obtidos após os primeiros meses de utilização do RM na empresa.

Observa-se que a relevância deste trabalho se dá pelo fato de que a prática do *Revenue Management* ainda é insipiente na região nordeste e o estudo foi realizado em um empreendimento localizado no Recife-PE, sendo um dos primeiros na cidade a fazer uso do RM em sua prática de gestão.

Ainda destaca-se como importante o fato da análise procurar observar as mudanças internas que o hotel teve que fazer, envolvendo reestruturação organizacional, ajuste de cargos e capacitação do pessoal, uma vez que o RM exige certo nível de conhecimento direcionado às suas peculiaridades de implantação (CROSS, 1998), sendo assim mais um meio de consulta às empresas que pretendem adotá-lo.

E, por fim, é essencial ressaltar que o estudo busca contribuir como mais uma forma de aprofundamento em uma temática essencial para a atividade hoteleira, servindo de análise para que empresários do setor, estudantes e demais interessados no assunto possam usufruir da realidade ocorrida numa empresa do segmento, com a implantação do RM.

## **Referencial Teórico**

Para um entendimento mais claro acerca do funcionamento do RM, é importante evidenciar alguns aspectos relativos ao histórico de seu surgimento, ações inerentes para sua plena eficácia, seu sempre constante ciclo de funcionamento e atribuições para profissionais que pretendem utilizá-lo (OTTO, 2010).

## ***Yield Management (YM) e Revenue Management (RM)***

Para compreender a origem do gerenciamento de receitas, se faz necessário entender as motivações e fatos que levaram ao surgimento dessa forma de gestão. Segundo Castro et al. (2010), o processo para surgimento do RM, como é conhecido atualmente, começou nos Estados Unidos da América (EUA) em meados dos anos de 1970, sob influência de dois grandes fatores: o crescente acesso à tecnologia e a desregulamentação do setor aéreo norte-americano, que “[...] inseriu as companhias aéreas em um mercado completamente novo, sob o aspecto da competitividade e fidelização dos clientes” (CASTRO et al, 2010, p.4).

Em função da desregulamentação surgiram as empresas aéreas *low cost*, que começaram, segundo Boaria (2013), a ter um confronto direto com as grandes empresas do ramo, pois ao mesmo tempo em que as empresas de baixo custo entraram no mercado com tarifas reduzidas, as empresas de maior porte revidavam também diminuindo suas tarifas, gerando uma competitividade nunca antes vista no setor. Foi então que as empresas do setor aéreo compreenderam que “[...] o princípio da oferta e da procura poderia ser utilizado para maximizar suas receitas” (BOARIA, 2013, p.1), surgindo, a partir de então, o conceito de maximização de receitas, na época conhecido como *Yield Management (YM)*.

Tendo por base esses elementos implantados no setor de aviação, observou-se que sua aplicabilidade poderia também ocorrer na atividade hoteleira. Porém, é importante destacar que a prática de gerenciar as receitas de um hotel começa, antes de tudo, com o conhecimento da empresa em si, pois um bom gestor é aquele que compreende o funcionamento estrutural de sua organização, quais custos estão envolvidos para mantê-la e para que possam ser aplicados os melhores preços de venda (VENTURA; NOGALES, 2012).

Então, implementar o RM em um hotel é, antes de tudo, desenvolver sua cultura na empresa, pois é essencial que todos os envolvidos no gerenciamento do hotel, e aqui incluem-se diretoria, gerência de todos os setores e departamentos operacionais, tenham conhecimento dos índices habituais, saibam como está o mercado e a concorrência, além de ter ciência de como vender o hotel, sabendo que existem perfis de público diferentes e que estes são sensíveis a preço (VENTURA; NOGALES, 2012).

Para aplicar o gerenciamento de receitas em um hotel se faz necessário conhecimento e exercício de algumas práticas empresariais (VENTURA; NOGALES, 2012). Esses fatores são essenciais para que o RM se desenvolva de uma forma correta e que traga os resultados

esperados com sua implementação (OTTO, 2010). É também imprescindível ao gestor hoteleiro que vai utilizar o RM como prática de gestão que esses fatores sejam sempre atualizados, organizados e reestudados, uma vez que o RM é uma prática cíclica, que sempre deve passar por planejamentos contínuos (FENATO, 2013).

Um dos fatores primordiais para uma prática eficaz do RM é segmentar o mercado do estabelecimento hoteleiro, pois permite direcionar os serviços do hotel para diversos grupos de consumidores que possuem comportamentos de compra e motivações de viagens diferentes, adaptando assim o serviço para que corresponda à necessidade orçamentária e motivacional do futuro hóspede (VENTURA; NOGALES, 2012).

O RM trabalha, antes de tudo, com dados e estatísticas (FENATO, 2013). Para que a gestão de receitas seja eficaz, é necessário que todas as ações sejam baseadas em informações reais, que formem um perfil do hotel, seus hóspedes e a concorrência (PERFEITO, 2011). De acordo com Ventura e Nogales (2012), manter registros consistentes e formar um banco de dados que englobe informações que contenham os principais índices da empresa, como reservas confirmadas, lista de esperas, desistências, cancelamentos, ofertas, número de noites, taxas de ocupações, diárias médias e RevPar, são essenciais para o RM.

A partir do momento em que se tem conhecimento dos dados e estatísticas do hotel, tanto passados como presentes, o RM propõe a elaboração de uma previsão de demanda em um determinado período de tempo futuro para que se tenha um possível cenário para planejar as ações que serão feitas no hotel, visando o aumento da receita de hospedagem (CROSS, 1998). A esta previsão de demanda, dá-se o nome de *forecast* (FENATO, 2013), que tem como objetivos centrais estimular, calcular e prever a demanda do consumidor no futuro, e para isto é necessário saber como montar esta previsão, pois se a mesma for elaborada de maneira errônea, pode comprometer os resultados vindouros (FENATO, 2013).

Para que o RM seja uma prática eficaz, é necessário não somente conhecer o próprio hotel que utilizará essa forma de gestão, mas também o mercado em que a empresa está inserida, e para isto, analisar e entender a oferta é fundamental (CROSS, 1998). Avaliar a concorrência é essencial para melhor compreensão da oferta em que o hotel se encontra, pois oferece perspectivas de como a empresa está posicionada no mercado, se possui um bom *market share* e para uma melhor compreensão acerca do comportamento do cliente, que compara vários hotéis dentro de uma mesma localidade em busca de um valor adicional (VENTURA; NOGALES, 2012).

Um dos maiores desafios da hotelaria e do RM é trazer a ocupação correta ao hotel, tentando atingir um segmento rentável, gerando um bom RevPar, quando a demanda chega através de vários canais e formas diferentes, e ainda adaptar esta demanda ao inventário que o hotel possui (OTTO, 2010).

Ainda de acordo com Otto (2010, p.1), o departamento de marketing tem como função “[...] gerar demanda através de campanhas estratégicas, relacionamento com o cliente e programas de fidelização”. Com o marketing, é possível conhecer as necessidades e desejos dos clientes que podem vir a se tornar hóspedes futuramente (KOTLER, 1989). Já o RM responde pelo controle dessa demanda que é gerada, administrando preços, disponibilidade e distribuição de inventário, detendo assim informações de sensibilidade ao preço, segmentação de mercado, datas específicas e estrutura tarifária (VENTURA; NOGALES, 2012). Para Otto (2010, p.1), o RM bem feito “[...] sabe quando e onde a demanda é prevista e necessária”.

Observa-se, pelo exposto, que o RM é de grande relevância na atividade hoteleira e que sua implantação depende de vários elementos que têm por base a estrutura da empresa, uma vez que se utiliza de dados que são oriundos dos diversos departamentos que compõem o hotel e que precisam estar eficientemente e eficazmente integrados, a fim de que ocorra, com esse gerenciamento, a maximização das receitas da empresa.

### **O processo contínuo de *Revenue Management* e o *Revenue Manager***

Estabelecer o valor de suas tarifas sempre foi um grande desafio para um hotel (FENATO, 2013). A percepção entre o valor cobrado e a estimativa do cliente em pagar este valor sempre constituiu uma linha muito tênue (OTTO, 2010). O preço, segundo Fenato (2013), é sempre um fator importante tanto para o hotel quando para os clientes, pois as tarifas cobradas devem ser aquelas estabelecidas para que o hotel cubra seus custos e também obtenha lucro, enquanto para o cliente esse valor deve ser atrativo.

Em meio a isto, o RM surge para propor a elaboração de uma estratégia de preços mais eficaz, o que envolve uma mudança de expectativas de comportamentos já bastante presentes no mercado hoteleiro e que demanda a quebra de paradigmas pelas partes envolvidas, quer seja o hotel como empresa, quer os hóspedes como consumidores (OTTO,2010).

O RM propõe a maximização de receitas controlando inventários e tarifas, ou seja, o foco da gestão é o incremento de lucratividade pelos preços das tarifas a serem praticadas e não somente a quantidade de reservas obtidas (OTTO, 2010). Ainda de acordo com Otto (2010,

p.1), o foco do RM será “[...] na ‘qualidade’ da venda e não somente no volume”. Fenato (2013, p.7) afirma que “Especialistas do setor indicam que quando o hotel realiza um crescimento através da tarifa, 95% vai para a linha de lucro, e quanto o crescimento é através da ocupação, 50% vai para a linha de lucro”.

E esta qualidade de venda mencionada por Otto (2010) é também saber quando se posicionar quando a demanda está em baixa, pois o RM busca controlar e maximizar a receita não somente em período de alta procura, mas também em períodos de baixa (FENATO, 2013). A principal ideia do gerenciamento de receitas é saber que o RM não gera demanda, mas propõe formas de trabalhá-la (VENTURA; NOGALES, 2012). O método utilizado para trabalhar essa demanda, segundo Ventura e Nogales (2012, p. 441) é fazer com que as tarifas “[...] atendam aos diversos segmentos de mercado [...] com a devida elasticidade tarifária para as oscilações existentes”.

É a partir deste princípio que surge a principal forma de praticar RM, que é a flexibilização de tarifas (FENATO, 2013). Essa flexibilização tarifária, assim como acontece com as companhias aéreas, busca estipular preços que atendam a diferentes tipos de demanda e segmentos de mercado, para que em determinado período, mesmo em baixa ocupação, as tarifas aplicadas possam ser as mais rentáveis ao hotel (VENTURA; NOGALES, 2012).

Ventura e Nogales (2012, p. 441) alegam que “[...] as tarifas devem partir da mais alta e seguir, conforme necessidade, sendo reduzida até atingir o desconto máximo, ou estipulado”. Trabalhando com tarifas flutuantes, pode-se obter o máximo de rentabilidade, independentemente do período (OTTO, 2010). É importante salientar, entretanto, que a política de flutuação tarifária do RM precisa ser aplicada com cautela, essa ação não deve ser feita de forma emergencial ou massiva, pois um hotel possui vários acordos comerciais com seus parceiros que distribuem seus serviços e quebrar esses acordos não é benéfico para o empreendimento (FENATO, 2013). Quanto a esses parceiros, o RM aconselha a não praticar a flutuação tarifária, para que se mantenha o valor do hotel perante esses distribuidores (VENTURA; NOGALES, 2012).

Os tipos de tarifas que o RM pode trabalhar gerando assim uma rentabilidade maior para o hotel são: a tarifa balcão, que é classificada como uma tarifa cheia, ou seja, sem nenhum desconto aplicado, que é utilizada como referência para as demais tarifas a serem praticadas na tabela tarifária (OTTO, 2010); o *Best Available Rate* (BAR), que segundo Carvalho (2013, p.1), possibilita “oferecer uma tarifa extremamente competitiva que pode ‘flutuar’ de acordo com a demanda e com as políticas de garantia e cancelamentos”, sendo neste tipo de tarifa que a

flutuação tarifária ocorre e, de acordo com Fenato (2013), para isto acontecer, essa tarifa é segmentada em níveis com preços diferentes, que serão aplicados de acordo com o percentual de ocupação do hotel; as tarifas corporativas ou acordo, que são aquelas estabelecidas em contrato fechado com fornecedores ou clientes e normalmente esses acordos acontecem com empresas, agências e operadoras de viagens (PERFEITO, 2011).

Ao trabalhar com o RM é necessário ter a consciência, antes de tudo, de que é um processo cíclico, ou seja, não tem um fim (FENATO, 2013). Gerir e maximizar a receita de um hotel é um trabalho que deve ser feito em coletivo, com a ajuda de todos os departamentos do empreendimento, para que os resultados sejam satisfatórios (OTTO, 2010). As previsões de demanda e flutuação de tarifas, as maiores ferramentas para gestão de receitas, são baseadas quase que exclusivamente na análise de dados que devem sempre passar por atualizações e reestudo, uma vez que eles alteram constantemente na hotelaria (FENATO, 2013).

Uma vez que o RM deve ser uma filosofia e ferramenta utilizadas por todos os setores do hotel, sua prática necessita de constantes reuniões para discussão de previsão de demanda, planejamento de estratégias e estudo de acompanhamentos das ações já praticadas (FENATO, 2013).

Como os dados para se trabalhar a gestão de receitas são muitos, estes precisam de um atenção especial, além de uma maior acuracidade na elaboração de estratégias e ações, controles das tarifas flutuantes e monitoramento da cultura RM no hotel; é a partir de então que surge a necessidade de um profissional específico para trabalhar com o gerenciamento de receitas, criando-se, assim, a figura do *revenue manager* (GIORGI, 2011).

Giorgi (2011, p.1) afirma que o perfil profissional de um gerente de receitas deve constar conhecimento em diversas áreas, como “[...] gerência hoteleira, estrutura tarifária, reservas, canais de distribuição, vendas e marketing. Precisa compreender bem os diversos segmentos de mercado, suas características de reservas e de hospedagem”. Ainda segundo o autor, o profissional também deve possuir um bom poder de comunicação e convencimento, uma vez que “Ele passa boa parte do dia ‘vendendo’ as recomendações de RM para a equipe” (GIORGI, 2011, p.1). No Brasil, em função da filosofia do RM não ser tão antiga e pela falta de conhecimento específico dos gestores dos hotéis, as funções do *revenue manager* acabam sendo atribuídas a um funcionário já existente (OTTO, 2010).



## Metodologia

A pesquisa apresentada neste trabalho foi realizada desde o processo decisório para análise e implementação da gestão RM, compreendendo as mudanças operacionais e de filosofia empresarial necessárias para implementar a prática, até os primeiros meses após a sua efetiva utilização, tendo sido a análise realizada em oito meses de investigação.

Para consecução do estudo, com relação aos objetivos propostos, a pesquisa tem característica exploratória. Segundo Gil (1999, p. 43): “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”. Ainda quanto aos objetivos, outra característica deste estudo é ser descritivo, uma vez que mostra não apenas as mudanças e adaptações que o hotel realizou em sua estrutura para praticar o RM, como também os resultados após a implantação da nova forma de gestão. Beuren (2006, p. 81) afirma que “[...] a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los”.

Quanto aos procedimentos, realizou-se primeiramente uma revisão bibliográfica a respeito do tema RM e correlatos. De acordo com Beuren (2006, p. 86): “[...] esse tipo de pesquisa constitui parte da pesquisa descritiva, quando objetiva recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta”. Segundo Gil (1999, p. 65): A bibliografia nacional disponível a respeito do RM ainda é pequena se comparada à extensa obra internacional. Grande parte das referências bibliográficas brasileiras sobre o tema é advindo de estudos de casos em hotéis da região sul e sudeste do Brasil ou ainda de artigos elaborados por consultorias especializadas no tema.

Outro procedimento utilizado neste estudo foi a pesquisa documental. Apesar de se assemelhar com a pesquisa ou revisão bibliográfica, a pesquisa documental utiliza como diferencial o uso de materiais que ainda não passaram por uma avaliação aprofundada (GIL, 1999). Foram utilizados para esta pesquisa documentos fornecidos pelo hotel estudado, como relatórios de produção, diagnóstico da empresa e relatórios estatísticos.

Ainda quanto aos procedimentos, também foi realizado um estudo de caso. De acordo com Beuren (2006, p. 84), esse tipo de pesquisa “[...] caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Esse estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico”. Estudar os impactos oriundos da aplicação do RM no hotel implica em focar a atenção para um determinado e

específico caso, descrevendo todos os passos para que a gestão de receitas fosse de fato implementada e as consequências dessa prática para a empresa.

Para que o estudo tivesse informações ainda mais precisas sobre o passo a passo da implantação do RM no hotel, também foram realizadas entrevistas com funcionários que participaram ativamente de todo o processo: diretor comercial, gerente geral e a encarregada de reservas do hotel. De acordo com Gil (1999, p. 117): “Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam.” Ao aplicar as entrevistas, o objetivo foi justamente obter respostas que mostrassem opiniões a respeito do RM, suas dificuldades de implementação, os desafios e suas consequências.

Por fim, outro procedimento adotado no estudo foi a observação participante. Segundo Gil (1999, p. 113), esse tipo de método de pesquisa consiste “[...] na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada”. Isso foi possível, uma vez que um dos pesquisadores é funcionário do hotel estudado e estava participando do processo de implantação do RM. De acordo com Martins e Theóphilo (2007) na observação participante, o pesquisador não é apenas um elemento passivo, ele pode assumir um papel específico dentro do objeto de estudo, além de envolvimento pessoal. Por estar envolvido no processo de implantação do RM, foi possível ter acesso a dados estatísticos de forma mais rápida, sob autorização dos gestores do hotel.

Com relação a abordagem do problema, esta caracterizou-se como qualitativa, uma vez que busca identificar os procedimentos de implantação da gestão de receitas no hotel, além de mostrar seus resultados após a implementação, não apenas objetivando mostrar os números ou quantidade de receita gerada após a prática do RM. Beuren (2006, p. 92) afirma que “Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”. O presente estudo tem uma abordagem focada no procedimento para a prática eficiente do RM, ou seja, necessita de “[...] descrições, compreensões, interpretações e análises de informações, fatos, ocorrências e evidências que naturalmente não são expressas por dados e números” (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p. 135), o que caracteriza a abordagem qualitativa do estudo.

## **Análise dos Dados**

O hotel estudado localiza-se na cidade do Recife, bairro de Boa Viagem, em Pernambuco. Foi fundado no ano de 1994 e possui a marca de uma bandeira internacional de hotéis. A característica administrativa da empresa é de cunho familiar, ou seja, é administrada por uma hierarquia de gestores de uma mesma família. O principal segmento de mercado praticado atendido pelo hotel é o de negócios. Possui um inventário de 156 Unidades Habitacionais (UH's), classificadas em três categorias: *Standard*, *Luxo* e *Superior*. O hotel disponibiliza serviços além de hospedagem, como espaço para realização de eventos e restaurante.

Os motivos que levaram o hotel a estudar a possibilidade de implementar o RM foram as oscilações nos resultados do empreendimento, uma vez que possuía diárias médias altas em determinados dias e muito baixas em outros, o que afetava sua receita. A primeira ação dos gestores foi buscar uma consultoria especializada em RM, cujo trabalho consistiu em quatro visitas presenciais ao hotel ao longo de seis meses, sendo a primeira visita para realizar/apresentar o diagnóstico da empresa, a segunda para avaliar a adaptação e as mudanças necessárias, a terceira para o *forecast* e a quarta para o acompanhamento e incentivo à concorrência.

Inicialmente foram repassados à consultoria relatórios extraídos do sistema do hotel, para que o diagnóstico fosse feito antes da primeira visita presencial, destacando: relatório de diárias médias; grades tarifárias; ocupações dos períodos de janeiro a julho; relatório de origem de reservas; relatório de segmento de reservas (tipo de público); ranking de vendas entre operadoras e agências de viagens (físicas ou *online*); principais concorrentes (cesta competitiva).

### **Primeira visita: diagnóstico**

Um diagnóstico detalhado do hotel foi apresentado por meio de reuniões divididas por sessões com assuntos específicos, sendo eles: grade tarifária, registro de segmentos e origem de reservas, controle de inventário, concorrência e canais de distribuição.

A estrutura tarifária do hotel era estabelecida com validade anual, ou seja, ao longo do ano a grade tarifária raramente sofria alterações. As tarifas seguiam um padrão fixo, mas se alternavam para um valor maior em casos períodos de alta demanda em Recife, como carnaval,

*reveillon*, congressos e grandes eventos já confirmados na cidade e para menor valor em finais de semana, quando a demanda tinha uma queda acentuada e o hotel adotava essa prática com o objetivo de aumentar sua ocupação. Uma mesma tarifa era praticada para todos os tipos de clientes, com exceção das operadoras nacionais e internacionais, que possuíam acordos e tarifas próprias. Como a estabilidade tarifária e a busca por uma alta ocupação não conseguiam trazer a maximização da rentabilidade do hotel, este foi um dos elementos que serviu como base para a consultoria propor o trabalho com tarifas públicas e flexíveis.

As informações de origem e segmentação das reservas também são estatísticas importantes no processo de RM, pois informam justamente quais canais de distribuição estão sendo mais utilizados e quais precisam de uma atenção especial, além de identificar qual o perfil de público e segmento de mercado está sendo atraído pela oferta do hotel (OTTO, 2010). O diagnóstico da consultoria identificou que as formas de classificação das reservas do hotel não ofereciam informações relevantes para montar uma base de dados consistente e ter uma boa noção sobre o comportamento de compra dos clientes. O hotel registrava as reservas apenas identificando-as como enviadas através de agências, operadoras, empresas e/ou clientes particulares, sem identificar também quais tipos de tarifas esses clientes utilizavam e os objetivos da viagem.

Quanto ao controle de inventário, a venda das UH's não seguia a risca as categorias de apartamentos. O hotel possui 73 apartamentos em categoria *Standard*, 66 em Luxo e 17 em Superior, mas as vendas eram feitas sempre levando-se em consideração o preço do apartamento padrão (*standard*). Ou seja, o hotel vendia essa categoria e sua tarifa mesmo quando a quantidade de UH's pertencentes a ela se esgotavam. Isso gerava um *overbooking* de categoria, que era solucionado concedendo *upgrades* aos clientes para outra categoria de apartamento. A consequência desse fator para os hóspedes habituais é que esses eram acostumados a ocuparem um bom apartamento a uma tarifa baixa. A proposta da consultoria foi que as vendas por categoria fossem colocadas em prática com máxima urgência, já que o RM necessita que o inventário do hotel seja vendido de acordo com sua classificação e tarifa.

A praça comercial onde o hotel está inserido não troca informações formalmente, ou seja, a estipulação de concorrentes diretos se dava basicamente através do plano tarifário. A equipe de vendas pesquisava as tarifas de outros hotéis através de um programa existente que buscava os valores dos concorrentes *online* e forneciam informações comparativas. Essa ferramenta, segundo o diagnóstico, é um ponto positivo quando o RM efetivamente for posto em prática, pois auxiliará nas ações de *benchmarking* de tarifas.

Os canais de distribuição também foram analisados pela consultoria e o diagnóstico mostrou que o hotel possui o melhor posicionamento *online* em relação aos seus concorrentes. Todos os canais possuem paridade tarifária, ou seja, uniformidade de tarifas em todos os veículos por onde um cliente pode realizar sua reserva. A consultoria propôs algumas modificações para melhorar ainda mais a exposição *online* do hotel.

Uma vez realizada a primeira visita e apresentado o diagnóstico, a consultoria propôs a aplicação de uma modificação urgente no processo de venda que é justamente vender a UH por categoria correta. A partir da segunda visita, portanto, as demais alterações sistemáticas e de comportamento da equipe seriam abordadas para que o processo do RM pudesse entrar em uma fase inicial. A consultora salientou ao diretor e gerente geral que o gerenciamento de receitas é um processo que deve ser posto em prática lentamente para que se torne eficaz e que, antes de qualquer aplicação prática de RM, é necessário organizar a estrutura do hotel.

### **Segunda visita: adaptações e mudanças**

A segunda visita da consultoria ocorreu um mês após a primeira. A segunda reunião envolveu, ainda, apenas os departamentos de vendas, reservas, a diretoria comercial e gerência geral e o principal foco foram as mudanças e adaptações que o hotel teria de realizar para começar a praticar o RM.

Desde a primeira visita, o hotel começou a praticar a venda de UH por categoria correta, o que por si só já ocasionou um leve aumento em sua receita. Os departamentos de reservas e vendas relataram que tiveram dificuldades quanto aos *upgrades*, uma vez que os hóspedes já tinham habitualidade com este tipo de ação. A consultoria indicou que esse benefício aos clientes não deve ser extinto, mas sim, controlado, para que isso não se torne algo rotineiro.

A primeira mudança foi com relação a grade tarifária. Tarifas flexíveis são um dos aspectos mais importantes do RM, uma vez que possibilitarão trazer uma venda de qualidade, mesmo em períodos de baixa demanda (FENATO, 2013). Na reunião, a consultoria junto com os departamentos envolvidos estabeleceu o uso das tarifas públicas para clientes particulares, empresas que não tinham um volume expressivo de vendas, agências *online* e o site próprio do hotel, esses últimos recebem tarifas públicas, pois são veículos por onde os clientes particulares também podem realizar reservas.

Foram estabelecidos seis níveis de tarifas públicas, ou BAR, para que o hotel trabalhasse de acordo com sua demanda. O quarto nível – chamado de BAR 4 – foi caracterizado como

uma tarifa padrão, ou seja, continuou sendo o valor que anteriormente já se cobrava e que foi considerada como uma tarifa de bom posicionamento de mercado em relação aos concorrentes. A partir do quarto nível, as tarifas oscilam para mais ou menos de acordo com o índice de ocupação. A estruturação dos níveis de BAR do hotel ficou como evidenciada no quadro 01:

**Quadro 1** – Modelo de estruturação de tarifas públicas e flexíveis

Ocupação	Nome da Tarifa
	BALCÃO
90% a 100%	BAR 1
70% a 89%	BAR 2
50% a 69%	BAR 3
30% a 49%	BAR 4
20% a 29%	BAR 5
0% a 19%	BAR 6

Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados do hotel (2017)

Como pode ser observado no quadro 01, além dos níveis percentuais de flutuação, estão as tarifas BAR correspondentes e a tarifa balcão, que é o valor máximo que o hotel pode cobrar pelo seu serviço. O hotel utiliza essa tarifa cheia normalmente quando a cidade está em período de alta demanda e um cliente chega sem ter realizado a reserva previamente. É importante também salientar que todos os níveis flutuantes foram calculados a partir do nível 4, sob uma medida de desconto ou acréscimo de 15% no valor. Mesmo quando o hotel praticar seu menor nível tarifário – BAR 6 – o preço ainda cobrirá seus custos e propiciará uma margem de lucro. As tarifas flexíveis foram estabelecidas para cada categoria de apartamento e quantidade de pessoas que o ocuparão.

Em um mercado que não está acostumado a lidar com a flutuação de tarifas, os clientes estranharam em um primeiro momento essa estratégia, mas foram necessárias ao hotel uma cultura e filosofia presentes no RM de que é preciso ter consciência não somente do preço, mas também do valor que o hotel oferece, e que com essas tarifas é possível conquistar diferentes segmentos de mercado que têm comportamento de compra também distintos. O hotel, juntamente com a consultoria, elaborou um discurso para explicar a nova política tarifária ao público, como evidenciado pelo diretor comercial:

Trabalhamos com tarifas FLEXÍVEIS, ou seja, a tarifa varia de acordo com a disponibilidade de apartamentos e antecedência da reserva. Desta forma, na próxima vez que precisar de hospedagem, consulte-nos e teremos prazer em lhe oferecer a melhor tarifa disponível.

Ao se praticar o RM não se deve interferir em contratos já fechados (FENATO, 2013). O hotel possuía acordos tarifários efetivados com operadoras nacionais e internacionais, os quais não sofreram alteração. A consultoria também propôs que as empresas que geravam um grande número de reservas fossem selecionadas para que não houvesse, em princípio, flutuação nas suas tarifas, a fim de manter uma boa relação comercial e de produção, chamando essa tarifa fixa de corporativa ou negócios. Além disto, também foi proposto o estabelecimento de tarifas fixas para agências de viagens físicas, cujo objetivo é fazer com que o segmento de negócios, que é o de maior representatividade para o hotel, continue registrando bons números.

Estabelecidas as grades e condições tarifárias, foi necessário um aprimoramento dos canais de distribuição, para que estes trabalhassem de acordo com essa nova estrutura. Os portais *online* de vendas que eram voltados para operadoras de turismo continuaram com suas tarifas negociadas, já os portais de venda que começariam a utilizar as tarifas públicas tiveram que acompanhar suas flutuações.

Outra estratégia utilizada para melhorar a rentabilidade do hotel foi uma ação que busque trazer os clientes das agências *online* para o site do próprio hotel. A cada reserva efetuada por uma dessas agências, o hotel paga em média 10% de comissão do valor recebido. O site próprio do hotel possui um motor de reservas desenvolvido pela rede internacional a qual o hotel está vinculado, que cobra 4% do valor de cada reserva efetuada. Ou seja, a partir do momento que um cliente efetua a reserva através do site do hotel, a empresa obtém um lucro maior. A ação de marketing proposta pela consultoria consistia em identificar as reservas provenientes de agências online e enviar uma carta a este hóspede no momento do *check-in*, informando que ele pode receber algum benefício se fizer sua próxima reserva através do portal do hotel.

Outra modificação realizada pela consultoria em RM foi a de melhorar as estatísticas do hotel. A segmentação e origem de reservas foram incrementadas para fornecer detalhes mais específicos como o tipo de tarifa utilizada e objetivo de viagem. O departamento de reservas começou a adotar o hábito de registrar diariamente as recusas de reservas e seus motivos, ocupações, diárias médias, cancelamentos, *no show* e RevPar, para montar um banco de dados sólido.

O aprimoramento das estatísticas forneceu bases para que o hotel pudesse começar a elaborar seu *forecast*, que é uma das principais bases do RM (FENATO, 2013). É através da previsão de demanda que seriam estabelecidos quais níveis tarifários devem ser aplicados no presente e futuro. A consultoria alertou que nos primeiros meses, o *forecast* do hotel não seria

100% confiável, uma vez que é uma prática recente a ser feita e necessitaria de extrema atenção a ser elaborado. A consultora propôs, portanto, que após a segunda visita, o foco fosse o aprimoramento do banco de dados estatísticos do hotel, que compõe a previsão de demanda. Na terceira visita presencial, seriam apresentados exercícios de fixação para montagem do *forecast*. A diretoria comercial questionou se já seria possível, mesmo sem a previsão de demanda, utilizar as tarifas flutuantes já estabelecidas, a consultora alertou que seria possível, mas por se basear apenas em um *feeling* de mercado, poderia não funcionar de forma muito eficaz.

### **Terceira visita: o *forecast***

Na sua terceira visita, a consultoria apresentou ao hotel exercícios para elaborar um *forecast*. Na reunião, ainda envolvendo os mesmos departamentos das outras reuniões, antes de ensinar a metodologia para prever a demanda, foi proposto que um funcionário específico ficasse responsável pela elaboração não apenas desta ação, mas que cuidasse de todo o processo de RM, ou seja, um *revenue manager*. Esse funcionário seria o responsável por cuidar desde a montagem da previsão de demanda, estabelecer quais níveis tarifários deveriam ser aplicados no presente e futuro, administrar os canais responsáveis pela distribuição destas tarifas e acompanhar o desenvolvimento das ações e interferir e modificar as estratégias quando necessário.

A gerência geral e a diretoria comercial ofereceram a responsabilidade para a encarregada do departamento de reservas, que assumiu a prática do RM. Entretanto, apesar da consultoria advertir que em um futuro próximo o cargo de gerente de receitas deverá ser criado, a funcionária continuou com suas atividades no departamento de reservas agregando a elas as funções de RM.

O próximo aspecto combinado foi estabelecer um dia fixo da semana para reunir os departamentos do hotel e realizar um encontro para discutir as ações de RM. Segundo a consultora, a reunião é fundamental para que as estratégias sejam discutidas com todos os envolvidos no processo. Apesar de ser de extrema importância que todos os departamentos do hotel participassem das reuniões (OTTO, 2010), apenas os departamentos de vendas, reservas, recepção e gerência geral assumiram representatividade nelas.

A partir deste ponto, foram apresentados os exercícios para elaborar o *forecast*, que consistiam em elaborar previsões baseadas em dados ilustrativos. O intervalo entre a segunda e



terceira reunião durou dois meses, tempo necessário para que o hotel aprimorasse suas estatísticas e conseqüentemente, seu banco de dados. A previsão de demanda é baseada em dados do presente, junto com estatísticas passadas para lançar um cenário futuro (FENATO, 2013). A consultoria propôs que o *forecast* fosse feito para três meses à frente e atualizado semanalmente.

Como o hotel ainda não possuía um sistema automatizado em RM, a previsão foi feita em uma planilha Excel fornecida pela consultoria, onde os dados necessários seriam atualizados e gerariam uma previsão futura. A consultoria alertou que as primeiras previsões não seriam 100% confiáveis, visto que é uma ferramenta que se aperfeiçoa com a prática e quantidade de dados disponíveis. Ao fim do *forecast*, se tem um cenário com uma porcentagem de ocupação para os dias dos próximos três meses, onde serão estabelecidos os níveis de BAR aplicáveis. É de extrema importância, de acordo com a consultoria, que os dados fossem revisados semanalmente e fossem aplicadas as mudanças necessárias. A mudança de níveis tarifários, por exemplo, poderia ser feita até mesmo no dia de trabalho que está acontecendo, que pode sofrer alterações em sua ocupação. As ações e estratégias de marketing deveriam ser discutidas na reunião semanal, sempre com base no *forecast*.

Uma vez tendo a ciência de como elaborar a previsão de demanda, o hotel estava apto a de fato começar a praticar o RM. Foi alertado pela consultoria que os primeiros meses são experimentais e poderiam não acarretar a maximização absoluta da receita. O próximo passo, de acordo com a consultora, seria fixar a cultura e filosofia da gestão de receitas em todo o hotel, para que todos os departamentos tenham ciência dessa nova forma de trabalho e possam contribuir para que a prática seja eficiente. Foi proposto que o hotel disponibilizasse palestras e reuniões com os funcionários nos dois meses que antecederam a quarta e última visita, para familiarizá-los com o tema. A última visita presencial da consultora, portanto, seria um acompanhamento do desenvolvimento do RM na empresa.

#### **Quarta visita: acompanhamento e incentivo à concorrência**

A quarta e última visita presencial da consultora ao hotel teve como objetivo principal acompanhar o desenvolvimento das atividades de RM nos últimos dois meses após a terceira visita. O que se verificou foi que existiram treinamentos e palestras dadas pelo departamento de reservas sobre os procedimentos e cultura da gestão de receitas a alguns departamentos, como por exemplo, a recepção. As reuniões de RM aconteceram semanalmente com a presença

da gerência geral, reservas, vendas e diretoria comercial sob o comando da encarregada do departamento de reservas, que assumiu também as tarefas do RM.

Segundo entrevista com a encarregada de reservas, a dificuldade encontrada nesses meses foi a elaboração do *forecast*, que é detalhado e necessita de uma boa quantidade de informações e o banco de dados do hotel, apesar de ter sofrido uma melhoria, ainda carecia de uma base mais sólida. A funcionária ainda abordou que a flutuação tarifária aconteceu, portanto, tendo em vista que existia uma margem de erro considerável na previsão de demanda e levando-se em consideração o *feeling* de mercado. Segundo a consultora, é uma ação esperada, visto que apenas com o tempo, prática e uma boa base de informações, o *forecast* alcançará uma pequena margem de erro e conseqüentemente uma consistente flutuação tarifária.

Os primeiros meses da prática RM tiveram, de acordo com o diretor comercial do hotel, uma qualidade de venda superior ao mesmo período do ano anterior. Apesar de o hotel ter registrados índices baixos de ocupação nesse período, a receita registrou um aumento, conseqüência esta, ainda segundo o diretor, da flexibilização tarifária.

A resistência do grande público, que não estava acostumado a essa nova metodologia de trabalho, tem sido controlada com o discurso elaborado entre hotel e consultoria e a encarregada de reservas ainda afirmou que o impacto também com relação à venda por categoria correta de apartamento tem diminuído com o tempo.

As novas origens e segmentação de reservas têm mostrado, ainda segundo a funcionária, que existe um aumento no número de reservas efetuadas no site do hotel, o que a consultora e gerência geral alegam ser conseqüência da ação de marketing para trazer o público das agências *online*.

No que se refere à concorrência, grande parte dos hotéis da praça comercial ainda não trabalham com tarifas flexíveis, o que mostra a inexistência de uma prática mais massiva de RM. O diretor comercial, com a concordância da consultora, ofereceu a alguns hoteleiros da cidade uma pequena palestra de apresentação da consultoria e elementos introdutórios da gestão de receitas. O objetivo, ainda de acordo com o diretor, é estimular os concorrentes a trabalharem com o RM, para que o mercado se torne cada vez mais competitivo e a cidade do Recife possa, de fato, tornar a flutuação tarifária uma ação rotineira. A reunião com os hoteleiros aconteceu no hotel com a presença da consultora e segundo a mesma, foi muito produtiva, inclusive com um hotel concorrente já oficializando uma futura contratação.

Ao final da última visita presencial, com o contrato com a consultoria oficialmente encerrado, o hotel continua o processo de RM, estimulando o mercado e buscando assimilar

essa nova realidade pós implantação da gestão de receitas. Os contatos para dúvidas e outras questões eventuais com a consultora ainda existe, caso seja necessário, mas a gerência e diretoria comercial se dizem preparados e satisfeitos com os primeiros passos já dados pela empresa e com os resultados auferidos.

## Conclusão

A relevância que a gestão de receitas possui no mercado hoteleiro é muito significativa, uma vez que o RM tem o objetivo de maximizar a rentabilidade de um hotel. Porém, para que isso de fato aconteça faz-se necessária uma mudança de filosofia não somente por parte dos gestores, mas também de todos os envolvidos no processo. O foco passa a ser a qualidade da venda e não apenas a quantidade. As mudanças operacionais podem e irão acontecer, mas é necessário um acompanhamento profissional especializado no assunto para que estas aconteçam de forma a gerarem os resultados esperados.

Ao evidenciar o seu interesse pela prática do RM, o hotel estudado mostrou-se suscetível às mudanças que inevitavelmente aconteceriam em sua estrutura. A mudança mais impactante, contudo, foi a ocorrida com gestores e colaboradores, que tiveram que assimilar os preceitos do RM e fazer com o que o gerenciamento de receitas passasse a fazer parte da sua rotina.

Com relação aos clientes, estes também foram impactados pelas mudanças, sendo necessária a realização de um trabalho de esclarecimento para deixá-los cientes dessa nova metodologia de tarifas aplicada. Assim como ocorreu e hoje é comum com as companhias aéreas, o cliente precisa se habituar com a flexibilização tarifária, sendo este um desafio grande para a empresa.

Como o RM é baseado em dados e estatísticas, nenhum planejamento e ação estratégica devem ser feitos exclusivamente através do *feeling* de mercado. Uma boa base de dados é essencial para montar um bom *forecast*. O hotel estudado não se atentava que seu histórico é uma informação essencial para as projeções e a partir de então passou a manter um padrão de operações que busque aprimorar seu banco de dados.

Mudanças operacionais como reestruturação de cargos e capacitação de pessoal foram aplicadas para que o RM pudesse de fato ter início. Ficou claro também que apesar das deficiências identificadas no diagnóstico da consultoria, as modificações operacionais e de comportamento na empresa proporcionaram um aumento em sua qualidade de venda, ou seja,

nos primeiros meses da aplicação do RM já foi possível perceber um aumento na receita e uma melhora nos resultados da empresa.

Porém, praticar o RM não significa atuar sozinho. Uma praça comercial competitiva é aquela em que os concorrentes trocam dados formalmente e juntos aperfeiçoam o mercado onde estão inseridos. A preocupação do hotel estudado neste trabalho em apresentar a gestão de receitas à concorrência e despertar o interesse em um mercado que ainda não a pratica, mostra o interesse em tornar a oferta hoteleira da região mais competitiva.

Pelo exposto, pôde-se concluir que a implantação do gerenciamento de receitas na empresa estudada provocou uma série de impactos, sendo necessárias várias mudanças operacionais e de filosofia de gestão na empresa estudada, além de um estímulo ao mercado hoteleiro da cidade e região para essa forma de gestão e que os primeiros resultados após a prática do RM no hotel foram satisfatórios, uma vez que evidenciaram o crescimento da receita e aumento nos resultados.

É importante destacar, pelo exposto, que existe um vasto mercado dentro do universo do RM e o contexto brasileiro, entretanto, ainda não contempla de forma efetiva a função do *revenue manager*. Então é importante que outros estudos sejam realizados, não somente sobre a prática e desenvolvimento do RM no Brasil, como também sobre o papel do profissional gerente de receitas dentro dessa filosofia mercadológica.

## Referências

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BOARIA, Francieli. *Revenue Management* no turismo e hotelaria: oportunidades e melhorias na era da tecnologia. **Vida de estudante**. 2013. Disponível em: <<http://www.vidadeestudante.com.br/revenue-management-no-turismo-e-hotelaria-opportunidades-e-melhorias-na-era-da-tecnologia/#.UyY5hPldU9Q>>. Acesso em: 16 mar. 2017.

CANINA, Linda; ENZ, Cathy. *An Examination of Revenue Management in Relation to Hotels' Pricing Strategies: Center for Hospitality Research Report*. Ithaca, NY, USA. Cornell University, 2006.

CARVALHO, Leandro. Rate Strategy. **Pan Hotéis**. 2013. Disponível em: <[http://blog.panhoteis.com.br/distribuindo-distribuicao/index.php/2013/11/25/rate-strategy/#.U4Nsv\\_ldU9Q](http://blog.panhoteis.com.br/distribuindo-distribuicao/index.php/2013/11/25/rate-strategy/#.U4Nsv_ldU9Q)>. Acesso em: 26 maio 2017.

CASTRO, Felipe de Vasconcelos; CASTRO NETO, Francisco Cesar de; ABREU, Monica Cavalcanti Sá; SILVA FILHO, José Carlos da. Gestão da receita em empresas hoteleiras: o *yield management* como ferramenta de otimização. In: **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. São Carlos. São Paulo, 1 - 12, 2010.

CROSS, Robert G. **Revenue Management: Maximização de Receitas, táticas radicais para dominar o mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ENZ, Cathy A.; WITHIAM, Glenn. **Yield Management: Center for Hospitality Research Report**. Ithaca, NY. Cornell University, 2001.

FENATO, Waléria. **Treinamento Revenue Management**. Disponível em: <<http://www.markupconsult.com.br/index.html>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIORGI, Ari. *Revenue Manager* - Procura-se. **Hôtelier News**. 2011. Disponível em: <<http://hoteliernews.com.br/2011/06/ARTIGOREvenueManagerProcurase/>>. Acesso em: 13 mar. 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1989.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OTTO, Gabriela. Como vivimos sem *Revenue Management*? **GO Associados**. 2010. Disponível em: <<http://gabrielaotto.com.br/como-viviamos-sem-revenue-management/>>. Acesso em 09 mar. 2017.

PERFEITO, Thais. Técnicas de *Revenue Management* para a Hotelaria. **Revista Hotéis - A referência do setor**. ed. 113. 2011. Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br/materias/15-Opinioao/8782-Tecnicas-de-Revenue-Management-para-a-Hotelaria>>. Acesso em> 19 fev. 2017.

VENTURA, Rui; NOGALES, Cezar. **Teoria e prática do revenue management em hotelaria**. São Paulo: Clube de autores, 2012.



**Como citar este artigo (Formato ABNT):**

BEZERRA, Maria do Socorro Coelho; SILVA, Alexandre César Batista da; ALBUQUERQUE, Francivaldo dos Santos; SOUZA, Dyego Henrique Soares de; RODRIGUES, Raimundo Nonato. Impactos oriundos da implantação do revenue management em um hotel de médio porte. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, 2019, vol.13, n.44, p. 148-168. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 12/12/2018

Aceito 02/01/2018