

## **Gestão de Receitas na hotelaria: Revenue Management em Foz do Iguaçu – PR.**

**Francieli Boaria<sup>1</sup>**  
**Verônica Monti Chavez<sup>2</sup>**

**Resumo:** Originado na indústria aérea, o Revenue Management (RM) ou também conhecido como Yield Management (YM) foi criado como uma ferramenta gerencial para maximizar os lucros e manter as vantagens competitivas de empresas do setor. Companhias aéreas vendem seus lugares por uma variedade de tarifas diferentes. Se os clientes fazem reserva antecipada, as tarifas baixas poderão estar disponíveis, mas se os clientes tentam no último minuto, eles provavelmente terão de pagar a tarifa cheia. Na indústria hoteleira, os hotéis podem aumentar a sua receita em relação à demanda de quartos disponibilizados pela previsão dos dados históricos. A indústria aérea foi à pioneira na utilização do RM, e, posteriormente, sua gestão foi aplicada em outras áreas, como no setor de hospedagem, aluguel de automóveis, cassinos, transportes ferroviários, indústria de cruzeiros, entre outros. Através de uma abordagem quantitativa e utilizando-se de pesquisa bibliográfica, este estudo visa analisar o desempenho do método RM para a maximização na gestão de receitas. Apresenta-se a análise dos resultados quanto à receita de hospedagens com a aplicação do RM nos anos de 2009, 2010 e 2011, sendo possível constatar uma evolução significativa na diária média, taxa de ocupação e total de receitas do universo do hotel estudado.

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

---

<sup>1</sup> Mestranda em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí UNIVALI. E-mail: [francieliboardia@yahoo.com.br](mailto:francieliboardia@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Especialista em Gestão Empresarial pela União Dinâmica de Faculdades Cataratas UDC. E-mail: [veronicamchavez@hotmail.com](mailto:veronicamchavez@hotmail.com)

## Introdução

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

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

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

Localizado no município de Foz do Iguaçu (PR), o hotel escolhido para este estudo pertence a uma rede e representa bem o cenário do destino turístico, porém, por suas instalações estarem em más condições, o estabelecimento passou por um processo de reforma que sujeitou o meio de

hospedagem a dispende um alto valor, culminando então a necessidade de maximização dos lucros.

Diante do exposto, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: como o RM pode maximizar as receitas do hotel estudado? Para responder tal questão propôs-se esse trabalho, que teve como objetivo desenvolver um estudo sobre o RM aplicado no empreendimento não identificado, que chamaremos neste estudo de “Hotel Iguaçu”<sup>3</sup>, destacando as vantagens deste modelo para a maximização na gestão de receitas.

A pesquisa justifica-se pela importância da gestão das receitas nas empresas hoteleiras, as quais desempenham importante papel na cadeia de suprimentos do turismo. O estabelecimento em questão, de categoria 5 estrelas, além de ser uma empresa representativa na indústria hoteleira nacional e internacional, concilia pré-requisitos necessários para aplicação das técnicas de RM: capacidade fixa, mercado de atuação segmentado, inventário perecível, produtos podem ser vendidos antecipadamente, demanda flutuante (Gomes, 2004).

Para uma melhor compreensão acerca do assunto, o artigo está dividido em, primeiramente, fundamentação teórica, onde se apresentam as definições de RM e tem como finalidade o embasamento da análise dos resultados alcançados. No item seguinte, são apresentados a metodologia e os resultados da pesquisa e sua respectiva análise. Por fim, estão as considerações finais e referências utilizadas.

## **Revenue Management**

Após a lei de desregulamentação aérea no final dos anos 70, o transporte aéreo nos Estados Unidos entrou em grande turbulência e o mercado parecia perder seus parâmetros, explica Cross (1998). As empresas que operavam há quarenta anos sob as regras do governo federal estabelecendo onde poderiam voar e quanto poderiam cobrar estavam finalmente livres. Não demorou muito para que suas dívidas acumulassem, as empresas estabelecidas no mercado começaram a perder mercado para empresas de baixo custo que utilizavam uma estratégia

---

<sup>3</sup> “Hotel Iguaçu” é o nome fictício dado ao meio de hospedagem estudado.

diferente, compravam aviões usados baratos e operavam com funcionários com pouco tempo de serviço e baixos salários, tendo então seus custos reduzidos cerca de metade dos das grandes empresas estabelecidas no mercado.

Com agressivos novos concorrentes entrando no mercado, era inevitável uma guerra generalizada. As empresas de baixo custo atacaram as empresas estabelecidas e invadiram o território uma das outras, enquanto as tarifas caíam à medida que se intensificava a luta (Cross, 1998). Portanto, as companhias aéreas foram as primeiras a compreender que o princípio da “oferta e da procura” poderia ser utilizado para maximizar suas receitas.

Outro fator importante para o surgimento e desenvolvimento do RM foi o crescente acesso à tecnologia, o que proporcionou o aperfeiçoamento dos sistemas de controle e previsão da demanda (Moraes, 2010).

Para uma melhor compreensão do estudo, as definições explanadas fundamentam e conduzem a presente análise:

**Quadro 1 - Definições de Yield Management.**

AUTOR	DEFINIÇÃO
Sieburgh (1988)	YM is a set of procedures used to control room rates and occupancy.
Kimes (1989)	YM can be applied when capacity is fixed; demand fluctuates and can be segmented; inventory is perishable; the product is sold well ahead of consumption; and marginal sales costs are low and marginal production costs are high.
Relihan (1989)	YM is an application of economic principles to pricing and room inventory.
Lieberman (1993)	YM is neither a computer system nor a set of mathematical techniques. YM is a tool with the capacity to bring about enhanced revenue and customer service capabilities through a combination of information systems, technology, probability, statistics, organizational theory, and business experience and knowledge.
Griffin (1994)	Because computer technology has made sophisticated and complex YM systems possible, some simply equate YM to using computerized systems in room inventory management
Nykiel (1989)	Defines YM as selling each room to the customer willing to pay the highest price so as to achieve the highest revenue
Schmidgall (1995)	YM is selling rooms in a way that maximizes total room revenue, rather than trying to sell all available rooms.
Vallen and Vallen	Define YM as a systemized occupancy/price strategy for controlling the rates and

(1996)	restricting the occupancy to maximize room revenue
Griffin (1994)	YM is a process that attempts to increase business profitability
Donaghy et al. (1995)	Point out that profit maximization is the goal for YM
Jones and Hamilton (1992)	YM is a strategy to maximize guest room rates when demand exceeds supply and to maximize occupancy when supply exceeds demand
Gary (1996)	YM is a programme to restrict or eliminate low-rated business when demand is high and to seek lower-rate markets when demand is low.

Nota **Fonte:** Gu, Z. & Caneen, J. (1998): Quadratic Models for Yield Management in Hotel Rooms Operation. Progress in Hospitality and Tourism Research. 4. pp. 245-253.

Sinteticamente, o quadro 1 explica que, com o aumento da ocupação (procura) e da oferta (disponibilidade de quartos) o valor das tarifas diminui, tornando-as promocionais. As tarifas devem cair quando a oferta excede a demanda e a subir quando se percebe o oposto. O RM ou YM deve ser utilizado no processo estratégico da definição de preço dinâmico, aplicado à estruturação de níveis de tarifas relacionadas com a disponibilidade ou ocupação de cada unidade habitacional. O segredo está na capacidade de monitorar as reservas e desenvolver previsões confiáveis (Gu & Caneen, 1998).

RM não é um sistema informatizado. É um conjunto integrado de processos de negócios que reúne pessoas e sistemas com objetivo de compreender o mercado, prevendo o comportamento do consumidor e respondendo com rapidez para aproveitar as oportunidades que se apresentam. Previsões de cancelamentos, no-shows e até mesmo saída antecipada formam os elementos de um cálculo complexo, que facilita os níveis de capacidade do estabelecimento (Gu & Caneen, 1998).

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

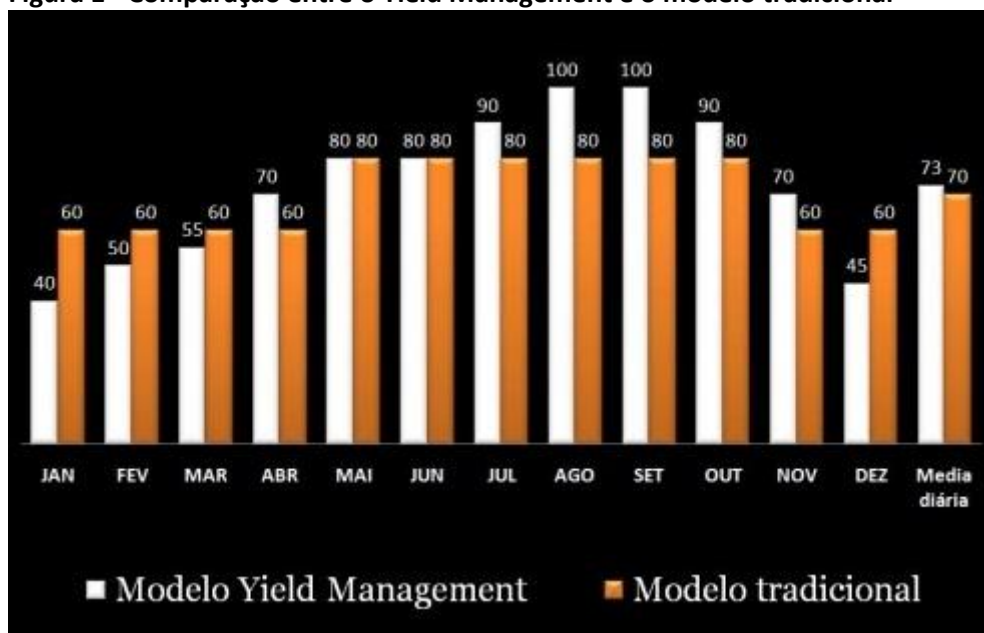
de superar dificuldades de ocupação e perecibilidade da oferta, também facilita e soluciona o problema preços dos serviços, garantindo melhor rentabilidade.

A integração de dados e o suporte tecnológico são somente os primeiros passos de um longo caminho, explica Otto (2010). Programas de fidelidade (gerenciado por marketing) podem ajudar a criação de uma base consistente de dados informações que constroem um detalhado comportamento de compra do consumidor, como a preferência geográfica de viagens, o tipo de apartamento, os canais de distribuição dos quais efetua suas reservas, dias da semana ou meses de hospedagens mais frequentes, preferências em geral (*SPA, room service*, o que consome do cardápio; horário de despertar, jornal de preferência, etc). Com um bom CRM (*Customer Relationship Management*), a lista e as possibilidades para surpreender o hóspede na sua próxima estadia são incontáveis.

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

A seguir verifica-se uma comparação do Modelo tradicional e do Modelo Yield Management na gestão de receitas de um quarto de hotel. No caso presente no Modelo Tradicional, o hotel utiliza duas tarifas ao longo do ano, sendo uma na época alta e outra na época baixa; no caso do Modelo Yield a variação é constante ao longo do ano, sendo que a variação de preços é causada pela flutuação da procura. Neste caso, o acréscimo com a utilização do Modelo Yield foi de 4,2% no preço médio do ano analisado.

Figura 1 - Comparação entre o Yield Management e o modelo tradicional



Fonte: Morais (2010)

De acordo com Lieberman (1993), nada disso é diferente do que os hoteleiros já faziam. Por muitos anos, os gestores têm manipulado as tarifas dos apartamentos através de descontos e *overbooking* nas reservas para maximizar a venda. O que o RM tenta mostrar de diferente é uma abordagem sistemática para que a otimização de receita seja alcançada, possuindo atualmente modernos sistemas que dão suporte ao desempenho de reserva. O avanço tecnológico intensificou a capacidade de reunir informações e manipulá-las, resultando em um aprimoramento das técnicas utilizadas para aperfeiçoar o desempenho do hotel (Jones, 1999).

Para a implantação do RM, a autora Morais (2010) expõem alguns pilares essenciais, como a análise do produto (consciência das debilidades e pontos fortes), análise do mercado, definição das empresas concorrentes e comparação dos preços praticados, análise do histórico de vendas dos anos anteriores, acompanhamento das reservas que estão sendo realizadas para que se possa detectar como evolui a procura, previsão de vendas com base em todas as informações recolhidas nos anos anteriores, definição de um plano de tarifas para datas futuras baseado nas previsões e acompanhamento da evolução do mercado e das reservas que vão sendo efetuadas com a finalidade de detectar possíveis mudanças que deve ser efetuadas no plano de tarifas.

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

## **Metodologia**

O artigo foi estruturado utilizando-se a abordagem exploratória quantitativa, no qual os estudos foram divididos em três anos consecutivos: 2009, 2010 e 2011. Através da análise comparativa destes períodos, buscou-se compreender o impacto da utilização do RM, como ferramenta de apoio à otimização da receita. Apesar da vasta aplicação do RM nos diferentes setores da hotelaria, optou-se pela amostra a área de hospedagem devido a uma maior familiarização da empresa pesquisada bem como maior histórico de prática no universo – Hotel Iguaçu<sup>4</sup>. A pesquisa bibliográfica complementa a metodologia aplicada, buscando aprofundar a temática.

Localizado no município de Foz do Iguaçu (PR), o hotel é considerado de categoria luxo – 5 estrelas, pertencente a uma rede e possui aproximadamente 200 unidades habitacionais. Por não autorização do hotel estudado, o nome apresentado nesta pesquisa é fictício.

A pesquisa ocorreu no período de janeiro de 2009 a dezembro de 2011, momento em que foi implantado o RM. A escolha do meio de hospedagem se deu devido a real aplicação do tema estudado. O objetivo deste artigo foi desenvolver um estudo sobre a utilização do RM no hotel estudado, a partir da prática do modelo, destacando suas vantagens na gestão de receitas.

---

<sup>4</sup> “Hotel Iguaçu” é o nome fictício dado ao meio de hospedagem estudado.



Para a busca de informações, utilizou-se de pesquisas com dados existentes – bibliográficos e documentais - através de relatórios dos sistemas de automação hoteleira utilizada no meio de hospedagem. Em seguida procedeu-se a coleta de dados através dos relatórios dos sistemas, onde os itens escolhidos para o agrupamento dos dados foram taxa de ocupação, devido nos permitir verificar em que medida a oferta turística se adapta à procura. A diária média segundo Ventura (2011) é a soma de todas as tarifas de todas as categorias de apartamentos utilizados ao longo do ano, deduzindo-se as cortesias e as de uso da casa e o total das receitas vendidas na área de hospedagem, a fim de comprovar a evolução em Reais (moeda brasileira) da maximização dos lucros.

## Resultados

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

O estudo iniciou-se no ano de 2009 (onde ocorreu o processo de inserção do RM no Hotel Iguaçu), conforme se observa no quadro 2:

**Quadro 2: Dados do ano de 2009**

ANO DE 2009			
MÊS	TAXA DE OCUPAÇÃO	TOTAL DE RECEITAS	DIÁRIA MÉDIA
Janeiro	46.08%	R\$ 1,069,240.16	R\$ 367.94
Fevereiro	47.78%	R\$ 1,118,841.44	R\$ 385.01
Marco	40.01%	R\$ 1,141,936.05	R\$ 392.95
Abril	29.91%	R\$ 727,465.10	R\$ 250.33
Mai	15.2%	R\$ 354,105.36	R\$ 121.85
Junho	18.9%	R\$ 377,723.11	R\$ 129.98
Julho	29.97%	R\$ 436,107,67	R\$ 150.07
Agosto	37.61%	R\$ 587,803.63	R\$ 202.27
Setembro	22.51%	R\$ 406,684,00	R\$ 139.95
Outubro	36.21%	R\$ 844,409.05	R\$ 290.57

IX Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
30 de agosto e 01 setembro de 2012 – Universidade Anhembi Morumbi - São Paulo

Novembro	31.17%	R\$ 836,607.06	R\$ 287.89
Dezembro	44.74%	R\$ 1,076,712.37	R\$ 338.26
<b>MEDIA</b>	33.34%	R\$ 776,502.46	R\$ 254.75

Fonte: Dados da pesquisa.

No quadro 2, podemos observar uma sazonalidade durante os meses onde se tem um aumento nas vendas no período de dezembro a março (verão brasileiro), o que seria um dos pontos favoráveis à aplicação do RM, como salientado pelo autor Selmi (2007).

Como a sazonalidade é uma das características das empresas aptas a utilizarem o RM, existe uma aplicação prática com a finalidade de aumentar a lucratividade durante o ano onde se reserva unidades habitacionais para as tarifas de alta demanda/ocupação e direciona as tarifas com descontos para períodos de baixa demanda/ocupação. Durante a baixa ocupação do ano de 2009, criou-se uma promoção chamada “Temporada boa” no município, com objetivo de que neste período, as vendas aumentassem com preços mais acessíveis. Essa promoção criada pelo departamento de marketing consistiu em vender dois dias de tarifas elevadas onde o cliente “ganhava” um dia como cortesia, mas na verdade dissolvia-se o valor total em todas as noites de estada (o que não comprometia o estabelecimento).

O ano de 2009 gerou uma taxa de ocupação de 33.34% com um total de receitas de R\$ 776,502.46 culminando em uma diária média de R\$ 254,785.87.

Apresenta-se no quadro 3 os dados de 2010:

**Quadro 3: Dados do ano de 2010**

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

IX Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
30 de agosto e 01 setembro de 2012 – Universidade Anhembi Morumbi - São Paulo

Novembro	56.3%	R\$ 1,440,030.39	R\$ 443.63
Dezembro	53.2%	R\$ 1,517,529.71	R\$ 476.76
<b>MEDIA</b>	51.28917%	R\$ 1,043,854.12	R\$ 437.18

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme demonstrado, nota-se em termos de evolução certo equilíbrio na sazonalidade, e que o hotel não mais possui taxa mínima de 15.2% e máxima de 47,78%, mas de certa forma houve uma diluição da taxa de ocupação versus diária média versus total de receitas durante todo o ano, ou seja, houve uma estabilidade na taxa de ocupação e, conseqüentemente, um aumento na diária média de 58,67%.

Neste ano de 2010 manteve-se a promoção “Temporada boa” nos meses de baixa ocupação, e nos meses de alta ocupação criou-se a possibilidade de negociação com o cliente onde o departamento de vendas e a recepção possuíam cinco tipos de tarifas diferentes, e o próprio sistema de automação hoteleira já apontava as possíveis margens de negociação para o período desejado pelo cliente. Esses cinco tipos de tarifas foram estabelecidos em preços que o consumidor aceitaria em um ambiente flexível (no conceito de RM: O cliente mais valioso).

Neste mesmo ano iniciou-se também um melhor aproveitamento do CRM onde todas as informações colhidas através da Ficha Nacional do Hóspede (FNRH), que por sua vez eram inseridas no sistema de automação hoteleira para posterior campanha de marketing e atendimento personalizado durante a sua estada. O CRM também foi aproveitado na segmentação de mercado onde se destacou os dados demográficos (pessoas de idade mais avançada, na sua grande maioria família, nível de renda elevado).

O quadro 4 representa em seguida, o ano de 2011, o último período a ser analisado:

**Quadro 4 - Dados do ano de 2011**

ANO DE 2011			
MÊS	TAXA DE OCUPAÇÃO	TOTAL DE RECEITAS	DIÁRIA MÉDIA
Janeiro	55.01%	R\$ 1,572,954.25	R\$ 477.96
Fevereiro	57.64%	R\$ 1,406,997.98	R\$ 451.68
Março	70.75%	R\$ 2,006,743.37	R\$ 474.07
Abril	61.07%	R\$ 1,514,723.55	R\$ 428.37
Mai	36.77%	R\$ 854,615.36	R\$ 388.64
Junho	37.52%	R\$ 864,260.97	R\$ 398.09

IX Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
30 de agosto e 01 setembro de 2012 – Universidade Anhembi Morumbi - São Paulo

Julho	38.17%	R\$ 989,511.30	R\$ 433.24
Agosto	39.81%	R\$ 835,929.75	R\$ 435.15
Setembro	44.96%	R\$1,122,542.89	R\$431.25
Outubro	55.02%	R\$1,656,785.83	R\$ 503.28
Novembro	64.25%	R\$1,868,059	R\$502.17
Dezembro	64.33%	R\$ 2,216,741.49	R\$ 575.93
<b>MEDIA</b>	52.10	R\$ 1,409,155.44	R\$ 458.31

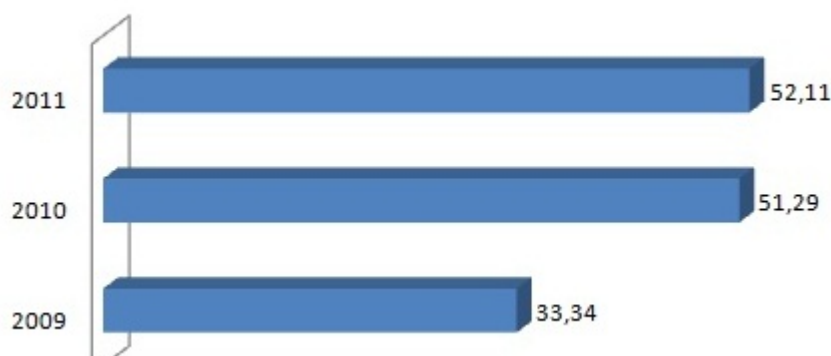
Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme detalhamento no quadro 4, é possível verificar um estável aumento dentre os fatores analisados (taxa de ocupação, total de receitas e diária média) entre os anos de 2010 e 2011, diferentemente do ano de 2009 para o ano de 2010.

A fim de melhor apresentar os dados levantados, expomos dois gráficos para a demonstração dos três anos de análise, para a comparação mútua da taxa da diária média e do total de receita.

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

**Gráfico 1: Comparação da taxa média de ocupação**

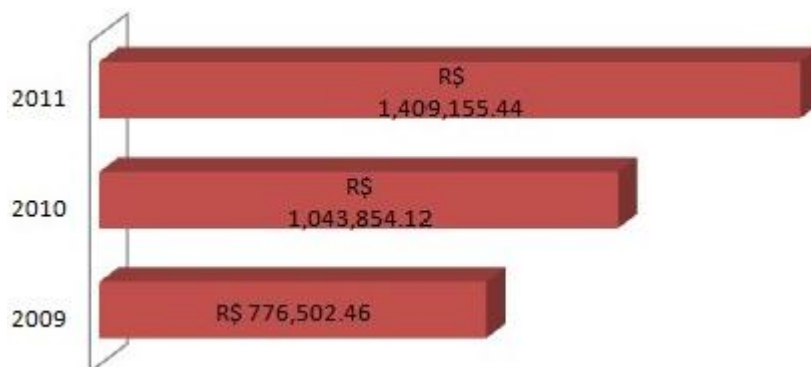


Fonte: Dados da pesquisa.

No ano de 2009, observa-se uma ocupação anual de 33.34%, logo em seguida ocorre uma evolução de 17,95% pulando para 51,29%. O último ano (2011) sobe para 52,11%, um aumento de 18,77% em relação ao ano inicial. Porém, em relação ao próximo ano (2011) verifica-se o aumento de apenas 0,82% onde apresenta uma característica valiosa do RM, ou seja, significa que neste

momento o foco não é a alta ocupação e sim a lucratividade, o que representa um total de receita anual conforme o gráfico 2 a seguir:

**Gráfico 2: Total de receita**



Fonte: Dados da pesquisa.

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

No primeiro ano (2009) alcançou-se um total de receitas de R\$ 776,502.46, seguido por um aumento de R\$ 267.351,66 em 2010, o que representa uma evolução de 34% em termos de receita anual uma diferença de R\$ 267.351,66. Em comparação ao ano de 2011 o aumento em relação ao ano inicial de aplicação foi de 81%.

Uma estratégia de RM bem implementada implica ter como resultado a subida da ocupação, do preço médio, neste caso: diária média e do REVPAR<sup>5</sup>, conseqüentemente um aumento significativo na margem de lucro (Ventura, 2011). Um bom gerente de receitas, usando de ferramentas adequadas, consegue aumentar o REVPAR entre 3% e 7%, alguns especialistas falam entre 13% ou mais, complementa Otto (2011).

---

<sup>5</sup> Segundo Melega (2007) "revenue per available" room ou "receita por apartamento disponível" tem como objetivo indicar o nível de eficiência do hotel à captação de receita de hospedagem e pode ser comparado entre concorrentes.

## **Considerações Finais**

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

Ao analisar as informações obtidas com o presente trabalho, em comparação com a pergunta inicialmente formulada – como RM pode maximizar as receitas do Hotel Iguaçu? – conclui-se que os resultados esperados foram satisfatórios, sendo possível observar um crescimento de 81% tratando-se de receita anual, o que significa uma margem alta de maximização dos lucros e comprova que a gestão de receitas é uma alternativa viável para as corporações que pretendem manter-se e destacar-se no mercado nacional e internacional.

Com a constante evolução da tecnologia, o RM dará poder auxiliar o empreendimento ainda mais, pois de uma prática econômica rudimentar passou a ser uma ferramenta incrivelmente sofisticada, utilizada agora em grandes corporações. É uma ferramenta de gestão eficiente, crítica e fundamental para o sucesso dos negócios.

Sugere-se para pesquisas futuras uma análise sobre a viabilidade do RM aplicado nos setores de eventos e alimentos e bebidas do Hotel Iguaçu, bem como a inclusão de variáveis relacionadas ao desenvolvimento econômico do país e da região e estatísticas relacionadas ao crescimento do turismo.

## Referências

- Cross, R., G., Higbie, J. A., & Cross, D. Q. (2009). Revenue Management's Renaissance – A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.
- Durrande-Moreau A. (2002). Services et Tactiques de Prix : quelles spécificités? *Décisions Marketing*, 25, 17-25.
- Fitzsimmons J.A., & Fitzsimmons M.J. (1999). *Service Management, Operations, Strategy Information Technology*, (6a ed.). McGraw-Hill.
- Gomes, J. (2004). Como aumentar as receitas de um negócio: O conceito de gestão de receitas (Revenue Management). *Revista Hotéis*. Portugal.
- Gu, Z., & Caneen, J. (1998). Quadratic Models for Yield Management in Hotel Rooms Operation. *Progress in Hospitality and Tourism Research*, 4. pp. 245-253.
- Jones P. (novembro, 1999). Yield Management in UK hotels: A systems analysis, *The Journal of the Operational Research Society*, 50, 1111-1119.
- Kimes, S. (1989). Yield Management: A tool for capacity-constrained service firms, *Journal of Operations Management*, 8 (4), 16.
- Lieberman W H. (1993). Debunking the Myths of Yield Management, *The Cornell H.R.A. Quarterly University*, 02, 34-41.
- Melega, P. (2007). *Ponto de vista REVPAR: um indicador relativo*. Recuperado em 27 outubro, 2011, de <http://www.revistahotelnews.com.br/2006/ssHome/index.php?id=6&subId=1054&edicao=337&meio=../ssEdicoesAnteriores/meioEdicao.php&y=2007>
- Morais, D. (2010). *Revenue Management – O que é Revenue Management*. Recuperado em 22 outubro, 2011, de <http://revenueyourhotel.wordpress.com>
- Otto, G. (2010). *Marketing e revenue management unem forças*. Recuperado em 16 abril, 2012, de <http://gabrielaotto.blogspot.com.br/2010/02/marketing-e-revenue-management-unem>
- Selmi, N. (março, 2007). Le revenue management: de la gestion optimisee des revenus a la gestion des conflits. *2Ème Journée du Marketing IRIS « La relation client dans les activités de service »*. Lyon.
- Smith, B. C., Leimkuler, J. F., & Darrow, R. M. (1992). Yield management at American airlines. *Interfaces*, 22(1), 8–31.
- Ventura, R. S. (2011). *Revenue Management (gerenciamento de receitas)*. Hotelier Club. Recuperado em 25 outubro, 2011, de <http://www.hotelierclub.com.br/profiles/blog/list?user=0sq304qphv7pj>