



Recebido:24/10/2024

Aprovado:22/11/2024

Avaliado:pelo Sistema Double Blin Review

**O IMPACTO DA GESTÃO DE RECEITAS NO DESEMPENHO DE UM
HOTEL EM SÃO MIGUEL DO GOSTOSO/RN
IMPACT OF REVENUE MANAGEMENT ON THE PERFORMANCE
OF A HOTEL IN SÃO MIGUEL DO GOSTOSO/RN**

Miguel Ângelo Araújo Tinoco Cabral

E-mail: miguel101110angelo@gmail.com

ORCID: 0009-0009-3540-0761

Breno Fernando Tinoco Cabral

E-mail: brenotinoco@uern.br

ORCID: 0000-0001-5953-7572

Alcedo Pinheiro Galvão

E-mail: alcedogalvão@uern.br

ORCID: 0000-0002-2165-9950

RESUMO

Este estudo de caso investiga a importância da gestão de receita (*Revenue Management* - RM) em uma pequena pousada, localizada em São Miguel do Gostoso/RN. O objetivo é analisar como a implementação de práticas de RM pode impactar o desempenho financeiro e operacional, especialmente em relação a indicadores como taxa de ocupação, *RevPAR* (Receita por Quarto Disponível) e *ADR* (Tarifa Diária Média). A pesquisa é qualitativa, com coleta de dados por meio de entrevista e análise de indicadores financeiros antes e depois da adoção de práticas de RM. A pesquisa busca, ainda, comparar outras práticas, avaliando o impacto da adoção dessas ferramentas no setor. A análise dos dados será realizada por meio de técnicas de séries temporais para os dados quantitativos e análise de conteúdo para os dados qualitativos. Após a implementação de estratégias de revenue management, a pousada observou um aumento de 400% no faturamento anual. A taxa de ocupação teve um crescimento de 61,76%, enquanto a diária média aumentou em 50%. O RevPAR também apresentou uma elevação considerável, com um aumento de 75%. Esses resultados demonstram o impacto positivo do revenue management na performance da pousada.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Receitas. Desempenho Financeiro. Pousadas.



ABSTRACT

This study investigates the importance of revenue management (Revenue Management - RM) for small inns, focusing on an inn located in São Miguel do Gostoso/RN. The objective is to analyze how the implementation of RM practices can impact financial and operational performance, especially in relation to indicators such as occupancy rate, RevPAR (Revenue per Available Room) and ADR (Average Daily Rate). The research is qualitative and quantitative, with data collection through interviews with managers and analysis of financial indicators before and after the adoption of RM practices. The research also seeks to compare the RM practices of other inns in the region, evaluating the impact of adopting these tools in the sector. Data analysis will be carried out using time series techniques for quantitative data and content analysis for qualitative data.

KEYWORDS: Revenue Management. Performance. Financial. Hotel.

1. INTRODUÇÃO

O presente projeto de pesquisa tem como objetivo demonstrar a importância do uso da gestão de receita em uma Pousada localizada em São Miguel do Gostoso/RN. Segundo a pesquisa de Serviços de Hospedagem do IBGE (2016), as pequenas e médias empresas representam 45,6% dos meios de hospedagem do Brasil, com a média de unidades habitacionais por estabelecimento no Rio Grande do Norte sendo de 32 unidades. Além disso, 51,9% dos empreendimentos hoteleiros são representados por pousadas.

O gerenciamento de receita tem como objetivo identificar oportunidades de vendas ajustando as tarifas de acordo com informações estratégicas, como a oferta dos concorrentes, demanda histórica, indicadores, situação financeira, época do ano, eventos locais e condições meteorológicas.

Segundo Huefner, R. J. (2014), o método de gerenciamento de receita iniciado pelas companhias aéreas em 1985, foi muito bem adaptado para o setor hoteleiro, já que ambos os produtos têm prazo de validade rápido. Desse modo, o uso de práticas como *yield management*¹, *forecast*² são práticas hoteleiras permite um possível aumento de receita além de otimizar os

¹ O *yield management* orienta a decisão de como alocar unidades de capacidade não diferenciadas para a demanda disponível, de maneira a maximizar o lucro ou a receita. (Kimes, 1989)

² Forecast, ou previsão, no contexto empresarial, refere-se à estimativa de eventos futuros com base em dados históricos e análises de tendências. É uma ferramenta crucial para o planejamento estratégico e tomada de decisões. (Makridakis et al., 1998).



inventários de unidades habitacionais, sendo assim tentando tirar o máximo de aproveitamento das tendências e demandas do mercado.

Devido à pequena quantidade de apartamentos desse segmento, o aumento de receita por quarto disponível (RevPAR) pode ser um fator decisivo para a sustentabilidade do negócio. Portanto, este estudo busca avaliar o impacto da utilização das ferramentas de gestão de receita no faturamento do empreendimento hoteleiro. Além disso, pretende-se analisar através de uma pesquisa *in loco*, se a empresa desse porte se é mais sustentável manter uma equipe interna especializada, terceirizar o serviço ou não realizar esse tipo de estudo.

A crescente competitividade no mercado hoteleiro, impulsionada pela popularização dos canais de vendas online, exige que as empresas adotem estratégias eficientes para atrair e fidelizar clientes. Nesse contexto, o gerenciamento de receita desempenha um papel fundamental, permitindo que as empresas definam preços competitivos e otimizem a ocupação de seus estabelecimentos. A presente pesquisa busca analisar como as pequenas e médias empresas hoteleiras estão utilizando as ferramentas de *revenue management* para enfrentar os desafios desse mercado em constante transformação.

O gerenciamento de receita na hotelaria está cada vez mais em prática, de acordo com Littlewood (2005) o surgimento da ferramenta de gestão de receita iniciou-se através da American Airlines em uma disputa entre as empresas *low-cost* que surgiram na década de 80 e se adequando a diversos outros setores como o automobilístico, hoteleiro, campos de golfe e restaurantes. Todavia, apenas as grandes empresas, que tenham capital para possuir uma equipe especializada na área, é possível realizar de forma a realmente a funcionar. No entanto, as características e ideais prestado por esta forma de administrar a receita podem ser aplicadas às pequenas e às médias empresas hoteleiras.

O *Revenue Management*, resumidamente, são estratégias de adquirir e consolidar clientes ao empreendimento, diminuir custos fixos e melhorar a gestão do inventário. A partir disso, ao empregar essas ideias a administração da empresa para melhorar o lucro.

À medida da popularização dos canais de vendas *on-line*, o mercado está cada vez mais competitivo. Identificar a ocupação, procura e datas de eventos, por meio de indicadores, ajudam a criar uma dinâmica de preço que ajude na escolha do cliente a preferir comprar suas acomodações. Entretanto, esses indicadores mudam quase que diariamente, assim acompanhar estas informações manualmente exige uma equipe especializada. Mas, com o desenvolvimento de tecnologias voltadas para o setor hoteleiro, hoje existem diversos softwares no mercado



chamados sistemas de gerenciamento de receita (RMS) ajudam a desmistificar o gerenciamento de receita, realizando análises por concorrência, ocupação fatores climáticos, basta uma configuração alinhada ao gestor para que comece a gerar maior receita para a empresa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Em relação ao surgimento do gerenciamento de receitas, os estudos de Yeoman (2011), analisam a história e a evolução de muitas companhias aéreas, ponto introdutório na flutuação de tarifas. Com essa evolução, as operadoras tradicionais mudaram os modelos de gerenciamento de receitas tradicionais, pois o futuro está na integração e flutuação de preços. Dessa forma, a precificação do serviço tem que ser integrada aos modelos de distribuição atuais, a otimização das tarifas, incluindo aspectos competitivos.

Neste cenário, percebe-se a evolução dos sistemas de distribuição de conexões, com gestores de canais (*Channel Manager*) de empresas como Ominibeas, Hsystem entre outras, que possibilitam a oferta de produtos em diversos canais, fazendo a ligação da oferta com plataformas as operadoras, as agências e ao consumidor final. Desse modo, aumentando a visibilidade do produto hoteleiro.

Atualmente, com o desenvolvimento de meta buscadores e OTAs (*Online Travel Agency*) agências de viagens online, empresas representadas pela Booking, Decolar e Expedia, transformaram o mercado de turismo no mundo inteiro, onde a informação é a principal ferramenta de conquista de clientes. Estas mudanças advindas com o desenvolvimento e avanço da Internet, transformaram o mercado, levando grandes operadoras de turismo no Brasil como a CVC, TREND e Visual, tiveram que mudar suas estratégias de mercado e se adaptar a essa nova tendência de compras. Segundo Huefner (2014), a Gestão de Receita é o uso seletivo de preços e técnicas para influenciar a demanda do cliente por produtos e serviços das empresas, com a finalidade de aumentar receitas e conseqüentemente o lucro destas empresas.

A Gestão de Receitas, também conhecida como *Revenue Managment* (RM), é a grande tendência do mercado hoteleiro, a flutuação de tarifas mostra resultados positivos e atraentes num mercado cada vez mais competitivo e globalizado. Conforme Taliani (2016), o RM oferece uma lente incisiva através da qual se pretende identificar as práticas voltadas para a melhoria



de estrutura de receitas de uma empresa, sem perder a perspectiva da melhoria na geração de benefícios, o que sem dúvida significa levar em consideração uma triangulação entre: preço, demanda e custos.

Quando se trata sobre preços, a muita disponibilidade de literaturas sobre as companhias aéreas em maior parte elas buscam os fatores de concorrência e sazonalidade em um nível de escala. Mas, o objetivo aqui é operacional, gerir esses fatores a nível de decisão é algo relevante ao marketing e decisões de posicionamento no mercado. De acordo com Dana (1998) a explicação para a dispersão dos preços é uma reação do mercado competitivo à incerteza dos consumidores sobre as viagens e o risco sobre o racionamento devido à falta de capacidade do inventário.

Define-se o estudo da formação de preços em algumas alternativas, em consonância com Ching (2006) ele descreve um esquema de 5 etapas para uma precificação apropriada, senão vejamos:

- A primeira está de acordo com a compreensão acerca dos objetivos que a empresa pretende alcançar, sendo elas o retorno sobre o investimento, competitividade sobre a concorrência ou a persistência no mercado para custear baixas estações.
- A segunda envolve o conhecimento sobre os fatores que determinam a demanda sobre o serviço ou produto utilizando do elemento de valor percebido pelo cliente e a elasticidade da demanda.
- Logo após deve se reconhecer os custos, desde fecundação a seu “falecimento”, para então poder passar por sua análise de concorrência.
- A quarta etapa se resume a inserção dos métodos de precificação que envolve os 3C's: custo, concorrência e clientes de modo respectivo a dispor os recursos gastos.
- A quinta e última discrimina 3 perguntas que se deve fazer ao preço final: Quanto vale o meu produto para o cliente? Como posso comunicar melhor o valor para justificar o preço? e que preço o cliente está disposto a pagar?

A formação dos preços segundo Ramos (2012) é o acirramento da competitividade que tem levado os gestores a buscarem as melhores alternativas de maximização dos lucros. Como o cenário não permite que haja um aumento brusco na precificação, a redução dos custos é a melhor maneira de alcançar a maximização dos lucros.



Como assegura Tuch (1993), o sucesso de um empreendimento pode esperar um lucro de 10 centavos a cada 1,00 real de vendas. Mas, este lucro representa o retorno sobre o investimento do proprietário e muitas vezes é reinvestido no empreendimento visando o crescimento do negócio, mas quando os gastos são reduzidos em 1,00 real, logo o lucro será de 1,00 real. Desse modo, levamos em consideração que quanto mais enxuta e maior qualidade o serviço tiver, mais o cliente estará satisfeito e conseqüentemente o lucro será maior.

Conforme Taliani (2015), a capacidade de prever a demanda devem ser previsíveis, pois pressupõe que a empresa possa atuar sobre a demanda por meio da variação de preço. De forma que ao gerir a os preços possa ser criada uma demanda para aquele momento. Assim, resultou em uma melhora na performance de venda do empreendimento. Apesar disso, uma correta segmentação de clientes deve ser mais eficaz, já que oferecer um produto com um preço mais baixo a um cliente de poder aquisitivo maior, pode depreciar a imagem do estabelecimento. Contudo, conhecer o cliente é saber o quanto eles estão dispostos a pagar pelo seu produto.

Já Von Martens e Hilbert (2011), argumentam que a aceitação dos pedidos de reserva de menor valor, que são feitos com antecedência, pode impedir a disponibilidade de capacidade suficiente para atender pedidos de reserva posteriores com valores mais elevados. Isto quer dizer que o gestor não deve vender todas as suas reservas antecipadamente por um valor menor, pois isto pode comprometer a sua lucratividade. Em contrapartida a diminuição dos pedidos de reserva antecipados muitas vezes provoca uma ociosidade no momento da prestação do serviço.

O equilíbrio entre demanda e oferta deve ser ajustado a todo tempo com a proposta de melhorar a receita. Esta é a principal característica da utilização desta ferramenta para a melhor gestão do negócio.

Em contabilidade o termo se chama de Análise Marginal, que segundo Huefner (2014) é um dos pilares da teoria da contabilidade gerencial. A análise marginal sugere que a receita adicional de uma decisão de exceder o custo é uma decisão desejável e conseqüentemente os lucros devem aumentar no período.



Já Kaswengi (2011), diz que deve se estabelecer um limite de reservas e uma política de gestão ideal para empresas que gerenciam a capacidade. Uma vez atingido o limite de reservas, as tarifas reduzidas são fechadas. Havendo neste momento um reajuste de tarifas.

Com o avanço da tecnologia os modelos analíticos de preços e exposição do produto em redes sociais terão um grande impacto no setor de hospitalidade. De acordo com Yeoman (2011), o gestor de receitas deixará de ser apenas uma pessoa com habilidades analíticas para ser um integrador das mídias sociais com os canais de distribuição. A combinação de habilidades necessárias para um gestor de receitas deverá ser medida não mais pela receita por apartamento disponível e sim pela receita total, a bem-sucedida combinação de habilidades de gestão e comunicação formam o gestor ideal.

3. METODOLOGIA

A metodologia será um Estudo de Caso conduzido de forma qualitativa, com o objetivo de avaliar o impacto das práticas de gestão de receita (*Revenue Management* - RM) em uma pousada localizada em São Miguel do Gostoso/RN. O foco principal será entender como a implementação dessas práticas afeta o desempenho financeiro e operacional do estabelecimento, considerando indicadores como a ocupação, o RevPAR (Receita por Quarto Disponível) e o ADR (Tarifa Diária Média).

A pesquisa será exploratória e descritiva, pois busca compreender como as ferramentas de RM são aplicadas em uma pousada de pequeno porte e descrever os resultados observados após a adoção dessas estratégias. Também terá caráter quantitativo, pois será feita a análise de dados financeiros da pousada, comparando os indicadores de desempenho antes e depois da implementação das práticas de gestão de receita. Além disso, a pesquisa incluirá uma amostra de outras pousadas da região, com o intuito de comparar as práticas adotadas e os impactos gerados por essas ferramentas em diferentes estabelecimentos.

A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas com os gestores da pousada, com o objetivo de compreender como as ferramentas de RM estão sendo utilizadas, quais os principais desafios enfrentados e os resultados que os gestores esperam alcançar. Serão também analisados os dados financeiros da pousada, como ocupação, faturamento, RevPAR e ADR, comparando esses indicadores antes e após a adoção das estratégias de RM. Além disso, será realizada uma pesquisa de campo com outras pousadas da região, a fim de obter uma visão mais



ampla de como as pequenas empresas hoteleiras estão utilizando essas ferramentas e qual o impacto dessas práticas no desempenho financeiro.

A análise dos dados será realizada de forma qualitativa. Os dados, provenientes das entrevistas com os gestores, serão analisados por meio de análise de conteúdo, identificando categorias-chave relacionadas à gestão de receita e aos desafios operacionais enfrentados. Já os dados quantitativos, que envolvem indicadores financeiros como RevPAR e taxa de ocupação, serão analisados utilizando a técnica de séries temporais, permitindo a comparação dos resultados antes e depois da implementação do RM, a fim de verificar o impacto direto dessas práticas na performance do estabelecimento.

A pesquisa se utilizará de um roteiro de entrevistas semiestruturadas com os entrevistados da pousada, para obter informações detalhadas sobre a aplicação das ferramentas de RM e suas percepções sobre os resultados. Também serão analisados os relatórios financeiros da pousada, para observar os indicadores de desempenho ao longo do tempo. Os resultados serão analisados de forma comparativa, verificando as mudanças nos indicadores financeiros, como a taxa de ocupação, RevPAR e ADR, antes e depois da implementação das práticas de RM.

A pesquisa foi realizada ao longo de seis meses. O primeiro mês foi dedicado ao levantamento bibliográfico e à elaboração dos instrumentos de coleta. Nos dois meses seguintes, foram realizadas as entrevistas com os gestores da pousada e a coleta dos dados financeiros. O quarto mês será destinado à análise dos dados qualitativos e quantitativos, e no quinto mês, foi feita a comparação dos resultados e a redação do relatório. O último mês foi dedicado à finalização do estudo, com a elaboração das conclusões e a entrega do trabalho final.

Essa metodologia permitirá uma análise detalhada sobre o impacto das práticas de gestão de receita no desempenho financeiro de pousadas de pequeno porte, fornecendo avaliações valiosas sobre a viabilidade e eficácia dessas estratégias no contexto da hotelaria de pequeno porte.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1- Há quanto tempo o estabelecimento existe?

R- O estabelecimento existe há 6 anos.



O tempo de existência da pousada é relevante, pois indica um nível de maturidade significativo, permitindo analisar o desempenho anterior e posterior do uso da ferramenta de gestão de receitas.

4.2- Existem quantas unidades habitacionais?

R- Temos 14 unidades, sendo 2 vistas mar e 12 vista jardim.

A capacidade de 14 unidades habitacionais comprova o enquadramento do empreendimento em pequena empresa. A categorização das unidades sugere uma maior facilidade na aplicação de estratégias para diferenciar preços e na gestão de inventário, mesmo que em menor escala.

4.3- Quais comodidades são oferecidas pelo empreendimento?

R- O hotel conta com wifi, estacionamento privado, café da manhã e piscina.

As comodidades apresentadas, são consideradas básicas para o meio hoteleiro, ajudando a entender o perfil do empreendimento e dos clientes. Essas características contribuem para a definição de valor de mercado, que pode impactar na decisão de compra.

4.4- Quantos funcionários trabalham no hotel?

R- A pousada conta com 7 funcionários.

Com sete funcionários reforça a caracterização da pousada como uma pequena empresa, mas levanta desafios para a implementação de práticas de *Revenue Management*, reforçando a importância de ferramentas automatizadas para compensar a limitação de pessoal.

4.5- Antes da implantação do uso da ferramenta de gerenciamento de receita o hotel realizou algum tipo de treinamento para os funcionários? Se sim, qual?

R- Não foi realizado nenhum tipo de treinamento antes da implantação, somente o conhecimento foi repassado para os funcionários que deveria ser.

A ausência de treinamento formal, pode ser um fator preocupante já que diversos setores do hotel devem estar em consonância com a administração.



4.6- Após a implantação do uso da ferramenta de gerenciamento de receita o hotel realizou algum tipo de treinamento para os funcionários? Se sim, qual?

R-Foi realizado um treinamento com as camareiras, mas foi algo recente.

O treinamento com as camareiras, mesmo que recente indica uma preocupação da administração em capacitar a equipe.

4.7- Antes da implantação do uso da ferramenta de gerenciamento de receita o hotel tinha quais meios de vendas online?

R- Antes estávamos listados na booking, expedia, site próprio, e-mail e clubes de lazer.

O cenário de pouca diversificação, limita o alcance e a competitividade do empreendimento, refletindo assim em pouco faturamento.

4.8- Após a implantação do uso da ferramenta de gerenciamento de receita o hotel tinha quais meios de vendas online?

R- Temos hoje diversos meios de vendas online, dentre eles Booking, Expedia, site próprio, e-mail, agências e operadoras de viagens, clubes de lazer, mídias sociais como instagram e anúncios no Google.

Ao diversificar os canais o empreendimento realiza uma ampliação do seu market-share, estando presente e mais meios, mas visualizado ele pode ser, dessa forma integrando as tarifas e disponibilidade através de um channel manager, irá garantir paridade entre as plataformas.

4.9- Qual era o faturamento anual da empresa antes das práticas de gerenciamento de receita?

R- O nosso faturamento era de R\$ 205 mil.

4.10- Qual é o faturamento anual da empresa após adotar a prática de gerenciamento de receita?

R- Atualmente nosso faturamento é de quase 5 vezes mais.



Com crescimento de 381% no faturamento, destaca o impacto direto das técnicas de revenue management, como precificação dinâmica e otimização dos canais de venda.

4.11- Quais eram as taxas de ocupação, diária média e Revpar antes do uso do gerenciamento de receita?

R- A nossa taxa de ocupação anual era de 34%, nossa diária média era de R\$ 120,00 e o Revpar de R\$ 96,00.

4.12- Após o uso da ferramenta de gerenciamento de receita quais são as taxas de ocupação, diária média e Revpar?

R- A nossa taxa atual de ocupação é de 55% , nossa diária média é de R\$180,00 e nosso Revpar é de R\$168,00.

O aumento dos indicadores de taxa de ocupação, diária média e RevPAR demonstra a eficácia das práticas de revenue management no hotel. O crescimento da ocupação, especialmente aliado à aplicação de tarifas mais altas, reflete estratégias de precificação dinâmica e diversificação dos canais de venda. O RevPAR, como o principal indicador de rentabilidade, apresentou o maior crescimento, sintetizando o equilíbrio entre o aumento da demanda e a valorização tarifária. Os resultados mostram claramente como a maximização do lucro e a competitividade do hotel decorrem da integração da gestão de receita com estratégias de marketing e análise de dados.

4.13- A empresa fazia uso de algum software de gerenciamento de propriedade e de distribuição de canais antes da implantação?

R- Utilizamos o ADMH para gerenciar a propriedade e nenhum software de distribuição.

4.14- A empresa faz uso de algum software de gerenciamento de propriedade e distribuição de canais após a implantação?

R- Sim, atualmente utilizamos o HotelFlow(Sistema de gerenciamento de hotéis e pousadas) como PMS e Hsystem(Sistema de gerenciamento) para a distribuição nos canais.

A partir da modernização dos softwares utilizados vemos a otimização da operação hoteleira. Esses softwares auxiliam na automação de tarefas, na gestão da informação e na integração dos canais de venda, contribuindo para a eficiência da gestão de receitas.



4.15- Com relação ao cenário anterior e posterior à implementação das técnicas de gestão de receita, qual era o percentual de reservas realizadas por agências e operadoras e qual é o percentual atual?

R- Anteriormente não tínhamos acesso a operadoras e agências de viagens, pois para conseguir existia um trâmite de sucesso profissional sendo assim é de 0%. Já atualmente é de 20%.

4.16- Com relação ao cenário anterior e posterior à implementação das técnicas de gestão de receita, qual era o percentual de reservas diretas qual é o percentual atual?

R- Anteriormente era de 30%. Atualmente é de 40%.

4.17- Com relação ao cenário anterior e posterior à implementação das técnicas de gestão de receita, qual era o percentual de reservas realizadas por OTA's e qual é o percentual atual?

OTA é a sigla para Agência de Viagem Online (do inglês Online Travel Agency). Essas agências são sites especializados em venda de produtos relacionados a turismo, nos quais as pessoas podem adquirir passagens aéreas, hospedagens, pacotes de viagens, roteiros e aluguel de carros.

R- Anteriormente 60%, hoje 40%.

A diversificação na distribuição das reservas entre os diferentes canais (agências e operadoras, reservas diretas e OTAs) após a implementação da gestão de receitas demonstra a importância estratégica da diversificação dos canais de venda. A gestão de receitas busca sempre otimizar a distribuição das reservas.

4.18- Para otimizar a gestão de receitas do seu hotel, você utiliza alguma ferramenta de ajuste de tarifas? Se sim, qual(is)? Como essa ferramenta impactou a gestão do hotel e quais desafios foram encontrados na sua implementação? Há quanto tempo ela é utilizada e quem é o responsável por implementar essa estratégia?

R- Sim, utilizamos o Hprice para automatizar as flutuações a 3 anos e o responsável sou eu. Ajudou bastante pois diminui a carga de trabalho e realiza de maneira mais rápida as flutuações, além do aumento da competitividade das nossas tarifas e aumento da receita. Como desafios, foram necessários diversos ajustes e treinamentos com os nossos funcionários.



O uso do Hprice, que é um software de que realiza alterações tarifárias automaticamente e gera ideias sobre acontecimentos dos concorrentes. Mostra que o empreendimento está cada vez mais buscando automação e otimização na gestão de receitas. O instrumento ajudou a diminuir o trabalho. O aumento da competitividade das tarifas também está contribuindo para o aumento da receita. Entretanto, a ferramenta foi imposta com a dificuldade de ter um pessoal qualificado para operá-la. A qualificação, sim, é um fator de sucesso para a implantação da ferramenta.

4.19- Existe algum tipo de integração entre o *Revenue Management* e as estratégias de marketing do hotel? Considerando o trabalho conjunto com a equipe de marketing, o direcionamento de campanhas quais são os principais canais utilizados e quais os desafios encontrados nessa integração?

R- Sim, atualmente temos uma empresa terceirizada de marketing e junto com a direção se define as promoções e datas para melhorar a ocupação. Atualmente estamos focados no digital, pois o custo de aquisição do cliente é bem menor e mais assertivo, utilizamos o Instagram, Google Ads³ e email marketing, todos direcionando ou para o nosso Whatsapp ou para o nosso site próprio. Um dos desafios é a comunicação assertiva entre as partes e metrificar as campanhas realizadas.

A integração entre a gestão de receitas e as estratégias de marketing desempenha um papel crucial no sucesso de empreendimentos hoteleiros. A colaboração com a equipe de marketing possibilita o alinhamento estratégico em termos de precificação e ações promocionais, favorecendo tanto a maximização da ocupação quanto o aumento da receita. Nesse contexto, a ênfase no marketing digital e no uso de múltiplos canais, como Instagram, Google Ads e e-mail marketing, reflete uma busca constante por maior precisão nas ações e redução dos custos relacionados à aquisição de clientes. Contudo, a eficácia dessa integração ainda enfrenta desafios significativos, sobretudo na comunicação entre as equipes e na mensuração adequada dos resultados das campanhas, aspectos essenciais para assegurar uma gestão alinhada e orientada por resultados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

³ O Google Ads é uma plataforma de publicidade online do Google que permite que empresas exibam anúncios nos resultados de pesquisa e em outros sites parceiros.



O objetivo geral do estudo foi avaliar o impacto da utilização das ferramentas de gestão de receita no faturamento de uma pousada localizada em São Miguel do Gostoso/RN, com ênfase na aplicação dessas práticas em pequenas e médias empresas hoteleiras. O estudo demonstrou, de forma concreta, que a implementação de técnicas de gerenciamento de receita, como a gestão automatizada de tarifas e a utilização de sistemas de distribuição de canais, resultou em um aumento substancial no desempenho financeiro do empreendimento.

Antes da adoção dessas práticas, o faturamento anual da pousada era de R\$ 205 mil, com uma taxa de ocupação de 34%, diária média de R\$ 120,00 e RevPAR de R\$ 96,00. Após a introdução das ferramentas de revenue management, os resultados melhoraram consideravelmente, com um faturamento anual de cinco vezes mais, taxa de ocupação de 55%, diária média de R\$ 180,00 e RevPAR de R\$ 168,00 evidenciando a eficácia dessas estratégias no aumento da rentabilidade e da competitividade no mercado.

No primeiro caso, os resultados mostraram que, ao integrar ferramentas de Gestão de Receitas, como o Hprice⁴ para ajustes dinâmicos de tarifas, a pousada conseguiu otimizar a ocupação e a rentabilidade, sem a necessidade de uma grande equipe. A introdução dessas ferramentas, associada ao treinamento das equipes, permitiu um controle mais eficiente das tarifas e a adaptação rápida às variações de demanda, fatores essenciais para o sucesso da pousada em um mercado competitivo.

No aspecto tecnológico, o estudo evidenciou que a adoção de sistemas como o HotelFlow e o Hsystem, para gerenciamento da propriedade e distribuição de canais, ampliou significativamente o alcance da pousada, permitindo uma maior presença nas principais OTAs (Agências de viagens Online) e, conseqüentemente, uma maior captação de reservas. Antes da implementação dessas ferramentas, o hotel contava apenas com um sistema básico de gerenciamento de propriedades e não utilizava softwares para a distribuição de canais, o que limitava suas possibilidades de expansão.

Com a adoção das novas ferramentas, a pousada conseguiu aumentar sua visibilidade online, resultando em um aumento de 0% para 20% nas reservas provenientes de operadoras de viagens e de 30% para 40% nas reservas diretas, além de reduzir de 60% para 40% a dependência das OTAs.

⁴ Hprice é um software de revenue management que analisa e cria avaliações sobre análise tarifária.



Outro objetivo foi investigar *os desafios enfrentados pela pousada na implementação do Revenue Management*, o que também se refletiu nos resultados da pesquisa. A principal dificuldade identificada foi a falta de capacitação da recursos humanos da região, o que exigiu a realização de treinamentos pontuais para que os funcionários pudessem lidar com as novas tecnologias e práticas de gestão de receita.

O estudo revelou que, embora os desafios fossem consideráveis, a adoção de soluções tecnológicas com os softwares como: o Hprice e o HotelFlow, aliada ao treinamento da equipe, resultou em uma gestão mais eficiente e menos dependente de um grande número de funcionários, permitindo que a pousada mantivesse a competitividade sem precisar de uma estrutura de equipe maior. Além disso, o estudo abordou a integração entre as estratégias de marketing digital e a gestão de receitas, outro objetivo específico da pesquisa.

A pesquisa demonstrou que a combinação de ações de marketing, como campanhas no Instagram, Google Ads e e-mail marketing, com a gestão de receita, foi um fator determinante para o aumento da ocupação e da competitividade do empreendimento. A parceria com uma empresa de marketing terceirizada permitiu à pousada realizar campanhas mais direcionadas e assertivas, o que, juntamente com a gestão de tarifas, resultou em uma estratégia comercial mais eficiente. Embora houvesse desafios relacionados à comunicação entre a equipe de marketing e a gestão de receita, a pesquisa mostrou que a integração dessas áreas proporcionou resultados significativos.

As principais contribuições deste artigo para a academia estão na exploração do uso de ferramentas de *Revenue Management* em pequenas e médias pousadas, uma área de estudo menos abordada na literatura, que geralmente foca em grandes redes hoteleiras. A pesquisa amplia o entendimento sobre a aplicabilidade dessas ferramentas em estabelecimentos de menor porte, fornecendo um estudo de caso que pode ser replicado em outras empresas do setor. Além disso, ao analisar os efeitos da adoção de tecnologias de gestão de receitas, como softwares de ajuste dinâmico de tarifas e sistemas de distribuição de canais, o artigo contribui para o entendimento de como essas ferramentas podem ser utilizadas para otimizar a gestão financeira e aumentar a competitividade em um mercado cada vez mais digitalizado.

Para o mercado, o estudo oferece uma visão prática sobre como pequenos empreendimentos podem adotar estratégias de revenue management para aumentar suas receitas e melhorar seu desempenho financeiro. A pesquisa demonstra que a implementação de ferramentas tecnológicas e a diversificação de canais de vendas online são fundamentais para



aumentar a visibilidade do estabelecimento e melhorar a competitividade em um mercado saturado.

Além disso, o estudo também destacou a importância da capacitação contínua da equipe e da integração entre as áreas de marketing e gestão de receita, sugerindo que uma abordagem holística pode ser essencial para o sucesso de pequenos estabelecimentos hoteleiros. A pesquisa, portanto, não só oferece ideias valiosas para proprietários de pequenas pousadas, mas também contribui para o desenvolvimento de práticas de gestão mais eficientes e adaptáveis às novas realidades do mercado.

REFERÊNCIAS

BOARIA, Francieli; DOS ANJOS, Sara Joana Gadotti. Revenue Management a Gestão de Receitas na hotelaria em Foz do Iguaçu-PR. **Turismo-Visão e Ação**, v. 16, n. 1, p. 92-114, 2014.

CASTELLO TALIANI, Emma. Impacto da gestão de receitas nos sistemas de controle de gestão. **Revista da Faculdade de Ciências Económicas: Investigação e Reflexão**, v. 24, não. 1 pág. 85-101, 2016.

DA COSTA, Miguel José Lago Ferreira. Total hotel Revenue Management em Portugal. Tese de Doutorado. **Instituto Politecnico do Porto (Portugal)**. 2017.

FERREIRA, Marine. O Impacto do Revenue Management no Crescimento da Hotelaria em Portugal. Tese de Mestrado. **Instituto Politecnico do Porto (Portugal)**. 2019.

HUEFNER, Ronald J. An introduction to revenue management. **The CPA Journal**, v. 84, n. 6, p. 16, 2014.

IVANOV, Stanislav; ZHECHEV, Vladimir. Hotel revenue management—a critical literature review. **Tourism: an international interdisciplinary journal**, v. 60, n. 2, p. 175-197, 2012.

JEFFREY I. McGill, Garrett J. van Ryzin. Revenue Management: Research Overview and Prospects. **Transportation Science** 33(2):233-256. 1999.

JUNG, Patricia; DALL'AGNOL, Roberto Mauro. Formação de preços em hotelaria: um estudo de caso. **Turismo: Visão e Ação**, v. 18, n. 1, p. 106-133, 2016.



KASWENGI, Joseph. Revenue management: fermeture d'allotements et coût d'opportunité dans le tourisme B to B. **Revue management et avenir**, n. 3, p. 57-76, 2011.

Kimes, S. E. Yield management: A tool for capacity-constrained service firms. **Journal of Operations Management**, 8(4), 348-363.¹ 1989.

KIMES, Sheryl E. The future of hotel revenue management. **Journal of Revenue and Pricing Management**, v. 10, p. 62-72, 2011.

Makridakis, S., Wheelwright, S. C., & Hyndman, R. J. **Forecasting: methods and applications**. John Wiley & Sons. 1998

MCGILL, Jeffrey I.; VAN RYZIN, Garrett J. **Revenue management: Research overview and prospects**. Transportation science, v. 33, n. 2, p. 233-256, 1999.

PEREIRA, Nathália S.; FREITAS, Ana Augusta F. Influência das práticas de gerenciamento de mídias sociais no desempenho de hotéis. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 24, p. eRAMR230155, 2023.

VON MARTENS, Tobias; HILBERT, Andreas. Customer-value-based revenue management. **Journal of Revenue and Pricing Management**, v. 10, p. 87-98, 2011.

YEOMAN, Ian. Ten years of revenue management. **Journal of Revenue and Pricing Management**, v. 10, p. 1-7, 2011.