
REVENUE MANAGEMENT: ESTUDO DE CASO DO GERENCIAMENTO DE RECEITAS EM UMA REDE HOTELEIRA

REVENUE MANAGEMENT: CASE STUDY IN A HOTEL CHAIN

Carolina Fiuza Parolin¹

Recebido em 27/04/2013

Aprovado em 14/10/2013

¹ Mestranda em Administração. Universidade Positivo. carol_parolin@hotmail.com.

RESUMO:

O presente estudo de caso tem como objetivo demonstrar a maximização de resultados de uma rede hoteleira internacional aplicando uma técnica de gestão denominada *yield /revenue management* ou gerenciamento de receitas. A pesquisa expõe o conceito e ferramentas de *revenue management*, apontando a análise do cenário econômico, os conceitos de marketing, a importância da criteriosa segmentação de mercado e o estudo da previsão de demanda como requisitos fundamentais e imprescindíveis na aplicação da referida técnica de gestão. O artigo apresenta juntamente os *stakeholders* do processo, assim como os indicadores de desempenho fundamentais para a mensuração da técnica de gestão, demonstrando os resultados obtidos por uma rede hoteleira após a implantação dos processos de gerenciamento de receitas por meio de um comparativo de desempenho. A presente pesquisa apresenta abordagem metodológica qualitativa sendo adotado o estudo de caso como coleta de dados e unidade de análise referente a uma rede hoteleira internacional. A pesquisa evidencia o aumento de receita após a aplicação dos conceitos e técnicas de *revenue management*. Como resultado, a empresa alcançou não apenas um acréscimo significativo em seu faturamento de hospedagem, como propiciou mudança na cultura e crescimento sustentável da organização.

PALAVRAS-CHAVE:

Gerenciamento de receitas, Gestão Hoteleira, Competitividade

ABSTRACT:

This case study aims to demonstrate how an international hotel network optimized results using a technique called yield management / revenue management and revenue management. It describes the history of the hotel and revenue management, presents the economic environment in the tourist industry and concepts of marketing as a critical target market and economy as a deep study of the forecast of demand that are directly involved in applying the technique of management. As the stakeholders involved in the process, it outlines the performance indicators for the measurement of fundamental management techniques and shows the results obtained after the application of revenue management through a comparison of performance. Finally, this article presents a qualitative methodological approach being adopted the case study as data collection and analysis unit referring to an international hotel chain. This research shows the revenue increase after the application of the concepts and techniques of revenue management. As a result, the company achieved a significant increase in its revenue for hosting and providing sustainable growth to the organization.

KEYWORDS:

Revenue management, supply-demand, hospitality

1. INTRODUÇÃO

A atual condição social está vivenciando um novo comportamento, na qual o turismo torna-se imprescindível para classes sociais diversas. A massificação da atividade intensifica-se e descarta o conceito em que a atividade turística seria um privilégio a ser usufruído pelas classes dominantes ou estratos econômicos de alta renda.

Uma nova era do turismo se consolida com o avanço de novas tecnologias, especialmente nos setores de telecomunicações e transportes. Por essa razão, deu-se início ao desenvolvimento de ferramentas que gerassem ainda mais rentabilidade às companhias atuantes nesse segmento e pudessem torná-las mais competitivas mediante a um cenário de contínua transformação. Debruçando-se de forma pioneira neste desafio, encontram-se as companhias aéreas que se deparavam com a constante perda de receitas ocasionada pela decolagem de um assento vazio, fenômeno que se disseminou, posteriormente, para as empresas hoteleiras, por apresentam características semelhantes. Desenvolveu-se, portanto, a estratégia de gerenciamento de receitas ou *revenue management*, que visa maximizar a receita por meio de política tarifária baseada na oferta e demanda e com foco no dinamismo do mercado competitivo.

O presente estudo demonstra como a aplicação da técnica de gerenciamento de receitas otimizou os resultados de faturamento em uma rede de hotéis. Neste intuito, o foco inicial desse projeto é demonstrar o emprego da técnica de gerenciamento de receitas e suas implicações no mercado hoteleiro. O artigo aponta os *stakeholders* envolvidos no processo, bem como os indicadores de desempenho fundamentais para a mensuração da técnica de gestão. Ao final, o trabalho ilustra um estudo de caso vivenciado por uma rede hoteleira, evidenciando os resultados obtidos com a aplicação da técnica de gerenciamento de receitas sendo utilizado, para tanto, o método comparativo de desempenho.

2. CENÁRIO ECONÔMICO

O advento da globalização, a melhoria dos sistemas de comunicação e de transportes, a fusão de culturas de regiões longínquas e o incremento das tecnologias praticamente unificaram o planeta como uma grande área de interesse turístico. A facilidade de acesso e a socialização da informação aproximaram os países e as regiões. A expansão da economia incorporou novos e significativos contingentes à sociedade de consumo, na qual o turismo se insere como um segmento importante e em contínuo crescimento. (ANDRADE; BRITO; JORGE, 1999).

Segundo Garrison e Noreen (2001, p.15) “a redução de barreiras comerciais diminui os custos do comércio internacional e permite às empresas estrangeiras competir com as locais”.

No início do século XXI, nota-se uma animação no setor hoteleiro, relacionada diretamente com os efeitos da globalização, o acirramento da concorrência, a internacionalização das empresas, os custos mais acessíveis das passagens terrestres e aéreas, aumento da longevidade e outros fatores relacionados. Nos países industrializados, segundo Castelli (1994, p.14), “a viagem turística deixou de ser luxo para ser uma necessidade”.

A OMT (Organização Mundial do Turismo) afirma que a indústria do turismo se consolidou como a principal atividade econômica de vários países e o maior gerador de exportações do mundo nos últimos 10 anos. Apesar de em 2003 ter havido um decréscimo no volume médio do turismo internacional (medido conforme o número de chegadas de turistas internacionais), este número foi de 694 milhões e em 2008 este número foi de 922 milhões.

Conforme a OMT (2008), o total de desembarques também decresceu em 2007 e 2008 drasticamente em quase todo o mundo sob a influência de uma economia global bastante volátil e desfavorável. Fatores como a restrição creditícia, o agravamento da crise, a oscilação do preço do petróleo afetaram a confiança dos consumidores e dos empresários, contribuindo para a recessão econômica geral.

Na atividade turística, quatro elementos básicos se destacam: a demanda, a oferta, o espaço geográfico e os operadores de mercado. Neste, interessa particularmente a oferta turística formada pelo conjunto de produtos, serviços e organizações envolvidas ativamente na experiência turística (ANSARAH, 2001).

Para Kotler (1998, p. 132), a demanda de mercado não é um número fixo e estático. As empresas necessitam avaliar sua participação nesta demanda constantemente, segundo os seus esforços de marketing. Quando essa equação está negativa, é sinal para reavaliar a estratégia, seja para a recuperação ou a retirada de mercado.

Andrade, Brito e Jorge (2000, p.22) ainda ressaltam que a vinda das cadeias hoteleiras internacionais para o mercado brasileiro trouxe novas e modernas práticas de gestão, novos padrões de serviços e de preços. Segundo Garrison e Noreen (2001, p.15), “uma empresa, hoje, pode ser muito bem-sucedida no mercado em relação aos concorrentes locais, mas, amanhã, a competição pode vir de qualquer parte do globo”.

Nas últimas décadas, em grandes pólos turísticos, a hotelaria deixou de ser um mercado vendedor para ser um mercado comprador. Conforme Castelli (1994, p.13) isto significa que “havia uma demanda maior que a oferta” e que, nos dias atuais, “a oferta já supera a demanda”. Porter (2004, p. 266) enfatiza que as principais razões para a queda de demanda estão ligadas a alguns fatores: o avanço da tecnologia com desenvolvimento de produtos substitutivos (normalmente com preços mais baixos e de melhor qualidade), a redução do grupo de clientes, mudanças de estilo de vida e encarecimento dos custos dos insumos.

Segundo Kotler (1998, p. 322), quando ocorre um excesso de oferta e vendas declinantes, é provável que o preço seja a maior ferramenta de competição neste setor de fim de jogo, principalmente se esses concorrentes forem providos de objetivos diferenciados e uma elevada barreira de saída.

Para Kotler (1998, p. 329), em razão das condições econômicas mudarem e a atividade competitiva variar, as empresas, normalmente, constataam a necessidade de reformular suas estratégias de marketing várias vezes durante o ciclo de vida de um produto.

3. REVENUE MANAGEMENT (RM)

Também conhecido como Yield Management ou em português denominado Gerenciamento de Receitas, o RM é uma técnica de gestão oriunda dos Estados Unidos com a desregulamentação da indústria aeronáutica ao final da década de 70, surgindo efetivamente nas empresas na década de 80 com a companhia American Airlines. Com o aumento da competitividade entre as empresas do setor aeronáutico, a sofisticação tecnológica, atrelada a inserção de novas companhias chamadas de Low Cost (baixo custo), com custos operacionais reduzidos e novos canais de distribuição oferecidos pelos sistemas globais GDS's (Global Distribution System), percebeu-se a necessidade de aperfeiçoar as ferramentas venda para obter melhores resultados e manter-se competitiva no mercado (VENTURA; NOGALES, 2012).

Conforme Oliveira e Ferraz (2008), o objetivo principal das companhias aéreas utilizarem esta ferramenta era de aperfeiçoar a receita, aplicando estratégia de preços, controle de estoque de assentos, estudo da concorrência e diferenciação de produto.

Os GDS's (Global Distribution Systems) são sistemas que possibilitaram a distribuição dos serviços das companhias aéreas a uma ampla rede de agências de viagens, a diversos consumidores diretos (B2C – business to customers) e milhares de empresas (B2B – business to business). (VENTURA; NOGALES, 2012).

São exemplos de GDS: Sabre, System One, Amadeus, Apollo entre outros. Devido à desregulamentação da indústria aeronáutica, as maiores companhias deste segmento utilizaram a técnica de gerenciamento de receitas como ferramenta de gestão conseguindo, desta forma, competir com empresas de baixo custo, continuando com suas participações de mercado e mantendo-se lucrativas. Empresas que não optaram por usar esta técnica de gestão perderam oportunidades e encerram suas atividades, como foi o caso da People Express e PanAm. (BALANZÁ, I. M; NADAL, M.C., 2000).

Os empreendimentos hoteleiros além de distribuírem seus produtos por meio dos canais de distribuição, também fazem a distribuição pelos departamentos comerciais que necessitam desempenhar técnica de vendas para maximizar as vendas. (VENTURA; NOGALES, 2012).

4. REVENUE MANAGEMENT NA HOTELARIA

Nos anos 80, ainda nos Estados Unidos, os hotéis começaram a utilizar o revenue management como técnica de gestão. Surgiram também os sistemas informatizados de revenue management específicos para hotelaria. A rede hoteleira pioneira na utilização desta técnica de gestão foi a rede de hotéis Marriott. Hoje, um grande número de redes hoteleiras utiliza o revenue management, podendo-se citar como exemplos: InterContinental Hotels Group, Hilton, Starwood Hotels and Resorts, Hyatt e Kempinsky. (VENTURA; NOGALES, 2012).

Conforme Lara (2001), RM “é uma ferramenta para incrementar receita, que estabelece tarifas com base em oferta e demanda e no dinamismo competidor do mercado”. Cita a autora que alguns empreendimentos hoteleiros possuem, em seus quadros, profissionais especializados neste gerenciamento, sendo o foco do revenue management a receita por apartamento.

De acordo com Kimes (2008), as ferramentas usadas na técnica de gerenciamento de receitas são: previsão de demanda, overbooking, estratégia de preços e decisões corporativas.

São pontos de extrema importância para o sucesso do emprego desta técnica de gestão: criteriosa segmentação de mercado, por meio da qual se permite profunda análise da demanda formada pela grande variação de tipos de hóspedes; a compreensão do mercado hoteleiro; a integração entre os departamentos envolvidos no processo e, por fim, pessoal capacitado a trabalhar com o gerenciamento de receitas (KIMES, 2008).

De acordo com Kimes (2008), o bom êxito no uso desta técnica de gestão depende de todos os processos de recursos humanos, tais como a contratação de pessoas capacitadas, treinamentos contínuos, retenção de talentos, planos de carreira e a criação de um departamento de revenue management.

De acordo com pesquisa realizada pela autora, a tendência é que o revenue management seja aplicado em hotéis não somente no gerenciamento de receita gerado pela venda de apartamentos, mas também nos outros departamentos de um hotel, como o restaurante, bar, SPA e área de eventos. Desta forma maximizando os lucros gerais de um empreendimento hoteleiro. (KIMES,2008).

A utilização do RM é considerada uma técnica de gestão moderna e ampla, pois contempla e interage a oferta e demanda, alinhada a precificação.

Conforme Lara (2001) existem premissas essenciais à aplicação do revenue management, dentre as quais se elenca:

- Controle do inventário: número de apartamentos;
- Ter uma escala de tarifas para cada categoria de apartamento;
- Usar escala de tarifas, administrando o momento de fazer up ou down-selling;
- Administrar as tarifas acordos de empresas chaves;
- Fazer reuniões periódicas com os departamentos envolvidos no processo.

A autora ainda sugere que, para obter sucesso com o gerenciamento de receitas, é preciso que a concorrência seja constantemente analisada, devendo haver um monitoramento diário de ocupação do dia, mês e ano e que todos os departamentos envolvidos estejam conscientes da importância da gestão de receitas, juntando esforços para vender todos os apartamentos vazios, pois o que não se vende na data presente, não mais se venderá (LARA, 2001).

No entanto, para a implantação do RM na hotelaria do Brasil, é necessário haver processos de mudança nas práticas organizacionais, juntamente com a adaptação da cultura e visão dos gestores. Para o sucesso da aplicação do Gerenciamento de Receitas, é fundamental a mudança inclusive da observação do comportamento do consumidor.

5. APLICAÇÃO DE MARKETING

A maximização de receitas consiste no gerenciamento preciso entre administração de demanda e faturamento. Isso envolve a seleção e o uso de ferramentas de marketing para trazer ao hotel o marketing mix desejado.

É fundamental, também, pesquisar o mercado e a concorrência e desenvolver preços e tarifas para cada segmento. Isso requer a aplicação do yield ou revenue management para determinar as tarifas

de acordo com os padrões de demanda e oferta. O padrão desses três processos resulta na maximização de receitas:

Tabela: Maximização de receitas

Marketing Mix	+	Gerenciamento de Tarifas	+	Revenue Management	=	Maximização de Receitas
------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------	---	----------------------------

Fonte: (Lara, 2001)

A expressão marketing mix foi utilizada pela primeira vez por James Culliton em 1948, com a finalidade de descrever, com precisão, os principais elementos que compõem as decisões do marketing. (BASTA; MARCHESINI; OLIVEIRA; SÁ, 2006)

Kotler (1998) conceitua marketing como um processo social no qual pessoas e grupos de pessoas obtêm o objeto de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Compete ao marketing estabelecer com o cliente uma relação duradoura de troca, oferecendo-lhes soluções capazes de satisfazer necessidades e expectativas. (BASTA et al., 2006)

O marketing tem como objetivo verificar as necessidades atendidas e supri-las da forma mais rápida possível, verificar, com exatidão, o que o mercado está querendo naquele momento, o que exige a segmentação de mercado. (LARA, 2001)

Com efeito, é árdua a tarefa de satisfazer tantos clientes com uma única oferta. Afinal, não se pode ser tudo para todos. Ao tentar atender a todos, de maneira indistinta, acaba-se por fazê-lo mal. Assim, é melhor dividir, segmentar, para melhor atender. (BASTA et al., 2006)

Segundo Warren Keegan e Mark Green (2003), é possível segmentar o mercado de cinco formas: segmentação do mercado global, segmentação demográfica, segmentação psicográfica, segmentação por comportamento e segmentação por benefício.

A segmentação é o processo pelo qual os profissionais de marketing identificam grupos de consumidores com desejos e necessidades semelhantes. A determinação de alvo é o ato de avaliar e comparar os grupos identificados e, depois, selecionar o de maior potencial. Cria-se, então, um marketing mix capaz de conferir à organização o melhor retorno sobre vendas, enquanto se acrescenta o máximo de valor para os consumidores. (KEEGAN e GREEN, 2003)

Keegan e Green (2003) afirmam que, quando se faz a segmentação de mercado, torna-se mais fácil atingir o cliente específico, conseguindo, assim, o objetivo de vender para os clientes que realmente têm interesse no produto ou serviço. Isto deve ser efetuado da forma mais rápida possível quando se trata de serviços, pois serviços não são estocáveis.

A hotelaria é inserida nesta classificação, pois, na hipótese de um quarto não ser vendido, não será estocado, deparando-se, daí, com uma venda perdida, pois um quarto parado é fonte de despesas; não gera lucro algum. (KIMES, 2008)

Segundo Kimes (2008), por isto o setor de vendas do hotel deve estar alerta a eventuais sazonalidades que possam vir a ocorrer.

Simone Lara (2001) afirma que, por muitos anos, o marketing foi visto como uma ferramenta e, até mesmo, como uma ciência, juntamente com a arte de conquistar e manter clientes, subordinados ao diretor de vendas. Hoje em dia, vendas é uma ferramenta de marketing que engloba muitas funções dentro e fora do departamento, no esforço de conquistar, manter e desenvolver relacionamentos lucrativos com clientes preferenciais e que a relação compra/venda construa relacionamentos sólidos, com visão em longo prazo.

Com isso, ingressa-se, diretamente, no serviço hoteleiro que faz o uso direto do marketing de serviços. Segundo Lara (2001), para conseguir a manutenção no mercado hoteleiro faz-se necessária a aplicação do marketing interno, pois, hoje, muitas empresas hoteleiras querem vencer no mercado com uma estratégia de preços competitiva e, para isso, usam políticas tarifárias agressivas. A autora complementa ao afirmar que, fazendo o uso das ferramentas de marketing interno, o setor de vendas consegue atingir uma ocupação maior em períodos nos quais não existiriam tantas vendas, e nos períodos de grande ocupação, colocar uma tarifa mais elevada devido à alta demanda do mercado.

Existe uma diferença entre o preço de lista, chamado tarifa balcão de rack rate, e a tarifa final. A prática de descontos e concessões de tarifas especiais é tão difundida que dificilmente um hóspede paga a tarifa de balcão. (LARA, 2001)

Para o revenue management, prever a demanda tem extrema importância na determinação da disponibilidade e categoria das tarifas a serem utilizadas.

6. LEI DA OFERTA E DA DEMANDA.

Seguindo a relevância do estudo da demanda para o processo, Antonio Gonçalves, Robson Gonçalves, Ruy Santacruz e Virene Matesco . (2007, p.16), citam que a teoria da demanda estuda o comportamento do consumidor e as razões determinantes da compra ou não de um produto ou serviço.

Empresários têm como objetivo comum a obtenção de lucro, elemento dependente da receita gerada pela venda de produtos ou serviços prestados.

A receita, por sua vez, está condicionada à quantidade e ao preço de venda dos produtos e serviços ofertados. E, para que a venda seja realizada, existe a dependência da compra pelo consumidor, isto é, depende da demanda pelo produto ou serviço.

Neste passo, a lei da demanda correlaciona preços e quantidades, equacionando-se da seguinte forma: se o preço sobe, a demanda cai e, se o preço cai, a demanda aumenta.

Porém a teoria da demanda foca em quatro fatores, sendo eles: preço, concorrência, renda e preferências dos consumidores.

Um conceito fundamental para a previsão da demanda do consumidor e das decisões empresariais é a elasticidade da demanda, definida como “a razão entre a variação da quantidade demandada de um produto e a variação percentual em alguma das variáveis que influenciam a demanda”. (GONÇALVES et al., 2007)

De acordo com Gonçalves et al. (2007), o mercado competitivo sugere a quantidade e a qual preço o produto ou serviço será ofertado. São fatores que influenciam a oferta a tecnologia de produção; preços dos insumos; concorrentes; e regulamentação do governo.

Ainda conforme Gonçalves et al. (2007), a lei da oferta e da demanda refere-se à relação entre as quantidades demandadas e ofertadas. Inicialmente, esta relação entre oferta e demanda ocasiona a estabilização do preço. A concorrência, por sua vez, afeta esta relação, provocando alterações de preços.

De acordo com McGill e Ryzin (1999), se a estrutura da demanda é estável durante o período de reservas, a maximização da receita é obtida por meio da determinação de preços em níveis adequados. Do exposto nesse referencial teórico, segundo Kimes (2008), a análise e estudo da previsão de demanda, com uma criteriosa segmentação de mercado, utilizando o melhor mix de hóspedes possível e com uma eficaz estratégia de preços, viabilizam a aplicação do revenue management para atingir o principal objetivo de maximizar receitas e lucro em qualquer período.

7. METODOLOGIA

A presente pesquisa apresenta abordagem metodológica qualitativa sendo adotado o estudo de caso como coleta de dados e unidade de análise referente a uma rede hoteleira internacional. O estudo de caso refere-se à maximização de receitas de uma rede de hotéis por meio da utilização de ferramentas de gestão de receitas, conhecida operacionalmente no segmento turístico como *revenue management / yield management*. (A terminologia americana é utilizada nesse segmento pelo fato de ser focada em moldes e padrões internacionais). No Brasil podemos utilizar a denominação de “gerenciamento de receitas” apresentando o cuidado de referir-se a técnica e ferramenta em questão, não generalizando o termo para toda e qualquer operação ou plano de ação de simples aumento de faturamento.

Por questões estratégicas e sigilosas, o nome da companhia permanece incógnito. Contudo os materiais fornecidos elucidam a aplicabilidade e eficácia do modelo de gestão de receitas que contempla primeiramente a mudança da política tarifária da organização.

Entre os anos de 2003 a 2005, a companhia hoteleira em questão deparou-se com a estagnação de receita, e crescimento anual correspondente ao inflacionário, contudo, em função da rede hoteleira apresentar unidades inseridas em destinos de alta demanda, os resultados finais não condiziam com o cenário econômico potencial. Ou seja, os empreendimentos da rede não apresentavam um crescimento correspondente com a potencialidade perene e condizente com os índices econômicos de mercado.

Dessa forma, a empresa verificou que alguns destinos estavam em queda e algumas unidades apresentaram desempenho abaixo do esperado. Contudo, nas unidades inseridas em regiões que detiveram um turismo ascendente e alta demanda, os empreendimentos demonstraram um resultado positivo, porém aquém da potencialidade de crescimento.

Em função do potencial vislumbrado algumas unidades e possibilidade estratégica de compensação do fraco desempenho das regiões castigadas pela baixa demanda, a empresa visualizou uma oportunidade de maximizar sua receita através de ferramentas e aplicação dos conceitos de revenue management a partir do ano início de 2008.

O princípio básico do gerenciamento de receitas estabelece que, para ocupação¹ baixa, deve-se focar em aumento do percentual de ocupação e venda de rooming nights (RN) e, para ocupação alta, deve-se focar em aumento de diária média², sendo o indicador final o REVPAR (Revenue per available room). Quanto maior o Revpar³, melhor será desempenho da unidade.

No entanto, cabe mencionar que nada adianta maximizar a receita, se os custos fixos e variáveis crescem em proporção ainda maior. Portanto, o indicador final de rentabilidade nesse caso é o GOP⁴ (Gross Operational Profit).

Através dessa percepção, deu-se início a um processo de aplicação de novas políticas dentro dos hotéis da rede, cujas atribuições foram direcionadas aos departamentos de reservas, vendas e

¹ Ocupação – percentual de apartamentos ocupados;

² Diária média – receita de hospedagem dividida pelo número de apartamentos ocupados.

³ REVPAR – Receita de hospedagem dividida pelo número de apartamentos disponíveis da unidade.

⁴ GOP – Receita Operacional (receita de hospedagem – custos)

recepção. A gestão de receitas, no entanto, foi trabalhada em todos os departamentos a fim de gerar mudança na cultura organizacional.

Os envolvidos diretamente com a operacionalização do processo foram essenciais para adequação estratégica da empresa, sendo assim os departamentos de reservas passaram a efetuar relatórios analíticos diários.

A partir de então, atribuiu-se a função de gestor de receitas ao gerente de vendas, que, anteriormente, estava focado em resultados específicos da carteira de clientes de sua respectiva equipe comercial, atenção regionalizada e visitas em empresas e agências de viagens. A função passou a responder pela análise dos relatórios mencionados acima e possibilitou uma visão macro e micro econômica, dos demais hotéis da rede e da própria unidade, sendo propiciado acionamentos de potencialidades comerciais constantemente às demais equipes de outras unidades.

A função também possibilitou o controle tarifário conforme as categorias disponíveis e estudo de demanda, avaliando também quais grupos e eventos teriam prioridade dentro do empreendimento. Sendo assim, foram diagnosticados picos de demanda durante o meio da semana, especificamente na quarta-feira.

Com esses dados, foi possível estabelecer as primeiras premissas da política de gestão de receitas do empreendimento:

- As tarifas para o período de alta ocupação não continham margem de negociação;
- As diárias que passassem por quarta-feira não teriam margem de negociação tarifária;
- Os grupos passantes por esse período, com um intervalo de tempo menor que cinco dias, não poderiam representar mais que 50% da ocupação do hotel;
- Prioridade para eventos com hospedagem;
- Flexibilidade para tarifas de final de semana (baixa ocupação);
- Flexibilização de negociação para reservas, equipe comercial e recepção, em períodos de baixa ocupação;

- Manutenção de contas chaves (TMC)⁵ e (FAVEEC)⁶, pois representavam 35% da ocupação semanal de segunda a sexta-feira;
- Fechamento dos canais de vendas como web e GDS⁷ para ocupação acima de 75%, possibilitando a operacionalização das demais hospedagens direcionada ao gerente de receitas de cada unidade;
- Engajamento da equipe.

O processo incluiu a análise estatística dos dados históricos e previsão de demanda potencial e demanda realizada, assim como receita potencial e receita realizada. Essa técnica possibilitou optar pelas melhores condições, ou seja, para determinado período com volume de eventos e congressos na cidade, a rede passou a optar pelo melhor cliente, ou seja, aquele que preenchesse adequadamente o mix ideal para a rentabilidade do empreendimento.

Outra política tarifária adotada foi a de estabelecer um nível tarifário conforme a ocupação:

- Tarifa A + 35% - Ocup. Prev. > 85%
- Tarifa A + 25% - Ocup. Prev. >75%
- Tarifa A + 10% - Ocup. Prev. 50 a 75%
- Tarifa A - Ocup. Prev. < 50%

Controle de over booking e cobrança devida de no-shows⁸, também inseridas no programa, resultaram sucesso, reforçando o alcance do objetivo de maximizar receitas.

8. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Para o devido acompanhamento, destaca-se abaixo o índice de crescimento anual que a rede de hotéis em questão detinha anteriormente à adoção do plano de gerenciamento de receitas:

⁵ TMC – Travel Management Company: Entidade que representa as 5 maiores agências de turismo focadas em negócios corporativos.

⁶ FAVEEC– Fórum das Agências de viagens especializadas em contas comerciais

⁷ GDS – Global Distribution System

⁸ No-Show – O termo é usado para o hóspede que tinha reserva confirmada e não efetuou o cancelamento no prazo estipulado.

Comparativo Ano / Janeiro a Dezembro (Receita da Rede de Hotéis)		
	2006	2007
Receita	R\$ 71.947.822,00	R\$ 77.073.020,79
Índice de Crescimento		7%

O índice acima se refere à receita anual de 2006 X 2007 de toda a rede hoteleira no Brasil e Argentina (contemplando a unidade de Buenos Aires). Já no caso abaixo se demonstra o comparativo acumulado entre os meses de janeiro a setembro:

Comparativo Acumulado Janeiro a Setembro				
<i>Ano</i>	2005	2006	2007	2008
Receita	R\$ 49.165.738,00	R\$ 52.250.266,00	R\$ 56.245.377,67	R\$ 63.880.230,00
Índice de crescimento		6%	8%	14%

O comparativo apresentado não contempla novos empreendimentos inaugurados após 2005. O crescimento estabelecido é regido através de um comparativo das mesmas unidades durante os respectivos anos. Dessa forma é possível visualizar um salto de 8% para 14% de 2007 para 2008 no crescimento de receita em relação ao comparativo acumulado.

O crescimento previsto considerava um incremento entre 8% a 10%, contudo após a implantação da ferramenta de Revenue Management, a rede apresentou um crescimento muito acima do previsto, mesmo diante da crise internacional que afetou diversos mercados e gerou queda na demanda turística.

É importante apresentar o comparativo por unidade, através do qual se percebe que alguns destinos sofreram influência de fatores externos específicos como:

- a “crise internacional”, no caso do destino Natal – RN: por ser um destino de grande alto volume de turistas estrangeiros, apresentou grande queda no número de visitantes em 2007;
- problemas aéreos e questões ligadas à saúde pública: como foi o caso do destino ligado à região de Angra dos Reis/RJ, afetada, principalmente, no ano de 2008.

Acumulado Receita Jan - Set.				
	2005	2006	2007	2008
Unidade Buenos Aires	6284691	8095465,41	9610949	12895147,73
Unidade Angra dos Reis	1800732	2009231,38	2138419	2039027,74
Unidade Bahia	13717183	12984278,33	13460666	14900375,4
Unidade Bahia2	2999999	3490275,36	4047491	4050763,32
Unidade Curitiba	2483383	4325494,67	5185243	6351897,29
Unidade Natal	7516796	6878630,86	5573156	5397137,39
Unidade Rio de Janeiro	11675518	11059233,69	11764066	12683036,64
Unidade São Paulo	2687436	3407656,44	4465386	5562844,49
Total	49165738	52250266,14	56245377	63880230

(*) Unidades em Moeda R\$

Além do comparativo de crescimento de receitas por unidade/hotel da rede hoteleira em questão, como representado acima, é relevante também identificar o crescimento de mercado em relação à concorrência, apontando o caso da unidade de Curitiba em comparação com demais hotéis do mesmo padrão da capital paranaense, conforme apresentado no quadro seguinte.

A tabela mensura a participação de mercado através de um set competitivo entre os hotéis da mesma categoria, considerada de luxo, referente a um mesmo destino. Estão apresentados, proporcionalmente, os percentuais de mercado que cada empreendimento detém em relação ao número de apartamentos totais da categoria (Market share). Já a coluna Fair Share, estabelece o índice realizado, ou seja, os hotéis que apresentam um fair share acima de seu market share estão com um desempenho acima de sua proporção de mercado e estão “conquistando”, portanto, clientes de seus concorrentes.

Os dados acima apontam dois índices de penetração distintos, que mensuram o percentual de participação de mercado que cada empreendimento hoteleiro está ganhando ou perdendo em relação à concorrência. O percentual de referência para o indicador *Penetration Index Room Revenue* é 100%. O indicador abaixo de 100% representa perda de mercado ao empreendimento. Ao atingir um índice percentual superior a 100%, o empreendimento está conquistando mercado da concorrência e estará superando seu “share”.

Nesse caso, o empreendimento de Curitiba citado, após a implantação do RM apresentou o maior PIRR, maior ocupação e maior REVPAR do set competitivo.

Set Competitivo / Acumulado 2008 - Jan.Set												
Hotel	Uhs	Market Share	Aptos disponiveis	Aptos Vendidos	Fair Share	OCC %	Penetration Index OCC %	Diaria Mensal	Room Revenue	Fair Share	PIRR Penetration Index Room Revenue	RevPAR
Hotel A	175	19%	47.950	23.042	17%	48,05%	89%	213,02	4.908.453,51	17%	89%	102,37
Hotel B	88	9%	24.112	11.659	8%	48,35%	89%	187,06	2.180.897,97	7%	79%	90,45
Hotel C	136	15%	37.264	17.912	13%	48,07%	89%	188,32	3.373.136,06	11%	79%	90,52
Hotel D	165	16%	45.210	25.299	18%	55,96%	103%	246,90	6.246.317,48	21%	120%	138,16
Rede X: Unidade Curitiba	172	18%	47.128	30.968	22%	65,71%	121%	222,74	6.897.749,32	24%	127%	146,36
Hotel F	196	21%	53.430	29.135	21%	54,53%	101%	196,56	5.726.827,12	20%	93%	107,18
Total	931	100%	255.094	138.015	100%	54,10%		212,54	29.333.381,46	100%		7

Fonte: FOHB (Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil – Outubro/ 2008)

9. ANÁLISE DE RESULTADOS

Após a demonstração dos resultados conforme o quadro comparativo acima é possível destacar que, com a aplicação do gerenciamento de receitas, em função da venda adequada de categorias de apartamentos, operacionalização conforme demanda, monitoramento diário de ocupação e implantação de ferramentas estratégicas, como o fechamento devido de canais eletrônicos, controle de grupos, treinamentos contínuos e adequados, engajamento dos stakeholders e mudança na rotina operacional, a empresa passou de um crescimento médio (comparativo 2006 X 2007) de 8% para 14% (comparativo 2007 X 2008) acumulado até o mês de setembro, o que representou um aumento de R\$ 7.634.853,00 em receita total.

De acordo com o comparativo por unidade, apresenta-se um crescimento maior que 10% em quatro unidades hoteleiras:

- Buenos Aires – crescimento de 34%;
- Bahia – crescimento de 10%;
- Curitiba – crescimento de 22%; e
- São Paulo – crescimento de 24%.

Os percentuais de crescimento que superam 10% após a implantação das ferramentas e política de *revenue management* representaram um índice acima do previsto / ano, o que demonstra a aplicabilidade da ferramenta de gerenciamento de receitas.

Outro resultado apresentado refere-se ao cenário competitivo do destino de Curitiba, cujo empreendimento da rede em questão deteve aumento de participação de mercado após a implantação de políticas de gerenciamento de receita. A unidade foi utilizada apenas como um dos exemplos, pois apresentou índices relevantes em relação à concorrência. Aponta-se particularmente este mercado em razão da similaridade da demanda turística entre os anos de 2006, 2007 e 2008. Por meio desses percentuais, nota-se que houve uma conquista de novos clientes e, conseqüentemente, uma maior amplitude de sua fatia de mercado.

Com a aplicação da técnica de gerenciamento de receitas foi possível determinar as tarifas e categorias de apartamentos que seriam comercializadas, e quais grupos e eventos teriam prioridade,

com o objetivo de atender a necessidade de mercado e ao mesmo tempo maximizar o faturamento do hotel.

Com a aplicação do conceito, os indicadores fundamentais tiveram aumento significativo. Foi detectado aumento de ocupação, mas, principalmente, um incremento significativo de diária média e do REVPAR, índice que determina o real desempenho, pois distribui a receita de hospedagem pelos apartamentos do empreendimento.

A partir dos dados mencionados, é possível afirmar que a política de gerenciamento de receitas gerou aumento em receita total de hospedagem, apresentou vantagem competitiva aos hotéis que aderiram a ferramenta, como é o caso citado da unidade de Curitiba, e possibilitou uma alteração na cultura organizacional da empresa, focando em um crescimento sustentável conforme a oferta e demanda do destino.

Concomitantemente é importante destacar que os dados e indicadores apresentados apontam uma possível assertividade na implantação do *revenue management*, contudo outras variáveis externas não identificadas pela rede hoteleira nos anos correspondentes podem juntamente ter interferido nos resultados alcançados, tais como queda da qualidade na prestação do serviço dos competidores, redução tarifária da concorrência, entre outros fatores.

Estas suposições não podem ser descartadas pelas redes hoteleiras a fim de obter uma análise com maior profundidade em relação ao sucesso específico da implantação do RM em cada mercado.

10. CONCLUSÃO

Os resultados obtidos demonstram uma possível eficiência na aplicabilidade da política de *revenue management* em uma rede de hotéis, tanto por meio do crescimento de receita, quanto do aumento na participação de mercado, faturamento e desempenho, conseqüentemente geram vantagem competitiva à empresa.

Em segundo lugar, faz-se necessário ressaltar que o sucesso da aplicação de uma técnica de gerenciamento de receitas deve-se à adequação de políticas estratégicas, como estudo devido de demanda, previsão de ocupação, venda correta de categorias, fechamento de canais de venda

conforme a ocupação, assim como o engajamento dos stakeholders: da equipe de recepção, vendas e reservas, ou seja, de todos os envolvidos no processo.

Em terceiro lugar, verifica-se que o alcance da maximização dos resultados está vinculado à mudança da cultura organizacional, pois toda empresa deverá estar focada em resultados estabelecendo-se, desta forma, uma linguagem corporativa uníssona.

Outro fator que não pode ser deixado ao lado, é que as práticas de RM devem ser utilizadas de forma a garantir a sustentação da empresa em um cenário competitivo, contudo deve-se ter cautela e priorizar as boas práticas da ferramenta, havendo parcimônia na elevação tarifária, não ocasionando excessos como por exemplo em períodos de grandes eventos, cuja fama brasileira consiste em práticas de exploração do consumidor. Dessa forma abusiva, ao invés de fortalecer as organizações hoteleiras, as mesmas estarão gerando repulsa a médio e longo prazo, afastando seus turistas que procurarão opções mais atrativas e menos exploratórias.

A presente pesquisa possibilitou demonstrar os resultados obtidos após a aplicação da técnica de gerenciamento de receitas através de um comparativo de desempenho e ilustrado com o estudo de caso de uma rede hoteleira. Por fim, é importante enfatizar que para a aplicação da técnica de gerenciamento de receitas é fundamental a mudança na cultura e mentalidade da organização para que haja a efetiva otimização dos resultados. A rede hoteleira em questão apresentou aumento significativo em sua receita direcionando devidamente os processos e ações aos stakeholders envolvidos no processo, assim como delineou e acompanhou os indicadores de desempenho fundamentais para a mensuração da técnica de gestão.

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lúcio de; JORGE, Wibon Edson. **Hotel: Planejamento e Projeto**. São Paulo: Editora Senac- 6ª edição, 1999.

ANSARAH, Marília. **Teoria Geral do Turismo**. In: ANSARAH, Marília. (org.). **Turismo. Como aprender, como ensinar**. 2ª edição. São Paulo: Editora SENAC, 2001, p. 11-33

BALANZÁ, I. M; NADAL, M. C. **Marketing e Comercialização de produtos turísticos**. São Paulo: Editora Thomson, 2000.

BASTA, Darci; MARCHESINI, Fernando Roberto de Andrade; OLIVEIRA, Jose Antonio Ferreira de; SÁ, Luis Carlos Seixas de. **Fundamentos de Marketing**. 7.ed..Rio de Janeiro: Editora FGV 2006.

CASTELLI, G. **Marketing Hoteleiro**. 3a ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1994.

GARRISON, R. H. e NOREEN, E. W. **Contabilidade Gerencial**. 9 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GONÇALVES, Antonio Carlos Porto; GONÇALVES, Robson Ribeiro; SANTACRUZ, Ruy; MATESCO, Virene Roxo. **Economia Aplicada**. 7. ed.. Rio de Janeiro: Editora FGV 2007.

KEGAN, Warren J.; GREEN, Mark. **Princípios do Marketing Global**. 5ª edição. São Paulo: Editora Saraiva 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 1998.

KIMES, Sheryl E. **Hotel Revenue Management: Today and Tomorrow**. Vol.8, n 14, August 2008 Cornell University School of Hotel Administration, Ithaca, NY, USA.

McGill, J., & Van Ryzin, G. J. (1999). **Revenue management: research overview and prospects**. *Transportation Science*, 33(2), 233-356.

OLIVEIRA, Alessandro V. M.; FERRAZ, Renée B. **Overbooking, yield management and demand forecast: an empirical study of the arrivals in airline reservation systems**. *Rev. adm. contemp.*, Apr./June 2008, vol.12, no.2, p.481-506. ISSN 1415-6555.

OMT (Organização Mundial do Turismo). **World Tourism Barometer**. Madri, v. 7, n. 2, junho 2004. .

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

LARA, Simone B. **Marketing e vendas na hotelaria**. São Paulo: Futura, 2001.

VENTURA, R; NOGALES, C. **Revenue Management: Teoria e Prática de gerenciamento de receitas em hotelaria**. São Paulo: Edição dos autores, 2012.