

***Revenue Management*: como a ferramenta é vista pelos gestores de pousadas da Grande Florianópolis**

Wellington José Domingos¹

Tiago Savi Mondo²

Resumo: Conseguir lidar com as adversidades que podem ocorrer sendo um gerente de uma empresa podem ser complicadas e exigir muita dedicação. Portanto, faz-se necessário tomar algumas decisões gerenciais, uma delas pode ser a adoção da ferramenta *Revenue Management* no estabelecimento, pois com o que é proporcionado com a adoção dela, as decisões estratégicas realizadas serão mais eficientes. Este estudo buscou averiguar quais decisões gerenciais são feitas em pousadas na região da Grande Florianópolis, pois pouco se sabe da situação desses meios de hospedagens de menor porte, que é muito comum nessa região, no que tange ao *RM*. O objetivo deste trabalho foi averiguar as dificuldades encontradas em pousadas que aplicam ou não o *RM*, e se a técnica é ou pode ser interessante para estas pousadas, haja visto as muitas dificuldades que um gestor de pousada pode enfrentar. Para poder responder os problemas expostos, primeiro foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre a importância do *RM*, o que deve ser feito para aplicá-la bem, como é posto em prática e as dificuldades que possam surgir na sua implementação. Para saber a realidade das pousadas na Grande Florianópolis quanto ao *RM*, foi realizado um estudo que se caracteriza como quantitativo, com pesquisa descritiva e pesquisa de campo. O estudo contou com auxílio de integrantes da ABIH-SC na divulgação dos questionários às pousadas parceiras e também busca manual das pousadas feita pelos autores, obtendo 84 contatos. Os questionários às pousadas foram enviados e recebidos no mês de março de 2021; obteve-se o retorno de 7 estabelecimentos e os dados obtidos demonstram, entre outras coisas, que as pousadas que aplicam o *RM* de fato põe em prática as

¹ Graduando de Tecnologia em Hotelaria no Instituto Federal de Santa Catarina. E-mail: wellington98sc@gmail.com.

² Professor no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Pós-Doutor em Turismo pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). E-mail: tiago.mondo@ifsc.edu.br

técnicas; há implementação de algumas técnicas de RM por parte das pousadas que não aplicam RM e alguns problemas são comuns em ambos os casos, porém há particularidades.

Palavras-chave: gestão dos recursos; novas ferramentas gerenciais; *Yield Management*

Abstract: Being able to deal with the adversities that can happen to a company manager can be complicated and require a lot of dedication. Therefore, it is necessary to make some managerial decisions, one of which may be the adoption of the Revenue Management tool in the establishment, because with what is provided with the adoption of it, the strategic decisions made will be more efficient. This study sought to ascertain which managerial decisions are made in hostels in the Greater Florianópolis region, as little is known about the situation of these smaller accommodation establishments, which is very common in this region, with regard to the RM. The objective of this work was to investigate the difficulties found in inns that apply RM or not, and if the technique is or can be interesting for these inns, seen as many difficulties that an inn manager may face. In order to be able to answer the problems exposed, a bibliographical research was first carried out on the importance of RM, what must be done to apply it well, how it is put into practice and the difficulties that may arise in its implementation. To this end, the study is defined as quantitative, with descriptive research and field research. The study was supported by members of ABIH-SC in the dissemination of questionnaires to partner inns and also a manual search of inns was made by the authors, obtaining a total of 84 contacts. The questionnaires to the inns were sent and received in March 2021, the return of 7 inns was obtained, and the data demonstrate that the inns that apply the RM actually put into practice the techniques; there is implementation of some RM techniques in inns that don't use the technique, and some problems are common in both situations, but there are particularities.

Key Words: resource management; new management tools; Yield Management

1 INTRODUÇÃO

Santa Catarina é um estado com diversas belezas naturais, além de ofertar uma grande variedade de atrativos, que trazem turistas de diversos cantos do planeta, o que fomenta a indústria do turismo. Com essa demanda, que segundo dados da ABIH e Fecomércio SC (2018, p.2) movimenta 12,5% do PIB do estado, diversos estabelecimentos oferecem alojamento para estes clientes poderem descansar ou curtir mais suas estadas. Dentre as diversas categorias de meios de hospedagens, estão as pousadas, que representam 26,1% dos meios de hospedagens no estado, sendo que elas oferecem em média 16 unidades habitacionais e 40 leitos, de uma média total de 110,16 leitos, contando todos os tipos de meios de hospedagens (ABIH e FECOMÉRCIO, 2018).

São estabelecimentos de extrema importância para o turismo, principalmente para os turistas que buscam o contato com a natureza, se aventurar ou desfrutar das experiências que elas oferecem.

No entanto, se manter competitivo em um mercado tão diversificado não é fácil. Para isso, diversas estratégias para não ficar para trás são necessárias, como se destacar em hospitalidade, limpeza, gastronomia etc., ou então se destacar perante aos seus concorrentes, como é no caso da ferramenta *Revenue Management* (gestão de receitas).

Esta ferramenta, como descreve Boaria & Anjos, (2014, p.93) "Originado na indústria aérea, o *Revenue Management* foi criado como uma ferramenta gerencial para maximizar os lucros e manter as vantagens competitivas de empresas do setor".

Assim como qualquer meio de hospedagem na região da Grande Florianópolis, as pousadas sofrem com sazonalidade, tendo um maior fluxo de turistas no verão, e menor durante as outras épocas do ano. Saber alocar bem seus recursos, assim como aproveitar melhor as oportunidades de ganho financeiro são fatores que podem fazer com que o estabelecimento consiga superar as adversidades e assim ser mais competitivo, para isso a ferramenta *Revenue Management* pode suprir estas necessidades.

Diversos são os assuntos estudados e realizados pela técnica (RM). Segundo nos mostra Piñeiro (2018), os pilares da técnica são: o estudo de demanda por segmento; a precificação variável; o estudo de variáveis de desempenho do hotel e do mercado; estratégias de distribuição online e off-line para otimizar o uso do inventário e a preparação e análise de relatórios para tomar decisões estratégicas.

A ferramenta é recomendada tanto em meios de hospedagens grandes, quanto nos de pequeno e médio tamanho, por possuírem em comum produto perecível e demanda sazonal maior ou menor, dependendo do mercado. (PIÑEIRO, 2018).

Para aplicar essa ferramenta, pode-se ser feito de forma gradual, para que assim futuramente seja aplicado um RM de forma completa. Segundo mostra o site do sistema de gestão de propriedade Hospedin (2020), para iniciar a implementação da ferramenta, o proprietário terá que analisar os fatores decisivos que podem valorizar a tarifa, como o perfil do hóspede (por onde veio, condição financeira, perfil do hóspede habitué etc.); o mercado (classificação, avaliação, tendências econômicas etc.) e também os fatores decisivos (serviços, diferenciais e localização).

É dito neste artigo do Hospedin (2020), que após saber esses fatores, (que podem ser melhor analisados através de um sistema de gestão de propriedade), o RM pode começar a ser aplicado através de análise de mercado (pontos fortes e fracos); aplicar tarifas flutuantes (considerando os canais de venda mais rentáveis e o valor percebido da diária); o PMS³ deve informar todo histórico do hotel; e escolha da pessoa adequada a gerenciar o *RM*, que deve ter autonomia, conhecimentos em matemática, estatística e de oferta e demanda.

É possível começar a aplicar *Rm* por exemplo através de uma planilha de Excel, fornecendo as informações para previsão de demanda, atualizando os dados pelo menos uma vez por semana, no entanto caso o estabelecimento necessite de maior rapidez e autonomia, há a possibilidade de inserir um software de RMS⁴, que dependendo da empresa, pode atualizar os dados até diariamente. (MARK UP, 2019).

³ Sigla em inglês para “*Property Management System*” ou, em português “Sistema de Gestão de Propriedade”.

⁴ Do inglês “*Revenue Management System*”, ou em português “Sistema de Gestão de Receitas” (tradução nossa).

Porém muitos gestores não implementam o sistema de *RM*, devido ao porte da empresa, tipo de administração, dificuldade em lidar com muitos canais, ou até desconhecimento dessa área. Então, este artigo tem como objetivo averiguar se o uso de *RM* em pousadas é necessário para os gestores, pois essa ferramenta é comumente utilizada em estabelecimentos maiores, no entanto devido a grande sazonalidade, competição e necessidades do mercado atual, algumas ações gerenciais devem ser tomadas, e uma das grandes decisões disponíveis, é a implementação de técnicas de revenue management nos estabelecimentos.

Para responder estas questões, uma pesquisa bibliográfica foi realizada, para que assim responder os objetivos da pesquisa, que são: averiguar quais as decisões gerenciais são feitas em pousadas na região da Grande Florianópolis, as dificuldades encontradas entre os entrevistados que aplicam e os que não aplicam, averiguar se a técnica é ou pode ser interessante para estas pousadas e o que pode ser melhorado nelas, além de outros assuntos envolvendo o RM e decisões gerenciais.

2.1 Revenue Management

Segundo o Blog da HSystem (2021), o *Revenue Management* foi o desenvolvimento tecnológico mais importante desde o fim da regulamentação das linhas aéreas, sendo primeiro utilizado em hotelaria na década de 90 pela rede de hotéis *Marriott Corporation*, devido às similaridades dos meios de hospedagens com a aviação, como grande variação de oferta e demanda, competidores de baixo custo, inventário perecível, limite de produto disponível, clientes dispostos a pagar preços diferentes pelo mesmo produto, e possibilidade de prever demanda futura.

Vouk (2020) define Revenue Management através das análises de uso estratégico de indicadores de desempenho, dados do mercado local, tarifas de concorrentes, previsão de demanda dos consumidores, otimização dos preços e distribuição para aumentar receita e lucro.

Em outras palavras (KIMES 1994, p.23), que é uma das principais estudiosas do tema no mundo, define o gerenciamento de receitas como “[...] um método que pode

ajudar uma empresa a vender a unidade de estoque certa para o cliente certo, no momento certo e pelo preço certo”. (Tradução nossa).

Segundo Castro, 2020 uma *revenue manager* (gestor de receitas) irá lidar com atividades de gestão do topo, estando em contato com assuntos como: Monitorar toda a receita do hotel, estando em sintonia com o sistema contábil; conhecer o cliente, para aplicar a tarifa adequada; analisar concorrência e procura, para aproveitar as oportunidades de negócio; preparação, produção, acompanhamento dos relatórios de desempenho e também produção de previsões.

Para o *Revenue Management* ser bem feito, uma das atividades a serem realizadas é a de *forecasting*, ou em português previsão de demanda. Expõe Landman (2019), alguns fatores essenciais para o sucesso da previsão de demanda, entre alguns dos fatores citados estão: dados de desempenhos anteriores, com informações de picos e calmarias de vendas; estar atento às tendências de mercado, feriados e eventos próximos; conhecer a influência dos concorrentes, como suas estratégias de vendas, diárias e ocupação e perceber possíveis erros de marcação, que podem gerar dados errados para análise. (Tradução nossa).

No entanto, para muitas empresas, a atividade de mudar o preço conforme a demanda, (feita pelo RM) pode vir a ser vista como injusta, caso o aumento dos preços não for justificado através de aumento de custos ou mudanças no mercado (KIMES e WIRTZ, 2002). (Tradução nossa).

Para explicar o porquê da aplicação desta técnica exigir uma boa análise geral, será discutido no próximo tópico, como que a gestão do negócio pode influenciar a técnica de RM.

2.2 Tipos de gestão de negócio

Há diversas formas que um estabelecimento hoteleiro pode ser administrado, o que vai ditar qual a opção mais viável para o estabelecimento vai variar de diversos fatores, como capital necessário para investimento; qualidade no serviço oferecido, em que geralmente as empresas de rede têm mais experiências; e liberdade para as escolhas do negócio, o que faz muitos estabelecimentos serem independentes.

Um desses exemplos de estabelecimentos independentes são as pousadas, que podem ser caracterizadas como a descrição proposta pelo Ministério do Turismo e Sistema Brasileiro de Classificação, (2021, p.1) sendo essa descrita como:

[...]Empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs.

Sobre os dados dos meios de hospedagens no estado de Santa Catarina, a ABIH SC e Fecomércio (2018, p.8), demonstra que

Em Santa Catarina, a maioria dos meios de hospedagem é de empreendimentos independentes com gestão familiar (74,2%). Seguida pelos independentes com gestão profissional (17,6%) com diferença de 56,6 p.p. As redes representam apenas 8,2%.

O porte das empresas também foi analisado, e constatou-se que 47,4% das empresas hoteleiras eram microempresas, pois possuíam até 9 empregados; as pequenas empresas que eram até 49 empregados somaram 44,1%; médias com até 99 empregados 5,9% e grandes, acima de 100 empregados, ficou em 2,6% (ABIH SC e Fecomércio, 2018).

O que demonstra uma grande importância para os meios de hospedagens independentes com gestão familiar, que é o caso das pousadas, como é demonstrado por uma matéria da Bitz (2020), pois segundo mostrado, muitos donos de pousadas começam o negócio como atividade secundária, no entanto não significa que a gestão têm que ser negligenciada, para oferecer uma melhor qualidade na prestação de serviço, o gestor tem que ficar atento em: gestão de reservas, buscando meios automatizados; treinar de forma adequada e mostrar novidades do mercado a toda equipe pelo menos uma vez por semana; ter controle financeiro, sabendo dos lucros e prejuízos, para assim pensar em investimentos; ficar atento a forma como funciona os anúncios em OTAs e por fim, investir em um sistema de gestão, que automatiza diversos processos e auxilia na gestão.

Devido a muitos estabelecimentos serem de pequenos portes, acontece que podem ficar atrás no quanto podem investir em seus estabelecimentos, sabendo disso, Dan Peltier (2015, p.1), mostra que “grandes hotéis em todo o mundo gastaram uma

média de \$253.000,00 em incentivos pagos apenas para suas equipes de vendas e gestão de receitas”. (Tradução nossa).

Outras dificuldades também podem ser encontradas na implementação de gestão de receitas, como demonstra (Pasciaroni et al. (2020), em suas menções aos estudos de Okumus (2004); O'Connor e Murphy (2008) e Choi e Kimes (2002), em que fatores como falta de conhecimento, cultura e formação na área; pouca adaptação de softwares para aplicação; custo e resistência dos gestores na aplicação; muitos canais de distribuição baseados na internet, dificultando na definição do preço, pois não devem apenas pensar na oferta e demanda, mas também em quais canais utilizar. (Tradução nossa).

No que se trata aos canais de distribuição, como é demonstrado pelo site Omnibees (2020), é um desafio para a hotelaria moderna saber qual irá trazer mais retorno e melhor atender ao hóspede na hora da compra, pois se o hotel optar por vender mais em canais indiretos, como em OTAs⁵, o hotel irá contar com toda a experiência, divulgação, avaliações de clientes etc. no entanto, se preferir os diretos, como site com motor de reservas (que oferece vantagens como cupons de descontos em reservas diretas, fornecimento de dados para CRM⁶ e redução de burocracia) e centrais de reservas (possibilita vender a melhor tarifa para o hóspede e o estabelecimento, criar páginas personalizadas ao cliente e realizar *home office*).

Cabe aos gestores das pousadas prepararem seus estabelecimentos para assim oferecer as opções que melhor servirão para seu público-alvo. Em seguida será tratado sobre estudos anteriores envolvendo RM, para assim mostrar como a ferramenta é posta em prática.

2.3 Estudos anteriores em empresas com RM

O cenário hoteleiro da Grande Florianópolis é forte, especialmente em Florianópolis, que concentra muitos estabelecimentos para o público executivo e de lazer. Segundo dados da ABIH-SC e Fecomércio SC (2020), em Santa Catarina, 67,6% dos meios de hospedagens utilizam sistemas de automação; 80,5% utilizam sites de

⁵ Do inglês “*Online Travel Agencies*”, ou em português “Agências de Viagem Online”. (Tradução nossa).

⁶ Do inglês “*Customer Relationship Management*”, ou em português “Gestão de relacionamento com o cliente”. (Tradução nossa)

reservas, destacando a Grande Florianópolis com 91%; 83,8% utilizam online travel agencies (OTAs) e a ocupação de quartos da Grande Florianópolis ficou em torno de 59,7%, com a diária média de R\$318,00. O que indica que em Santa Catarina a hotelaria está seguindo as principais tendências mundiais em tecnologia. No entanto é apontado também nessa pesquisa que os estabelecimentos com média de 8 empregados não possuem site de reservas e nem estrutura própria de restaurante, demonstrando diferenças importantes quanto à estrutura desses estabelecimentos menores em relação a outros maiores.

No estudo de Bianchini (2018), em 3 hotéis distintos de Florianópolis, verificando as semelhanças e diferenças nas práticas de RM entre um hotel independente, outro de rede nacional e o último de rede internacional, foi obtido dados importantes, como a formação dos *revenue managers* serem na área de turismo e hotelaria; todos terem começado como recepcionistas, porém não fizeram especialização em RM; as tarefas de RM são realizadas, porém a quantidade de esforço, suporte dos hotéis, detalhes nos relatórios, planejamento, equipe de funcionários e certas práticas quando há aumento de demanda mudam conforme o tamanho da empresa e tempo de atuação com a prática de RM.

O que corrobora com a bibliografia achada por Pasciaroni et al. (2020) aos artigos de Kimes (2017); Ferguson e Smith (2014); Erdem e Jiang (2016); que mostra alguns empecilhos em comum que hotéis de pequeno porte podem enfrentar na aplicação da técnica de gestão de receitas devido a sua restrição de custos, como a falta de pessoal dedicado exclusivamente à gestão de reservas e falta de recursos humanos com habilidades analíticas e comunicacionais. Além disso, a formação dos profissionais, a não disponibilidade de informações internas e a falta de um software de YM ou RM dedicados ao setor são problemas comuns no início da implementação da técnica em hotéis de 4 e 5 estrelas de Sevilla, na Espanha PASCARONI (2020) apud MIRANDA et al. (2014).

Deve-se trabalhar com a aceitação do cliente na hora de aplicar tarifas flutuantes, como alega Santos, F. et al. (2020, p.151) em que o RM

[é] recomendado para as empresas e gerentes do turismo que estejam atentos e incluam em seus métodos de precificação a visão do turista tanto para o preço final, quanto para os procedimentos e as políticas de se chegar a esse preço, visto que nem sempre os métodos e preços diferenciais podem ser considerados injustos. Dessa forma, é fundamental pesquisar a percepção do consumidor relacionada às decisões de preços para entender em que contextos o turista pode achar justo a precificação dinâmica e em que contextos este pode considerá-la ser injusta.

Em um artigo de Klmes (2008), sobre o que profissionais de RM pensavam da técnica, chegou-se nos resultados de que o maior problema encontrado é nos recursos humanos, como desenvolvimento de carreira, treinamentos, contratação e retenção de técnicas. Foi dito neste artigo também que os responsáveis de RM esperam que a ferramenta fosse aplicada não apenas para maximizar as receitas dos quartos, mas também ser mais implementado em outros setores, como spa e restaurante, além de que os investimentos na ferramenta devem focar em desenvolvimento humano e também em uso da ferramenta mais centralizado e automatizado de atividades mais rotineiras dentro dos meios de hospedagens (Tradução nossa).

Alguns desafios para a equipe de RM foram apontados no estudo de Cetin et al. (2016), com 14 responsáveis de RM e 8 convidados para apontar os desafios e competências necessárias para equipe de RM em Istambul, na Turquia, seus dados demonstram que necessita atenção os desafios relacionados a tecnologia (dados errados, problemas de integração com outros softwares etc.); em recursos humanos (problemas de carreira, motivações e como os millenials enxergam a ferramenta); no mercado (posicionamento da empresa, problemas externos que afetam internamente, efeitos do calendário, entre outros) e também foi mencionado a cultura de RM, que inclui, por exemplo: pressão dos proprietários, conflitos internos, guerra tarifária e proteção dos direitos do consumidor como problema externo.

Na Colômbia, conforme aponta o estudo de Becerra e Camilo (2014), em que a gestão concentra seus esforços em controlar as acomodações, no entanto outros lugares do hotel como restaurante também são monitorados pelo RM, mas em menor intensidade. Das forma como os gestores aplicam o RM, destaca-se o Excel, que fica à frente de ferramentas específicas para RM, no entanto mesmo assim, consegue-se realizar muitas tarefas conforme a literatura sugere.

Em um estudo realizado na Rússia, por Stepanova e Novgorodov (2018), chega-se ao resultado de que nem sempre as técnicas de RM são bem vistas pelos gestores e pelos clientes, podendo ser positivas para ambas as partes em períodos de baixa temporada, auxiliando na ocupação, posicionamento no mercado e resultados financeiros, no entanto em períodos de alta lotação, devido a inflexibilidade, altas tarifas e disponibilidade limitada, alguns estabelecimentos consideram a prática desnecessária ou negativa. Sendo assim, deve-se tomar cuidado com as táticas de

RM para que a relação com o hóspede não seja afetada negativamente. (Tradução nossa).

2.4 Tecnologias e estratégias da área

Para Otto (2010, p.2), o profissional de *Revenue Management* deve trabalhar em conjunto com o departamento de *marketing*, pois segundo ela “o hotel que conseguir agregar a análise estratégica de RM com o conhecimento do cliente de Marketing, terá destaque no mercado”. No artigo dela é dito, entre outras coisas, que essa integração pode acarretar otimização em: avaliações dos contratos corporativos; definição de tarifas públicas; aplicação de técnicas de RM em salões de eventos, restaurantes, SPA, campo de golf etc. e Gerenciamento de canais de distribuição.

Uma outra etapa utilizada para entender melhor o cliente e aplicada pela equipe de Marketing e RM, é a segmentação de mercado que [...] “serve para atender às necessidades e desejos de diferentes estratos do público-alvo, potencializando a aceitação da linha de produtos e, por conseguinte, aumentando as vendas”. KAIHARA (2019, p.2). Na hotelaria pode-se substituir os produtos pelos serviços, como spa, restaurante, eventos etc.

A segmentação de mercado pode ser dividida em: psicográfica, contendo aspectos como personalidade e estilo de vida do cliente; geográfico, porque dependendo de onde a pessoa vem, pode ter padrões de consumo diferentes; demográfico, saber do cliente a idade, sexo, renda etc. e comportamental, como o cliente compra e sabe do produto, se acompanhado, via site, redes sociais ou de outras formas (MARQUES, 2019).

Isso nos mostra que entender o cliente é essencial para o estabelecimento ser mais atrativo ao segmento de público do hotel, podendo oferecer-lhes vantagens e assim criar fidelidade.

Para gerenciar o sistema de revenue management, alguns sistemas são envolvidos no processo, como é descrito por Choi e Kimes, (2002 p.4) “normalmente, até quatro sistemas estão envolvidos no processamento de solicitações de reserva desses canais [...] sistema de distribuição global (GDS), sistema de computação, sistema de reserva central (CRS) e sistema de gerenciamento de propriedade (PMS). (Tradução nossa). Os autores também mostram que se houver demanda o suficiente, é

interessante aos hotéis realizarem vendas pelos sites dos hotéis ligados diretamente aos CRS, por reduzir custos e taxas. (Tradução nossa).

O site Mark Up (2019), mostra que atualmente, um profissional *revenue manager* pode lidar ainda com gerenciamento de canais, BI (*Business Intelligence*), Sistemas de RM, com sites de avaliações, software de gerenciamento de reputação, entre outras coisas, tendo que ter dedicação, treinamento e cooperar com as empresas fornecedoras dos serviços de software.

Essas atividades de revenue management podem ser custosas ou muito trabalhosas dependendo do tamanho do estabelecimento, gerenciar os dados dos sistemas é essencial, mas nem todos hotéis atualizam automaticamente as taxas nos GDSs⁷, ou garantem conectividade entre GDSs e CRS, sem contar que em alguns estabelecimento, é realizado técnicas mais simples, como a utilização de sistemas manuais que incorporam menos fatores e realizam análises menos sofisticadas O'CONNOR e MURPHY (2008) apud JONES (2000) e CHOI e KIMES (2002). (Tradução nossa).

Com a pesquisa bibliográfica realizada, o próximo tópico irá abordar da metodologia deste estudo.

3 Metodologia

Para a realização da metodologia, faz-se necessário classificar a pesquisa. Com isso posto, começasse delimitando a natureza da pesquisa, optando pela pesquisa aplicada, pois segundo Tumelero (2019, p.1) [...] “tem como conceito ser o método científico específico que envolve a aplicação prática da ciência”.

Para formulação das perguntas e análise dos resultados, foi optado pela pesquisa quantitativa, pois com ela, segundo Mathias, (2016, p.2) “há um afastamento do pesquisador, e o foco é testar uma teoria e obter um resultado conciso e limitado. Não há grande abertura para interpretações diversificadas”. Ele também nos mostra como funciona a pesquisa quantitativa, sendo ela caracterizada como:

⁷ Sigla em inglês para “*Global Distribution System*” ou em português ‘Sistema de distribuição Global’ (tradução nossa).

A pesquisa quantitativa usa questionários estruturados com a maioria das perguntas fechadas, em que os respondentes selecionam entre uma lista de possíveis opções. Existem vários tipos de pergunta que podem ser usados, os mais comuns são: múltipla escolha; dicotômica; perguntas RU (Resposta única); ranking; matriz [e] aberta. (MATHIAS 2016, p.2).

Do ponto de vista de seus objetivos, utiliza-se a pesquisa descritiva, pois envolve técnicas padrão de coleta de dados, como questionário e observação sistêmica e assume-se geralmente levantamento de dados. (SANTOS e Nascimento, 2020).

Para extrair as informações, optou-se pela pesquisa de campo, pois com ela consegue-se definir os objetivos e hipóteses do estudo, definir a forma de coletar os dados, como entrevista ou questionário avaliativo da realidade do estudo (SIGNIFICADOS, 2018).

Com estas informações expostas, consegue-se descrever como foi elaborado o trabalho, sendo produzido através da ferramenta *Google Forms*, que possibilitou criar as perguntas e analisá-las posteriormente com os gráficos e resultados que a plataforma gera. Foi utilizado também o Google Planilhas para poder organizar melhor os resultados. As perguntas variaram entre abertas, com respostas curtas ou longas e fechadas, tendo perguntas de escolha única e de escolha livre de alternativas. Foi criado dois questionários, um pensado para as pousadas que aplicam a ferramenta *Revenue Management* e outro para as que não aplicam a ferramenta. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi exposto aos participantes, explicando a intenção da pesquisa e que os questionários seriam preenchidos de forma anônima. Os temas abordados e autores utilizados para embasar as perguntas estão listados no quadro 1 a seguir.

Quadro 1: temas para as perguntas e autores buscados e baseados.

Temas para as perguntas	Autores para embasamento
Funções de RM	Castro (2020); Kimes (1994); Vouk (2020); Choi e Kimes (2002); Mark UP, 2019.
Canais de distribuição	ABIH-SC e Fecomércio SC (2018); OMNIBEES (2020).

Segmentação	Kaihara (2019); Marques (2019).
<i>Forecasting</i>	Landman (2019); Kimes e Wirtz (2002).
Dificuldades	Cetin et al. (2016); Kimes (2008); Bianchini (2018).

Fonte: Elaboração própria.

Para a divulgação deste estudo, obteve-se a colaboração de uma integrante da ABIH-SC, que nos auxiliou compartilhando o questionário em um grupo de *Whatsapp* para os responsáveis financeiros de pousadas pertencentes a ABIH-SC. Além disso, foi feita uma pesquisa no Google Maps por pousadas na Grande Florianópolis, optou-se por esta região porque contém muitos estabelecimentos com essa categoria. Foi escolhido todos os estabelecimentos que se identificavam como pousadas, havendo assim variação quanto ao número de UHs⁸ e estrutura, então, logo em seguida foi acessado o site desses estabelecimentos para obter o e-mail e o número de *WhatsApp* nos que não mostravam o e-mail. Ao todo foram contatados 84 pousadas.

No próximo tópico “Resultados e discussão” são apresentados os dados obtidos pelos questionários.

4 Resultados e discussão

Conforme o tempo para a aplicação do questionário foi concluído, obteve-se os resultados para a análise. Ao todo foram recebidas 7 respostas, 2 delas de quem aplica o RM e 5 de quem não aplica. Optou-se em juntar quando possível todas as respostas, definindo as pousadas que aplicam RM como P1 e P2 e as que não aplicam de P3, P4, P5, P6 e P7.

As perguntas sobre conceituação das pousadas e as características pessoais dos entrevistados estão descritas no quadro 2.

⁸ Sigla para Unidades Habitacionais

Quadro 2: Conceituação das pousadas e dos entrevistados.

Perguntas	Respostas P1	Respostas P2	Respostas P3	Respostas P4	Respostas P5	Respostas P6	Respostas P7
Qual o seu cargo no meio de hospedagem?	Comercial	Proprietária	Proprietário	Sócia	proprietário	Recepcionista	proprietário
Quanto tempo você trabalha em meios de hospedagens?	3 anos	18 anos	8 anos	7 anos	28 anos	2 anos e 6 meses (aproximadamente)	10 anos
Qual a sua formação profissional?	Turismóloga	Turismóloga	LAUREA	Administração	Publicidade e propaganda	Ensino médio	Graduando em relações internacionais
Qual o público alvo do hotel?	Negócios	Lazer	Família	Lazer	Lazer	Família	Lazer

Fonte: elaboração própria

Conforme é mostrado no quadro 2, destaca-se: os proprietários são a maioria dos entrevistados; 5 dos responsáveis trabalham há mais de 5 anos; há variedade na formação dos profissionais, não havendo caso de formados em hotelaria e o ramo de lazer é o que prevalece, seguido por família e negócios.

Para saber mais sobre quais são as estratégias administrativas tomadas tanto para as pousadas que aplicam o RM como para as que não aplicam, a tabela 3 auxiliará na comparação entre as pousadas.

Quadro 3: dados sobre decisões administrativas

Perguntas	Respostas P1	Respostas P2	Respostas P3	Respostas P4	Respostas P5	Respostas P6	Respostas P7
Quando há previsão de aumento de demanda, quais ações são realizadas?	Análise de concorrência e análise de mercado no geral, valores aplicados anteriormente, cálculo de receita, DM	Aumento das tarifas, tudo baseado em planilhas de forecast e do passado	Aplicar tarifas de mercado	Aumento da tarifa	Prejud	É feito o preparo dos apartamentos, juntamente com a checagem de tudo, ex: geladeira, ar condicionado etc. deixando tudo em perfeitas condições	Preparo de todo aparato necessário como roupas de cama, insumos, limpeza, mão de obra etc.
Qual canal direto é mais utilizado?	Telefone	Whatsapp	Site do hotel	Whatsapp	E-mail	Booking - Expedia	Telefone
Qual canal indireto é mais utilizado?	OTA's	OTA's	OTA'S	OTA'S	Agências de viagem	OTA'S	OTA'S
O hotel trabalha com tarifas flutuantes?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não
Se o hotel realiza tarifas flutuantes, quantos níveis possui a grade tarifária do hotel? E qual o período de tempo que elas são planejadas?	grade tarifária de BARO a BAR10 - planejamento anual	4 níveis e 3 meses	7 níveis e 8 meses	As tarifas flutuam conforme o período do ano (baixa e alta temporada), feriados...São planejadas anualmente e revisadas a cada semana.	Não	Não	Não
É feito acompanhamento de quais canais valem mais a pena e trazem mais retornos? Se sim, qual traz mais retorno ao estabelecimento?	Telefone	Whatsapp	Site do hotel	OTA's	E-mail	Booking	OTA's

Fonte: elaboração própria

Pode-se observar, com a tabela 3, que as pousadas P1 e P2 que aplicam o RM, de fato põem em prática funções de RM expostos Piñeiro (2018), como mostrado no preparo para receber aumento de demanda, revisando dados anteriores, analisando o mercado e preparando-se para o ocorrido. É mostrado pelas pousadas que os canais diretos dão mais retorno para 4 pousadas e para outras 3 os indiretos são melhores, indo de acordo com o que o site Omnibeas expõe sobre saber escolher o canal de distribuição que melhor atende ao empreendimento. Além das duas pousadas que aplicam RM, outras duas pousadas que não aplicam o RM têm a

prática de flutuar a tarifa e planejam a grade tarifária, as P1 e P4 planejam por ano, porém a P1 tem 10 grades tarifárias e a p4 varia conforme o período do ano e revisa 1 vez por semana; as P2 e P3, respectivamente, possuem 4 e 7 níveis de tarifas, e o planejamento delas fica a cada 3 meses e 8 meses. As pousadas P3 e P4 alteram a tarifa quando há aumento de demanda e as P6 e P7 preparam o estabelecimento. Apenas a P4 e P6 citaram que o canal que mais gera retorno são as OTAs, ao contrário das outras que responderam ser os diretos. No mais as P5, P6 e P7 responderam não realizar tarifas flutuantes, com isso não possuem diferentes tarifas e nem as planejam.

Visto as perguntas que puderam ser analisadas para ambos os casos, em seguida será descrito as respostas das perguntas que eram características às pousadas que aplicam a técnica RM e posteriormente, as respostas das pousadas que não aplicam o RM.

Portanto, obteve-se que os responsáveis das pousadas P1 e P2, que aplicam o RM, nas perguntas sobre quais atividades de Revenue Management eles realizam, sendo expostas as alternativas: previsão de demanda; análise do público-alvo (segmentação de mercado; análise dos concorrentes; estratégias de vendas; estratégias de marketing; gerenciamento de canais de distribuições obteve-se a assinalação de todas as alternativas, o que demonstra um comprometimento às técnicas de revenue management de Parolin (2013) e Kimes (2002).

No que tange aos problemas mais comuns na aplicação da técnica, foi escolhido pela P1 falta de pessoal qualificado e falta de dados suficientes para análise, enquanto que para a P2 falta de software para melhor aproveitamento da técnica.

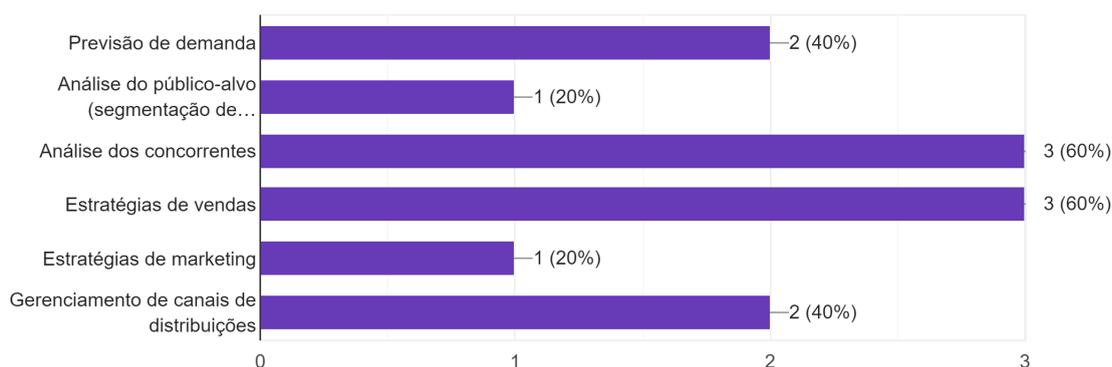
Os treinamentos entre a equipe de RM na P1 são realizados mensalmente e na P2 anualmente; ambas as pousadas aplicam a técnica há 3 anos; o lucro que o RM traz à P1 é de 100%, enquanto que para a P2 é de até 15%. Foi dito pela P1 que o RM pode melhorar se aderir a um software de RM e para a P2, a realização de cursos de aprimoramentos, essa informação vai de acordo como que Pasciaroni et al. (2020) descreve sobre as dificuldades que gestores de RM podem enfrentar.

Já as respostas específicas das pousadas que não aplicam RM são mostradas no gráfico 1 e 2, sendo descrevidas o seu conteúdo para melhor entendimento em seguida.

Figura 1: possíveis atividades de RM realizadas

Mesmo não aplicando o RM, quais dessas atividades que um responsável pelo RM realiza, você, ou sua equipe realizaria? (Escolha quantas quiser).

5 respostas



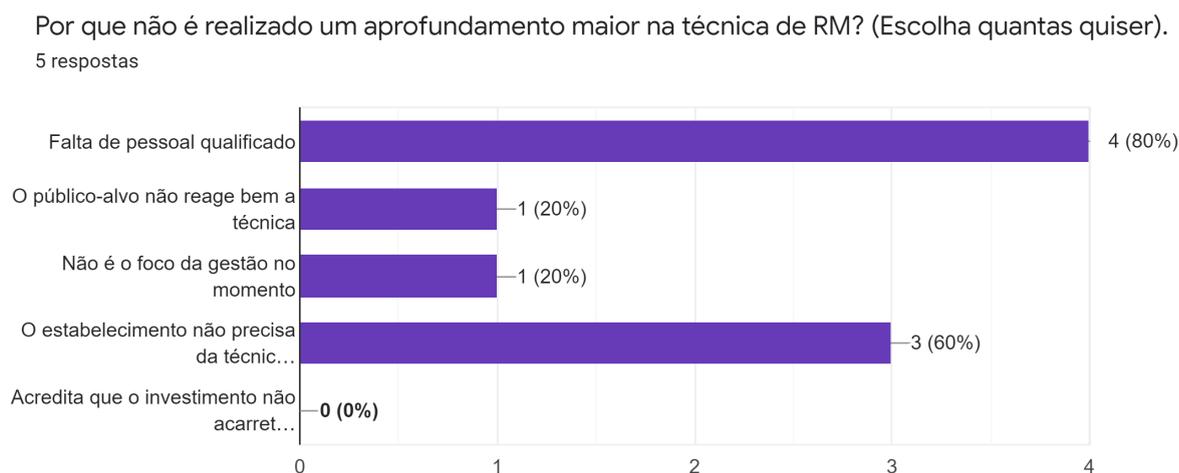
Fonte: elaboração própria

Como observado na figura 1, algumas atividades que viriam com a implementação da ferramenta de RM nas pousadas, já são implementadas por estas, se destacando análise dos concorrentes e estratégias de vendas, com 3 pousadas assinalando estas opções, em seguida veio previsão de demanda e gerenciamento de canais de distribuições, com duas assinalando e por último a análise de público-alvo (segmentação de mercado) e estratégias de marketing com uma assinalada em cada. Isso nos mostra que pode não ser muito complicado para algumas dessas pousadas implementar por completo a ferramenta, haja visto que em alguns casos, quase todas as alternativas foram assinaladas.

O que reflete na pergunta feita sobre os planos de implementar a técnica futuramente, foi dito por 60% que não há planos, 20% que há planos e por outros 20% que talvez haja.

Para saber o porquê de não implementarem a técnica ou fazer um aprofundamento maior nela, foi realizada a pergunta com múltiplos fatores, o que pode ser observado e discutido pela figura 2.

Figura 2: motivos para não implementação da técnica de RM



Fonte: elaboração própria

Como mostrado na figura 2, os principais fatores para a não implementação da técnica são falta de pessoal qualificado, com 4 assinaladas, o que tem relação ao que aponta Hospedin (2020), sobre a necessidade do profissional em RM possuir múltiplos conhecimentos, o que pode complicar na contratação de alguém adequado. A não necessidade da implementação da técnica no estabelecimento, ficou com 3 assinaladas. Em seguida as opções do público-alvo não reagir bem a técnica e não ser o foco da gestão no momento, com uma assinalada em cada, remete ao que foi dito por Stepanova e Novgorodov (2018), de que para alguns estabelecimentos na Rússia, a ferramenta *Revenue Management* pode vir a não ser tão atrativa caso a relação com o cliente for prejudicada. Não foi assinalado por nenhuma pousada a alternativa “acredita que o investimento não acarretará em retorno financeiro adequado”.

Para resumir o artigo e discutir sobre o que foi obtido com ele, o próximo tópico “Considerações Finais” foi elaborado para abordar esses temas.

Considerações Finais

Este artigo foi criado com a intenção de averiguar em pousadas da região da Grande Florianópolis, o tema *Revenue Management*, que está cada vez mais comum em hotéis de rede ou grande porte, porém ainda é pouco explorado por meios de hospedagens de pequeno porte, e devido às características do mercado e das necessidades dos clientes, aplicar as técnicas dessa ferramenta, pode ajudar a contornar ou evitar os desafios. Após a pesquisa bibliográfica ser concluída, foram elaborados dois questionários, que incluíam as pousadas que aplicam RM e também as que não aplicam, para que assim pudesse ser obtido uma visão mais ampla, saber suas realidades e assim obter uma maior variedade de respostas.

Conseguiu-se com este artigo a proposta de expor diferentes casos e assim levantar alguns assuntos para consideração. Destaca-se, por exemplo, a formação dos entrevistados ter foco em outras áreas, sem ter relatos de formados em hotelaria.

Observa-se que as duas pousadas que aplicam o RM de fato aplicam as técnicas recomendadas pela literatura em seus estabelecimentos, porém sentem dificuldades quanto a falta de pessoal qualificado, software de RM e maior treinamento, o que remete ao estudo de Becerra e Camilo (2014), sobre conseguir lidar com RM mesmo sem, por exemplo uma ferramenta específica e adequada. Houve relatos de pousadas que já aplicam algumas técnicas de RM, como flutuar tarifas, possuir grades tarifárias em suas propriedades, estratégias de venda etc., podendo indicar que os gerentes desses estabelecimentos buscam alguns diferenciais em suas gestões, adaptando e utilizando práticas que melhor se encaixam ao momento dos meios de hospedagens.

Merece destaque também os motivos de não ser implementada a técnica por alguns estabelecimentos, chamando a atenção a não necessidade da implementação da técnica por 3 estabelecimentos, o que indica, juntamente com o dado de que para 3 pousadas (ou 60%) não querer implementar futuramente o RM, talvez isso indique

que para essas pousadas, consegue-se manter competitivo mesmo sem a ferramenta. No entanto, para outras duas pousadas (ou 40%), a visão da ferramenta é mais positiva, havendo a intenção de aplicá-la em uma e de levar em consideração a implantação para a outra.

Outro motivo de não implementação da ferramenta, é a falta de pessoal qualificado, que lembra os dados do estudo em hotéis de Florianópolis de Bianchini, 2018, o que de fato é uma opção correta destas pousadas, pois se não houver alguém qualificado, a análise dos dados será mais difícil, assim como a tomada de decisões que favoreçam o meio de hospedagem.

Com isto posto, fica como sugestão para as pousadas que desejam implementar o RM e para as que não tenham a intenção, de continuar a buscar inserir algumas técnicas de RM, pois mesmo que de forma básica, as vantagens que surgirão irão auxiliar em alguns parâmetros, e quem sabe assim, o interesse de um aprofundamento maior na técnica possa vir a surgir.

Para as pousadas que aplicam, a sugestão é de buscar empresas parceiras que as ajude a organizar seus dados e forneça um software que atenda às necessidades, além de realizar treinamentos e aperfeiçoamentos na técnica com maior frequência. É importante que haja cooperação e ajuda, para isso a participação em entidades como ABIH-SC ou grupos de *Whatsapp* ajuda a fortalecer quando há dúvida ou decisões gerenciais que possam ajudar outros estabelecimentos. O mercado também deve buscar atender essa fatia de mercado, oferecendo cursos acessíveis para que haja mais profissionais de *Revenue Management*.

Pretende-se com este artigo contribuir ao tema Revenue Management, para que assim o conhecimento da área fique mais difundido, principalmente aos estabelecimentos de pequeno porte.

O estudo teve algumas limitações, como a dificuldade na coleta de dados, tendo um número amostral baixo para uma análise mais aprofundada. No entanto, como a intenção deste artigo não foi de generalizar, os dados obtidos puderam ser analisados e trouxeram resultados importantes para futuros estudos na área.

Sugere-se para próximo estudo o replicamento das perguntas em outros tipos de meios de hospedagens, incluindo perguntas sobre canais de reservas, sites com motor de reservas e as dificuldades com canais indiretos ou então o acompanhamento do processo e resultados da implementação do RM em uma pousada ou outro tipo de meio de hospedagem de pequeno porte.

Referências

- ABIH Santa Catarina; FECOMÉRCIO. RCONLINE. **Perfil do setor hoteleiro SC**. Disponível em <http://rcnonline.com.br/web_arquivos/1.2084637/arquivos/15330453877301.pdf>. Acesso em 17 out. 2020.
- BECERRA, Cárdenas; CAMILO, Xavier. **To explore the software applications in revenue management and the impact of these applications**: based on a case study of upscale hotels in BIANCHINI, Gabriel Arruda; MONDO, Tiago Savi. **Revenue Management**: Estudo comparativo em hotéis de Florianópolis-SC. Disponível em: <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/mtr/article/view/6254>>. Acesso em 03 mar. 2021.
- BITZ. **Gestão de pousada**: como administrar esse tipo de negócio de forma eficiente. Disponível em: <<https://bitzsoftwares.com.br/blog/gestao-de-pousada-como-administrar-esse-tipo-de-negocio-de-forma-eficiente/>>. Acesso em 24 abr. 2021.
- BOARIA, Francieli; Anjos, Sara Joana Gadotti dos. **Revenue Management a Gestão de Receitas na hotelaria em Foz do Iguaçu - PR**. Disponível em: <<http://www.each.usp.br/turismo/publicacoesdeturismo/ref.php?id=29480>>. Acesso em 22 jan. 2021.
- Bogotá. Disponível em: <<http://www.each.usp.br/turismo/publicacoesdeturismo/ref.php?id=34372>>. Acesso em 22 jan. 2021.
- BRASIL. Ministério do Turismo; Sistema Brasileiro de Classificação dos meios de hospedagens. **Entenda as categorias**. Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Entenda?tipo=6>>. Acesso em 25 abr. 2021.
- Castro, Susana. **Funções do Rev Man no hotel**. Disponível em: <<https://revmanager.pt/funcao-do-revman-nos-hoteis/>>. Acesso em 23 abr. 2021.
- CETIN, Gurel; Demirçiftçi, Tefvik; Bilgihan, Anil. **Meeting revenue management challenges: Knowledge, skills and abilities**. Disponível em: <<https://vtechworks.lib.vt.edu/handle/10919/85501>>. Acesso em 25 abr. 2021.
- CHOI, Sunmee; KIMES, Sheryl E. **Electronic Distribution Channels Effect on Hotel Revenue Management**. Disponível em: <https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71943/Kimes34_Electronic_distribution_channels.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 22 jan. 2021.
- DAN PELTIER, Skift . Survey: Nearly 80% of Hotel Professionals Aren't Happy With Their Pay. Disponível em: <<https://skift.com/2015/05/06/survey-nearly-80-of-hotel-professionals-arent-happy-with-their-pay/>>. Acesso em 20 ab. 2021.
- DONKIN, Laurence. **APPLICATION OF REVENUE MANAGEMENT IN SMALL HOTELS**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/320182716_Laurence_Donkin_APPLICATION_OF_REVENUE_MANAGEMENT_IN_SMALL_HOTELS>. Acesso em 22 jan. 2021.
- HOSPEDIN. **REVENUE MANAGEMENT NA HOTELARIA: MAXIMIZANDO SUA RECEITA**. Disponível em: <<http://blog.hospedin.com/revenue-management-na-hotelaria/>>. Acesso em 21 abr. 2021.
- HSYSTEM. **Introdução ao Revenue Management**. Disponível em: <<https://www.hsystem.com.br/artigos/introducao-ao-revenue-management>>. Acesso em 24 abr. 2021.

- KAIHARA, Daniel. **O que é segmentação de mercado, para que serve e por que devemos fazê-la?** Disponível em: <<https://mindminers.com/blog/o-que-e-segmentacao-de-mercado/>>. Acesso em 22 abr. 2021.
- KIMES, Sheryl. E. **Perceived fairness of yield management.** disponível em: <<http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/458/>>. Acesso em 22 jan 2021.
- KIMES, Sheryl E., PATTERSON, Paul G., HO, Jeannette, WIRTZ, Jochen. Revenue management: Resolving potential customer conflicts. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/233603036_Revenue_management_Resolving_potential_customer_conflicts>. Acesso em 24 abr. 2021
- KIMES, Sheryl E. Hotel Revenue Management: Today and Tomorrow. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/266578886_Hotel_Revenue_Management_Today_and_Tomorrow>. Acesso em 20 abr. 2021.
- LACKA, Jona. **A Model of Perceived Fairness of Revenue Management in the Hospitality Industry.** Disponível em: <https://www.modul.ac.at/uploads/files/Theses/Bachelor/Bachelor_Thesis_Lacka.pdf>. Acesso em 20 abr. 2021.
- LANDMAN, Patrick. **How to Forecast Hotel Revenue with Optimized Precision.** Disponível em: <<https://www.xotels.com/en/revenue-management/how-to-forecast-hotel-revenue-with-optimized-precision/>>. Acesso em 23 abr. 2021.
- LIMA, Fernanda Cristina da Silva; SANTOS, Saulo Ribeiro dos; RIBEIRO, Ruan Tavares. **Hospitalidade e Gestão Hoteleira Familiar:** percepção de colaboradores em empreendimento de pequeno porte. Disponível em: <<https://www.seer.ufal.br/index.php/ritur/article/view/4220>>. Acesso em 25 out. 2020.
- MARK UP. **Arquivo Revenue Management** - MARK UP CONSULTORIA. Disponível em: <<https://www.markupconsult.com.br/tag/revenue-management/>>. Acesso em 21 abr. 2021.
- MARQUES, José Roberto. **CONHEÇA OS PRINCIPAIS TIPOS DE SEGMENTAÇÃO DE MARKETING.** Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-os-principais-tipos-de-segmentacao-de-marketing/>>. Acesso em 24 abr. 2021.
- MATHIAS, Lucas. **Pesquisa qualitativa e quantitativa: qual é a melhor opção?** Disponível em <<https://mindminers.com/blog/pesquisa-qualitativa-quantitativa/>>. Acesso em 06 abr. 2021.
- OMNIBEES. **Quais são os principais canais de venda da hotelaria e seus benefícios?** Disponível em: <<https://omnibeas.com/blog/2020/05/quais-sao-os-principais-canais-de-venda-da-hotelaria-e-seus-beneficios/>>. Acesso 22 abr. 2021.
- OTTO, Gabriela. **Marketing e Revenue Management unem forças.** Disponível em: <<http://gabrielaotto.com.br/blog/marketing-e-revenue-management-unem-forcas/>>. Acesso em 20 abr. 2021.
- O'CONNOR, Peter; MURPHY, James. **Hotel Yield Management Practices Across Multiple Electronic Distribution Channels.** Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/220543000_Hotel_Yield_Management_Practices_Across_Multiple_Electronic_Distribution_Channels>. Acesso em 22 jan. 2021.
- PAROLIN, Carolina Fiuza. REVENUE MANAGEMENT: ESTUDO DE CASO DO GERENCIAMENTO DE RECEITAS EM UMA REDE HOTELEIRA. Disponível em: <<http://www.each.usp.br/turismo/publicacoesdeturismo/ref.php?id=25580>>. Acesso em 22 jan. 2021.
- PASCIARONI, Carolina; SILVINA, Elías, Elías; TUIN, Victoria Vander. **Innovación en hotelería:** Yield Management en los hoteles de un centro urbano orientado al turismo de negocios en Argentina. Disponível em: <<https://www.uco.es/ucopress/ojs/index.php/riturem/article/view/12687>>. Acesso em 24 abr. 2021.
- PIÑEIRO, Dolores. **O que é revenue management e por que seu hotel deveria utilizar essa metodologia.** Disponível em: <<https://blog.gazinatacado.com.br/o-que-e-revenue-management/>>. Acesso em 18 jan. 2021.
- SANTOS, Flavio Andrew do Nascimento; NUNES, Marcelo de Oliveira; MAYER, Verônica Feder. **REVENUE MANAGEMENT E YIELD MANAGEMENT: PRECIFICAÇÃO DIFERENCIAL NO TURISMO E DESAFIOS DA PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA.** Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/11318/pdf>>. Acesso em 25 abr. 2021.
- SANTOS, Sâmia Araújo dos; NASCIMENTO, Suelene S. Oliveira. **A Pesquisa e Suas Classificações.** Disponível em: <http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/Classificacao_das_Pesquisas.pdf>. Acesso em 25 out. 2020.

SIGNIFICADOS. **Significado de Pesquisa de Campo.** Disponível em: <<https://www.significados.com.br/pesquisa-de-campo/>>. Acesso em 25 out. 2020.

STEPANOVA, V.E; NOVGORODOV, P.A. **The impact of yield management implementation on revenue of small hotels.** Disponível em: < <http://edri.ru/article/04-08-2018>>. Acesso em 22 jan. 2021.

TUMELERO, Naína. **O que é pesquisa aplicada?** Disponível em: <<https://blog.metzger.com/pesquisa-aplicada/>>. Acesso em 14 abr. 2021.

VOUK, Ira. **Revenue Management 101: O Guia Completo para Iniciante.** Disponível em: <<https://www.cloudbeds.com/pt-br/artigos/revenue-management-101-o-guia-completo-para-iniciante/>>. Acesso em 24 abr. 2021.