

GESTÃO NA OCUPAÇÃO HOTELEIRA: CASO DO HOTEL STAYBRIDGE

HOTEL OCCUPATION MANAGEMENT: STAYBRIDGE HOTEL CASE

Carolina Teodoro Macieira de Sousa¹
Jennifer de Lima Silva²
Marco Antonio Dias³

Artigo recebido em março de 2019

RESUMO

Este artigo discorre sobre gestão hoteleira, mais especificamente na administração da ocupação. A região escolhida para este trabalho foi a capital paulista. Baseando-se em conceitos fundamentais da hotelaria e sua visão no Brasil, para apoiar este tema foi destacado como caso de estudo o Hotel Staybridge. Buscou estudar ferramentas utilizadas no meio hoteleiro e suas contribuições na gestão deste setor, com destaque a Revenue Management. Por fim, o artigo fez uma conexão das ferramentas com a estratégia diante da baixa ocupação. Os resultados mostram que os fatores econômicos têm impacto direto sobre a ocupação relacionada à ocupação dos hóspedes, de modo que o gerenciamento pelo uso da técnica da Gerência de Receita não é bem sucedido sozinho; só funciona com as outras ferramentas e práticas de estratégias apresentadas.

Palavras-chave: Gerenciamento de receitas. Efetividade. Economia.

ABSTRACT

This article deals about the hotel management, more specifically in the administration of the occupation. The aim of this paper is to analyze the hotel guest occupation, at this time of crisis, and how the tools and strategy can help in this phase. The region chosen was the capital of São Paulo. The methodology applied on this study was based on fundamental concepts of hospitality and its vision in Brazil, to support this theme was highlighted a case study of the Hotel Staybridge. The study about the tools used in the hotel industry and it's contributions for the management of this sector, especially Revenue Management. Finally, it was made also a connection between the tools and the strategy applied by the hotel related to guest occupation management. The results show that the economic factors are directly impact on the occupancy related to guest occupation, so the management by use of the Revenue Management technique is not successful alone; It only works with the other presented tools and strategies practices.

Keywords: Revenue management. Effectiveness. Economy.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o país atravessa um momento de instabilidade econômica, fruto de fatores políticos e econômicos. Tal conjuntura levou o país a apresentar um forte quadro de desemprego e por consequência disto, uma crise que atinge todos os setores sem distinção.

O setor hoteleiro, importante atividade de serviços na economia Brasileira, também foi impactado com a crise que já durava dois anos, segundo dados fornecidos pela Associação

¹ Tecnóloga em Gestão Empresarial pela Fatec Zona Sul. E-mail: teodoromacieira.22@gmail.com.

² Tecnóloga em Gestão Empresarial pela Fatec Zona Sul. E-mail: jennifer.lima.scar@gmail.com.

³ Docente da Fatec Zona Sul. E-mail: marco.dias01@fatec.sp.gov.br.

Brasileira da Indústria de Hotéis do Estado de São Paulo (2015), onde a taxa de ocupação hoteleira na capital Paulista tinha sido a menor dos últimos dez anos.

Em 2016, conforme dados fornecidos pelo IBGE, o Produto Interno Bruto (PIB) nacional havia recuado 3,6% e a inflação era de 6,29%. O câmbio, o crescimento do desemprego e a diminuição da renda média são fatores que afetam o setor diretamente porque lidam com a variável renda per capita.

O objetivo deste artigo é analisar o setor hoteleiro da capital paulista, tendo como estudo específico o Hotel Staybridge, identificar fatores econômicos que impactam a taxa de ocupação nos hotéis da capital paulista e apresentar a técnica de *Revenue Management* (RM) para a maximização dos lucros na rede hoteleira.

Muito embora a técnica supracitada tenha surgido como ferramenta de gestão na área de aviação civil, segundo Ventura e Nogales (2012), este artigo entende e justifica a sua menção face a frequência de sua utilização na hotelaria como uma forma de gerenciar a oferta e demanda. É uma prática gerencial que prevê a demanda dos consumidores e seu comportamento no micromercado⁴, otimizando o preço e a disponibilidade dos produtos, buscando maximizar a receita e os lucros hoteleiros. (ALENCAR, 2012). Em outras palavras, RM é vender o produto certo, para o cliente certo, pelo preço correto, maximizando a receita do hotel.

Diante disso, o presente artigo traz conteúdos interligados, que proporcionam um entendimento geral sobre o tema em questão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste referencial teórico serão discutidos os conceitos de hotelaria e sua fundamentação teórica em que se apoia este artigo. Objetiva-se levantar informações que possam embasar a discussão sobre os impactos positivos e negativos na baixa ocupação do setor hoteleiro, tendo como caso específico o hotel Staybridge do grupo International Hotel Group (IHG), localizado na cidade de São Paulo - SP.

A hotelaria faz parte do setor de prestação de serviços sendo uma reunião de diversos serviços prestados a um grande público, e assim se caracteriza como um produto intangível. No Brasil, os órgãos oficiais que realizam a classificação dos meios de hospedagem são: Mtur (Ministério do Turismo), Embratur (Instituto Brasileiro do Turismo) e a ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis).

Os meios de hospedagem bem como os hotéis são classificados por símbolos (Estrelas), e essa classificação possibilita uma padronização dos estabelecimentos hoteleiros, a fiscalização e a manutenção do padrão de qualidade.

Pode-se destacar como os três pilares principais da hotelaria: a hospedagem, a alimentação (dependendo do tipo de hospedagem) e os eventos. Sendo constituídos basicamente pelas seguintes áreas: hospedagem, áreas sociais ou públicas, administração, áreas de serviços, área de alimentos e bebidas (A&B), equipamentos e estrutura, recreação, esporte e lazer (Ministério do turismo, 2017). A abrangência dos serviços hoteleiros está chegando a cada vez mais setores em todo o mundo.

O hotel é um estabelecimento próprio de hospedagem que oferece aposentos mobiliários, com banheiro privativo, para ocupação iminente ou temporária, oferecendo serviço completo de alimentação, além do demais, serviços inerentes à atividade hoteleira (CASTELLI, 1992, p.88).

⁴ Parte menor do segmento de turismo e hospedagem.

Segundo Janeiro (1991, p. 37), “hotel é definido como sendo um estabelecimento que deverá fornecer um bom serviço de alojamento, de refeições, bar, tratamento de roupas, informações turísticas e de caráter geral”.

As definições de hotéis demonstram que o produto principal de um hotel é a acomodação (que é um serviço), seguido por outros serviços, que podem ser alimentação, lazer, informações turísticas, entre outros. A diferenciação dos serviços oferecidos em um hotel é que irá definir o apelo da empresa, tendo todo hotel como seu objetivo principal a acomodação, mas será na diferenciação dos serviços em quantidade e qualidade que será definido seu mercado.

2.1 A hotelaria no Brasil

De acordo com Vieira da Luz (1999), no Brasil, a atividade hoteleira começou no período colonial com os viajantes hospedando-se nos casarões das cidades, nos conventos, nas grandes fazendas e, principalmente, nos ranchos à beira da estrada. A chegada da corte real portuguesa ao Rio de Janeiro em 1808 e, posteriormente, a abertura dos portos levaram a um aumento do fluxo de pessoas, fazendo com que casas de pensão e hospedarias abrissem suas portas aos viajantes (ver Quadro 1).

No início do século 20, a escassez de hotéis levou o governador do Rio de Janeiro a criar o Decreto-Lei nº 1.100, de 23 de dezembro de 1907 (Planalto, 2017), que isentava de impostos municipais, por sete anos para os cinco primeiros hotéis que se instalassem na cidade. Em 1908, foi inaugurado o primeiro grande hotel na cidade: o “Avenida”, cuja estrutura contava com 220 apartamentos. Somente a partir da década de 30 do século XX, começaram a ser instalados os hotéis de grande porte. Sua ocupação era promovida pelos cassinos, que funcionavam nas mesmas instalações.

Ainda de acordo com o Ministério do Turismo, há um contraponto, com a proibição dos jogos de azar, em 1946, muitos hotéis fecharam suas portas. Com a criação do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) e do Fundo Geral de Turismo (FUNGETUR), retornaram os incentivos fiscais, promovendo nova ascensão do ramo. Nos anos 60 e 70, iniciou-se a chegada de redes hoteleiras internacionais, marcando uma nova fase da hotelaria brasileira.

Quadro-resumo: Hotelaria no Brasil	
1808	■ Mudança da corte portuguesa para o Brasil, o que incentiva a abertura de hospedarias no Rio de Janeiro.
1907	■ Primeira lei de incentivos para a abertura de hotéis no Rio de Janeiro.
1946	■ Proibição de jogos de azar e fechamento dos cassinos, o que inviabiliza os hotéis construídos para esse fim.
1966	■ Criação da Embratur que facilita a implantação de grandes hotéis, incluindo as áreas da Sudam e da Sudene.
1990	■ Entrada definitiva das cadeias hoteleiras internacionais no país.

Quadro 1 - Hotelaria no Brasil

Fonte: Hotelaria e planejamento SENAC, 2007

Em 1966, com a criação da Embratur, é facilitada a implantação de grandes hotéis, incluindo as áreas da Sudam e Sudene⁵. Por fim, em 1990, as redes hoteleiras internacionais começam a entrar no país. Dessa maneira, no subcapítulo a seguir veremos como a hotelaria tornou-se sólida na capital paulista.

⁵Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM) e da Superintendência do Desenvolvimento no Nordeste (SUDENE, 2017).

2.2 A hotelaria na capital paulista

Na segunda metade do século XIX, o fator importante para a hotelaria tornar-se sólida atrelada ao turismo é a imigração, sendo expressivamente essencial para seu crescimento, tanto pelas exigências de acomodações, quanto pelas experiências trazidas dos serviços (História do turismo, 2012). A capital paulista estava no centro de um processo migratório, iniciando em 1886 a construção da hospedaria do imigrante, em caráter de urgência, num edifício de uso temporário no bairro do Bom Retiro, onde ficavam os demais hotéis construídos neste período.

Porém, as crescentes epidemias de gripe e varíola que atingiam a região determinaram a construção de uma sede definitiva, inaugurada um ano depois, no bairro do Brás, com capacidade para abrigar 4 mil pessoas e com grandes espaços que levavam em conta a necessidade de um grande controle epidêmico.

Procedentes de outros países e também de outras províncias, os imigrantes formavam a mão-de-obra necessária para a indústria e a agricultura. Em apenas cinco anos, de 1895 a 1900, a população da Paulicéia saltou de 130 mil habitantes para 240 mil. Enquanto isso, a atividade hoteleira crescia incessantemente na cidade. Além do requintado Grande Hotel, na rua São Bento, ergueu-se junto às estações Sorocabana (Atualmente a estação Júlio Prestes) e Luz um conjunto de hotéis com a arquitetura típica da passagem do século, testemunhando a intensa atividade comercial que florescia na época.

No entanto, o fluxo de imigrantes tinha apenas começado. Em 1905, desembarcaram em São Paulo os primeiros sírios e libaneses. Mais de 50 mil sírios chegaram nas décadas seguintes. Em 1908, chegaram as primeiras 165 famílias japonesas. Anos depois, principalmente a partir da Segunda Guerra, chegaram mais de 500 mil. Em 1914, o estado já abrigava 1,8 milhão de imigrantes, dos quais 845 mil eram italianos. O estímulo à industrialização no Brasil, provocado pela Primeira Guerra Mundial, gerou um grande estímulo de desenvolvimento na região (HERMANN, 2007).

Os recursos obtidos com a exportação de café ergueram as chaminés das primeiras indústrias de São Paulo. A atividade fabril desenhou um novo perfil urbano e econômico na cidade, que exigiu a ampliação de toda a infraestrutura da cidade, inclusive no setor da hotelaria. Este cenário provocou também o surgimento de hotéis luxuosos, destinados a abrigar os grandes barões do café e os emergentes industriais (VAINFAS, 2007).

Desde então a cidade de São Paulo vem se desenvolvendo e transformando-se em uma metrópole superlativa, inclusive na diversidade de estilos e culturas. São Paulo é o Estado que concentra maior número de hospedagem, com abertura de vários hotéis, distribuídos por todas as regiões. Com sua importância há representantes dos trabalhadores da categoria na capital Paulista, temos o Sindicato dos trabalhadores em hotéis, apartamentos-hotéis, motéis, *flats*, restaurantes, bares, lanchonetes e similares de São Paulo e região (SINTORESP).

Segundo dados da Pesquisa de serviços de hospedagem (PSH) 2016, realizada pelo IBGE em convênio com o ministério do turismo, naquele ano havia 31,3 mil estabelecimentos de hospedagem no país, com 1 milhão de unidades habitacionais (suítes, quartos, chalés) e 2,4 milhões de leitos, entre os estabelecimentos de grande porte, isto é, com 50 ou mais unidades habitacionais, sendo que São Paulo aparece com sua participação em 18,8%.

Os grandes eventos na capital certamente contribuem para o aumento da hotelaria, sendo São Paulo o Estado Brasileiro que mais sedia eventos. São cerca de 800 feiras, exposições e congressos, além de shows e eventos esportivos, contribuindo significativamente para os serviços de hospedagem em hotéis assim se manterem ativos e competitivos.

A cidade oferece desde hotéis econômicos até hotéis de luxo, dependendo da necessidade do visitante. Assim, no subcapítulo a seguir será explanado o mercado da hotelaria e turismo, na capital paulista.

2.3 Mercado da hotelaria

Segundo KOTLER; KELLER (2006), mercado é o local onde as pessoas trocam produtos e serviços com outras, considerando a disponibilidade da oferta existente e a procura pelo bem ou serviço oferecido, sendo a existência do mercado associada a três premissas básicas: que haja necessidade, que exista desejo de satisfazê-la e que haja capacidade de compra.

Em relação ao mercado do turismo, os fluxos de novas vivências, experiências e conhecimentos continuam a crescer, incentivando-o em diversas regiões. Para entender o mercado deve se entender as pessoas que compõe o mercado, considerando suas diversificações.

Para Chias (2007), a heterogeneidade das pessoas que compõem a demanda é um dos fatores que movimenta o mercado turístico, e sempre abre portas para novas oportunidades de negócios. De modo que existem quatro elementos básicos que compõem o mercado turístico, sendo estes: demanda, oferta, espaço geográfico e operadores de mercado, elementos estes, totalmente interligados entre si.

Sendo o lado da demanda representado pelos consumidores potenciais de bens e serviços, o da oferta por sua vez é composta pelos produtos turísticos ofertados, compondo o espaço geográfico, uma base física onde ocorre o encontro de oferta e demanda, e os operadores de mercado que são empresas e instituições facilitadoras, cuja sua função é facilitar a inter-relação entre a demanda e a oferta.

A Organização Mundial de Turismo (OMT, 1995, p.1), define como atividade do turismo “aquela desenvolvida por pessoas durante suas viagens e estadias em lugares distintos e de seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano para fins de negócios ou outros”. A OMT (1995) diz ainda que todo deslocamento para fora do local de residência por período superior a 24 horas e inferior a 60 dias, motivados por questões não econômicas, pode ser entendido como turismo.

Já a hotelaria é um segmento de mercado atrelado ao turismo a qual engloba lazer e negócios, oferecendo serviços de hospedagens. Pode se considerar que as expressões meios de hospedagem e hotelaria são sinônimas, pois ambas se referem ao conjunto de edificações que desenvolvem o comércio da recepção e hospedagem com fins de atendimento aos turistas e visitantes em geral. No início do século 19, acompanhando o fortalecimento do capitalismo industrial, a hotelaria passa a ter uma segmentação própria com as primeiras organizações empresariais de dedicação exclusiva, seguido da expansão das indústrias, do crescimento do mercado de turismo e desenvolvimento econômico.

O segmento hoteleiro é valioso aliado para a saúde econômica das cidades, considerando a sua capacidade de movimentação de recursos e geração de empregos, assim sendo um dos pilares da atividade básica turística.

Nesta visão, pode-se perceber que a atividade hoteleira se expandiu no mundo e no Brasil em proporções gradativas e atualmente encontra-se em um patamar de crescimento extremamente importante, movimentando setores da economia, produzindo renda e empregabilidade à população local, o que a torna um segmento potencial juntamente o do turismo.

2.4 Estratégia da taxa de ocupação

Segundo Chandler (1962), “Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, a adoção de ações adequadas e obtenção de recursos para atingir esses objetivos”.

Para a hotelaria o aumento de oferta, estagnação da demanda, e custos pressionados pela inflação fazem com que manter uma taxa de ocupação satisfatória seja um desafio, a seguir podemos identificar algumas estratégias aplicadas no setor.

Promover melhorias no produto em anos de crise pode ser uma opção viável para os hotéis, reformar e implantar melhorias aproveitando a baixa da ocupação, principalmente em empreendimentos que dispõem de fundo de reserva para reinvestimento, assim não tendo uma perda expressiva de receita, na expectativa de que a crise não deve ser permanente e quando a demanda voltar a crescer alguns hotéis estarão mais preparados e competitivos, visto que a mudança pode ser algo necessário e inovador que gerem resultados positivos.

Manter a visibilidade do hotel também é considerado um fator importante, pois as marcas que continuarem ativas na lembrança dos clientes sofrerão menos durante a crise, e estarão mais prontas para o período pós-crise, isso implica em estar presente em diferentes plataformas e em diversos canais, investindo em meios de comunicação e abordagens distintas.

Sendo a estratégia uma forma para buscar a rentabilidade, os hotéis fazem um *mix* de vendas entre as vendas via *Online Travel Agencies* (OTAs) e vendas diretas, as parcerias ajudam a capilaridade⁶ no mercado, bem como firmar parcerias com restaurantes, atrações culturais, museus, teatros e cinemas podem ser uma opção.

O foco intenso nas vendas, a procura por novos públicos e a diversificação e flexibilização do segmento, podem ser usadas como estratégias nesse momento, oferecer pacotes de fim de semana ou núpcias, pacotes para estudantes, participantes de eventos científicos, melhor idade⁷ e mensalistas, aproveitando para fazer uso do *marketing* de relacionamento, buscando a disseminação da empresa e fidelização dos clientes.

Os hotéis que contam com espaço para realização de eventos podem ter uma vantagem, pois muitas empresas costumam reservar hotéis para congressos, seminários e retiros. Essa é uma boa maneira de ter movimentação garantida por um bom período de tempo. Além de ter o hotel cheio na baixa temporada, é possível conquistar um novo público. Os hóspedes da empresa, se gostarem do serviço e do que o local oferece, tendem a voltar ou recomendar seu estabelecimento.

Diante disso, em um cenário de tantas indefinições, há uma certeza: na crise, sobreviverão aqueles que se aperfeiçoarem na gestão e conseguirem enxergar oportunidades, pois se deve acreditar que a crise é passageira, o negócio, não. Afinal, crise é sinônimo de oportunidade.

2.5 Técnica *Revenue Management*

Segundo Ventura e Nogales (2012), também conhecido como *Yield Management* (YM) ou em português denominado Gerenciamento de Receitas, o *Revenue Management* (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 à inserção de novas companhias chamadas de Low Cost (baixo custo) e ainda com custos operacionais reduzidos e novos canais de distribuição oferecidos pelo sistema Global Distribution System (GDSs), 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.

As companhias aéreas nos Estados Unidos foram as primeiras a compreender que o princípio da “oferta e da procura” poderia ser utilizado para maximizar suas receitas. Com

⁶ Abrangência do negócio em seu mercado de atuação.

⁷ Expressão usada para definir a faixa etária de 65 a 80 anos.

agressivos novos concorrentes entrando no mercado, as empresas de baixo custo atacaram as empresas estabelecidas e invadiram o território uma das outras, enquanto as tarifas caíam à medida que se intensificava a luta (CROSS, 1998).

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).

O acesso à tecnologia proporcionou o aperfeiçoamento dos sistemas de controle e previsão da demanda (MORAES, 2010). Com o aumento da ocupação (procura) e da oferta (disponibilidade de quartos) o valor das tarifas diminuiu, tornando-as promocionais. As tarifas devem cair quando a oferta excede a demanda e subir quando se percebe o oposto.

O RM ou YM deve ser utilizado no processo estratégico da definição de preço dinâmico, aplicado à estruturação de níveis de tarifas relacionadas com a disponibilidade ou com a ocupação de cada unidade habitacional (UH). O segredo está na capacidade de monitorar as reservas e desenvolver previsões confiáveis (GU; CANEEN, 1998).

Neste contexto, o 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 (2012). Dessa forma, a complexidade da maximização de resultados, investir na habilidade de fazer previsões acuradas com relação à demanda, confere vantagens competitivas relevantes à empresa e, em última instância, melhora o desempenho no mercado.

2.6 Técnica *Revenue Management* no setor hoteleiro

Atualmente, as técnicas de RM na hotelaria estão sendo cada vez mais difundidas como uma forma de gerenciar a oferta e demanda. É uma prática gerencial que prevê a demanda dos consumidores e seu comportamento no micromercado, otimizando o preço e a disponibilidade dos produtos, buscando maximizar a receita e os lucros hoteleiros. (ALENCAR, 2012). Em outras palavras, RM é vender o produto certo, para o cliente certo, pelo preço correto, maximizando a receita do hotel.

As empresas que oferecem bens tangíveis podem amenizar os problemas de desequilíbrio entre oferta e demanda utilizando os estoques. Contudo, no caso das empresas de serviços, isso não é possível, pois os serviços não podem ser estocados para venda futura. Esse detalhe aumenta a necessidade de uma administração muito mais eficiente.

Ainda que o RM seja um conceito relativamente novo no mercado hoteleiro, devido ao grande volume de informações que devem ser analisadas e atualizadas continuamente, conforme citado a partir do quinto capítulo deste trabalho, seus princípios, apesar de básicos, precisam estar sob contexto de maximização da receita.

Na prática, o *Revenue Management* funciona da seguinte maneira. Imagine que um hotel tem 100% de taxa de ocupação, mas tem um mau gerenciamento de RM. Se o preço da diária para lotar o hotel for R\$180,00, para um negócio com 50 quartos, obtêm-se um faturamento por noite de R\$9.000,00, entretanto, se houvesse 90% de ocupação a uma tarifa no valor de R\$210,00, obter-se-ia um faturamento maior, de R\$9.450,00. Encontrar o modelo de precificação ideal que equilibre oferta e demanda é o grande objetivo do RM. Conforme exemplificado no Gráfico 1, em que o preço e a demanda estão equilibrados para que não haja receita ou lucro perdido.

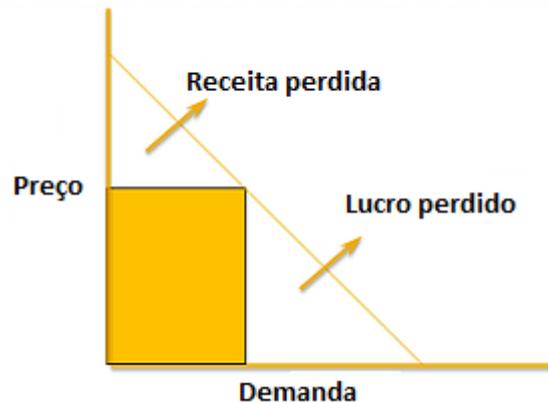


Gráfico 1 - Gerenciamento de tarifas
Fonte: InfoBlog (2017)

No Staybridge, o gerenciamento da tarifa por meio da técnica RM influencia principalmente nas tarifas abertas⁸ no controle de grupos para envio de melhor proposta (sazonalidade). Há um departamento essencial no hotel que atua para melhor rentabilidade e faturamento, influenciando 100% no resultado, positivamente ou negativamente. A flutuação de preço é diária nos canais de distribuição, conforme a movimentação da concorrência e demanda para determinado período.

O diretor de operações do hotel Staybridge afirma que o departamento de Revenue no hotel, funciona da seguinte forma: uma equipe trabalha com 2 monitores para acompanhar as próprias tarifas e da concorrência. O sistema apresenta os resultados em forma de gráfico, onde é verificada a tarifa atual que o hotel cobra e qual está sendo cobrada pela concorrência, desse modo é possível fazer flutuação diária da tarifa de acordo com a análise da concorrência. No próximo subcapítulo serão apresentados os erros mais comuns ao aplicar o RM.

3 MÉTODO

Este artigo teve como objetivo estimular o debate acerca do assunto “a gestão na ocupação hoteleira” considerando um estudo exploratório a respeito de um hotel localizado na cidade de São Paulo. A principal linha de discussão deste artigo intenta estabelecer o uso das ferramentas desenvolvidas para setores similares de serviços como forma de enfrentar a baixa ocupação em tempos de crise. O argumento plausível para a correlação dos fatos foi reforçado pela exploração do tema junto a direção do hotel por meio de uma entrevista qualitativa e de escopo limitado.

Considerou-se a relevância da abordagem, dada a participação do setor na economia paulistana, muito embora os resultados deste trabalho necessitem ser replicados em uma maior escala e, porque o tema para investigação é bem complexo e abrange fatores que implicam em inúmeras variáveis sendo necessária uma revisão teórica.

⁸ Tarifa de varejo disponibilizada publicamente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No decorrer da pesquisa identificou-se que o cenário econômico atual, influenciado por fatores políticos e econômicos, impactam na variação do câmbio, na inflação, no aumento da taxa de desemprego e na diminuição de renda da população, consequentemente atingindo diretamente o setor hoteleiro, bem como os demais e ocasionando uma baixa taxa de ocupação, que implica na diminuição de receita para o setor.

Diante de tal cenário, os hotéis criam estratégias e mecanismos para atravessarem esse momento instável e manterem-se competitivos no mercado. Foi identificado que as ferramentas gerenciais, atreladas ao uso da tecnologia, contribuem e auxiliam no gerenciamento da tarifa hoteleira, permitindo analisar e observar o mercado, a fim de maximizar os lucros para o setor, destacando o uso da técnica de Revenue Management como componente estratégico.

Esta investigação destacou a aplicação da técnica de *Revenue Management* que está sendo difundida no segmento hoteleiro em conjunto com as demais ferramentas de gerenciamento, alcançam um resultado positivo em relação ao controle estratégico e de vendas, contribuindo sobremaneira nos resultados da operação hoteleira.

Nesse sentido, o hotel escolhido para a pesquisa, além de usar o RM, atrela as vendas de diárias aos pacotes promocionais com tarifas especiais, levando em consideração datas comemorativas ou eventos na capital Paulista. Este conceito de hospedagem foi trazido dos EUA e do Canadá, onde já faz sucesso. São chamados de estada prolongada (*longstay*), tendo como característica as vendas diárias para o público corporativo e de negócios.

Conforme o diretor operacional do Hotel Staybridge, nos últimos dois anos o hotel foi impactado com a menor taxa de ocupação com a diminuição da *longstay* (Flats, Airbnb), menos eventos e grupos, demonstrando assim a baixa tarifa em todos os segmentos, consequentemente menor RevPAR, ocupação e diária média.

Segundo Teixeira (2017), de nada vai adiantar seu hotel ter uma estratégia perfeita de RM, se não souber comunicá-la da melhor forma possível aos clientes. E para isso acontecer o setor de RM tem que andar lado a lado com o marketing e com a área comercial para que a estratégia definida de tarifas tenha uma forma extremamente eficiente de ser comunicada para gerar vendas.

O Hotel Staybridge, por exemplo, define novas tarifas promocionais em períodos próximos que a taxa de ocupação ainda pode ser alavancada, e comunica nas redes sociais, e no sistema da rede IHG, que é ligado ao sistema Global Distribution System (GDS), que faz a distribuição mais ampla para os demais canais. Permitem fazer ofertas de última hora e comunicar da melhor forma possível tarifas e promoções com foco em conversão online.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, com o período de recessão econômica, todos os setores foram afetados sem distinção e consequentemente a hotelaria com a queda nos índices de hospedagem, diretamente ligado ao recuo econômico e menos atividades de eventos e negócios.

Para além das questões conjunturais é imprescindível que o setor hoteleiro crie mecanismos e estratégias empresariais para minimizar o efeito da crise. O artigo buscou ainda que de uma forma frágil com o caso do Hotel Staybridge, apresentar ferramentas de gestão que pudesse concorrer com um cenário adverso de ocupação.

Muito embora não haja êxito exclusivamente com o uso da técnica de RM para obtenção de um nível de ocupação satisfatório, sendo imprescindível adequar a prestação de serviços para o atual cenário, combinando outras estratégias, o hotel em questão que pertence à uma rede

importante internacional, vem utilizando com relativo sucesso tal modelo, mas é importante frisar a fragilidade dos resultados por se tratar de um estudo específico.

6 REFERÊNCIAS

- ALENCAR, A. (06 de agosto de 2012). **Técnicas de Revenue Management para a hotelaria**. Disponível em Revista Hotéis: <<http://www.revistahoteis.com.br/tecnicas-de-revenue-management-para-a-hotelaria/>>. Acesso em: 17 de outubro de 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Ocupação de hotéis em São Paulo é a pior em 10 anos**. Disponível em: <<http://www.abihsp.com.br/noticia/400/2016-03-18/ocupacao-de-hoteis-em-sp-e-a-pior-em-10-nos>>. Acesso em: 08 de Maio 2017.
- BARBOSA, G., & LEITÃO, M. (2005). **Breve História do Turismo e da Hotelaria**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio
- CANTERAS, D., VASQUES, C., CYPRIANO, P., & MORETI, V. **HVS Panorama da Hotelaria Sul-Americana**. Março de 2016, disponível em:<<http://www.revistahoteis.com.br/wp-content/uploads/2016/04/Dados.pdf>>. Acesso em: 23 Set 2017.
- CASTELLI, G. (1992). **Administração Hoteleira**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Educs, 2016.
- CHANDLER, C. M. **A Prática da Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1962.
- CHIAS, J. **Turismo, o Negócio da Felicidade: desenvolvimento e marketing turístico de países, regiões, lugares e cidades**. São Paulo: Editora SENAC, 2007.
- CROSS (1998). **Estratégia Competitividade e internacionalização**, 1998.
- GU, Z.; CANEEN, J. **Quadratic Models for Yield Management in Hotel Rooms Operation**. Progress in Hospitality and Tourism Research. 4ª ed, 1998.
- HERMANN, J. **Brasil: 500 anos de povoamento**, 2007.
- IBGE NOTÍCIAS (31 de Outubro de 2017). **PNAD- Contínua: taxa de desocupação é de 12,4% no trimestre encerrado em setembro**. Disponível em : <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/17507-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-e-de-12-4-no-trimestre-encerrado-em-setembro.html>> Acesso em 28 de Janeiro de 2018.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Banco de dados, Séries estatísticas**, Disponível em: <<https://seriesestatisticas.ibge.gov.br/>>. Acesso em: Out. 2017.
- JANEIRO, J. A. Guia Técnico de Hotelaria. Lisboa: Cevop, 1991.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 10ª ed, São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LEMOS, R. N., & ERDMANN, D. R. (s.d.). **O Conceito de Planejamento e Controle da Produção e o Serviço Hoteleiro**. Florianópolis, SC, Brasil.
- MARX, K. **O capital**, 1ed, São Paulo, 2014.
- MORAES, J. **Vigilância: fundamentos, interfaces e tendências**. 2010.
- NETO, D. B. São Paulo Cidade do Mundo. **Dados e Fatos do Setor de Negócios, Eventos, Viagens da Capital Paulista**. p. 37, 2017.
- OBSERVATORIO DE TURISMO E EVENTOS. **Central de Monitoramento do Turismo da Cidade de São Paulo**. p. 7, Fev. 2017.
- OLIVEIRA, FERRAZ E. (2008), **A gestão das tecnologias**. Coleção gestão & inovação. Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- OMT (1995) p.1, **Organização Mundial de Turismo**, São Paulo, 1995.

- POPP, E., SILVA, V., MARQUES, J., CARDONE, R., & FERNANDES, R. **Hotelaria e Hospitalidade. Caminhos do Futuro Ministério do Turismo AVT/AIT-NT/USP**, p. 68, 2017.
- RIBEIRO, K. **Meios de Hospedagem**. MEIOS DE HOSPEDAGEM, p. 62, 2011.
- SAMPAIO, K. (2017). **Ebc agência brasil**. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-04/ibge-total-de-desempregados-crece-e-atinge-142-milhoes>>. Acesso em: 08 de Maio. 2017.
- TEIXEIRA, R. (20 de julho de 2017). **Revenue Management na Hotelaria: saiba os 8 principais erros**. Disponível em InfoBlog: <<http://www.info-tickets.com/single-post/2017/07/20/Revenue-management-na-hotelaria-saiba-8-erros-principais>>. Acesso em: 17 de outubro de 2017.
- TURISMO, M. D. Segmentação do Turismo e o Mercado. SEGMENTAÇÃO DO TURISMO E O MERCADO. 1º EDIÇÃO. p. 170, 2010.
- VAINFAS (2007), **Brasil: 500 anos de povoamento**, São Paulo, 2007.
- VALOR. **Taxa de desemprego no trimestre até maio**. Disponível em:<<http://www.valor.com.br/brasil/5022486/taxa-de-desemprego-fica-em-133-no-trimestre-ate-maio-mostra-ibge>>. Acesso em Out. 2017.
- VENTURA, R; NOGALES, C. **Revenue Management: teoria e prática de gerenciamento de receitas em hotelaria**. São Paulo: Edição dos autores, 2012.
- VIEIRA DA LUZ (1999, p.10), **Classificação dos meios de hospedagem**, 1999