

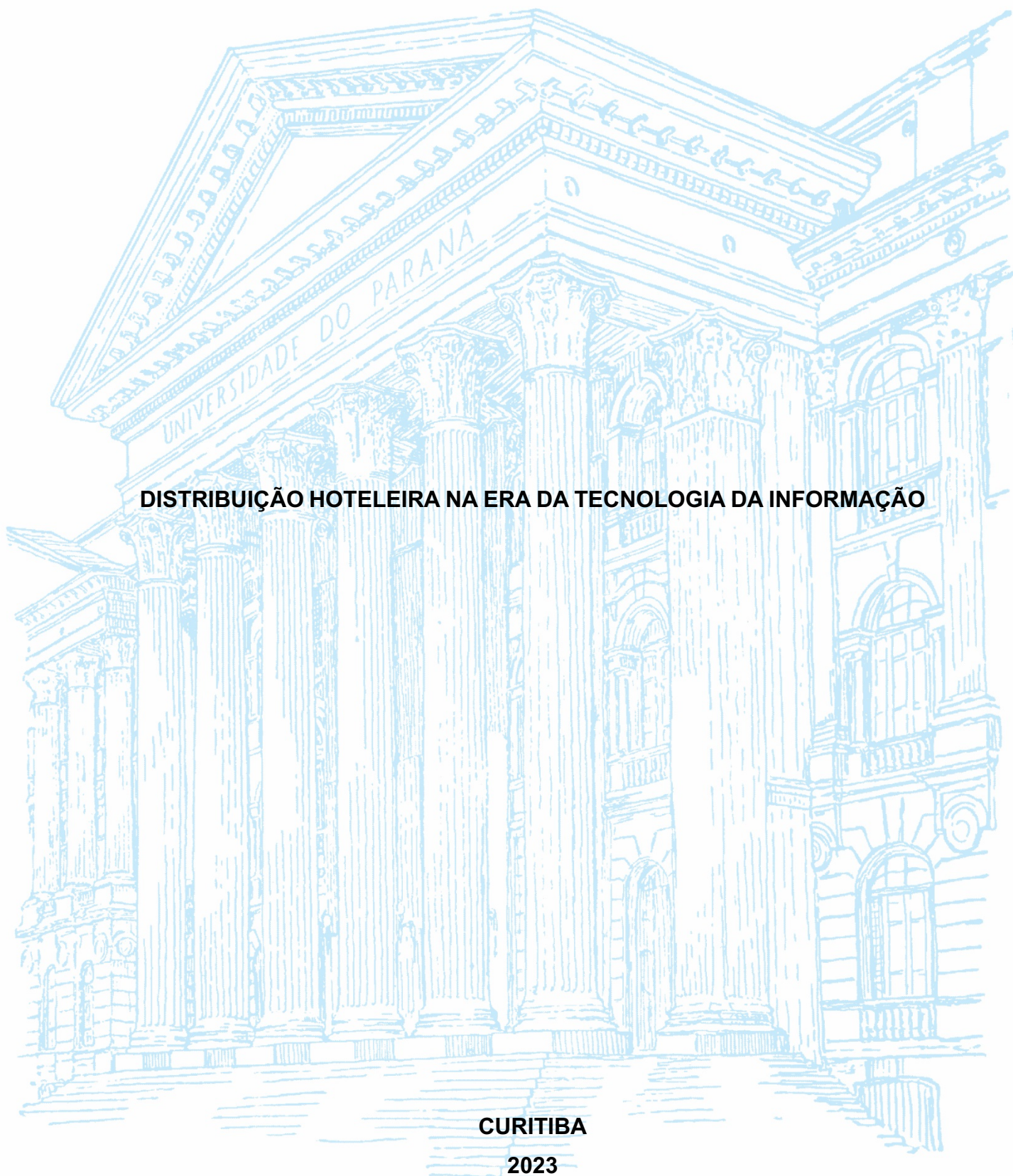
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**LEONARDO GOES PIMPÃO FERREIRA**

**DISTRIBUIÇÃO HOTELEIRA NA ERA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**CURITIBA**

**2023**



**LEONARDO GOES PIMPÃO FERREIRA**

**DISTRIBUIÇÃO HOTELEIRA NA ERA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Projeto de Planejamento e Gestão em Turismo  
apresentado ao curso de Turismo da  
Universidade Federal do Paraná como  
requisito de obtenção do título de Bacharel em  
Turismo

Orientador(a): Profa. Dra. Juliana Medaglia

**CURITIBA**

**2023**

**Mantenha essa página em branco para inclusão do termo/folha de aprovação assinado e digitalizado.**

## **AGRADECIMENTOS**

Neste momento de conquista e realização, gostaria de expressar minha profunda gratidão a todos que contribuíram de maneira significativa para a conclusão deste trabalho de conclusão de curso. Este é um marco importante na minha jornada acadêmica, e não teria sido possível sem o apoio e o carinho de várias pessoas especiais. Primeiramente, quero agradecer aos meus pais, Lincoln Pimpão e Marcia Cristina, por seu amor incondicional, encorajamento e apoio constante ao longo de todos esses anos. Sua dedicação e crença em mim foram fundamentais para chegar até aqui. À minha noiva, Larissa Mikos, agradeço por ser a minha fonte de inspiração e força durante todo esse período. Seu apoio emocional e compreensão foram essenciais para superar os desafios que surgiram. Aos meus colegas da universidade, compartilhar essa jornada com vocês foi enriquecedor. Juntos, enfrentamos desafios acadêmicos e momentos inesquecíveis que moldaram nossas vidas. Agradeço por nossa amizade e companheirismo ao longo desses anos. Ao meu chefe, Andre Bustamante, agradeço por me permitir conciliar minhas atividades profissionais com os estudos, proporcionando flexibilidade e apoio quando necessário. Além disso, quero destacar o seu papel crucial no meu projeto. Ele forneceu uma entrevista valiosa e me auxiliou na aplicação do questionário com gerentes gerais na rede, o que enriqueceu significativamente o meu trabalho. Seu comprometimento com o meu sucesso acadêmico é inegável, e estou profundamente grato por sua colaboração e apoio. Em especial, quero expressar minha gratidão à minha orientadora, Juliana Medaglia. Sua orientação, paciência e expertise foram inestimáveis. Ela dedicou tempo e esforço incansáveis para me guiar ao longo deste processo, e sua mentoria desempenhou um papel crucial no sucesso deste trabalho. Obrigado, Juliana, por sua generosidade e profissionalismo. Por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para este projeto e para o meu crescimento acadêmico e pessoal. Estou verdadeiramente grato por todo o apoio e confiança depositados em mim. Este trabalho de conclusão de curso representa não apenas o meu esforço, mas a união de muitas mãos e corações. A todos vocês, meu mais sincero agradecimento.

“Great success can only be achieved when we stay true to ourselves.”

Friedrich Nietzsche

## RESUMO

O presente estudo assume uma importância no contexto das Viagens e Turismo, o setor cuja dinâmica, é influenciada pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), tornando essencial compreender as estratégias de distribuição adotadas por empreendimentos hoteleiros e as mudanças causadas pelas TIC no marketing e na comercialização. O trabalho busca preencher uma lacuna ao oferecer uma análise das práticas de comercialização e distribuição hoteleira, identificando as ferramentas utilizadas e seus impactos na gestão e maximização de receitas. Ao focar na eficiência e eficácia da distribuição, o trabalho busca auxiliar novos empreendimentos a atingirem seu público-alvo, maximizarem a ocupação e a receita, e se adaptarem às mudanças contínuas no setor. Deste modo, o presente Projeto de Planejamento e Gestão em Turismo (PPGT), tem como objetivo geral propor a criação de um curso introdutório sobre Distribuição Hoteleira e Gestão de Receitas, a fim de apoiar pequenos negócios e profissionais do setor, a partir de análise bibliográfica e pesquisa de campo realizada com profissionais e empresas consolidadas na hotelaria nacional. Para atingir o objetivo geral, foram levados em conta os seguintes objetivos específicos: a) Caracterizar a atividade hoteleira e suas formas de comercialização; b) Discutir as transformações causadas no marketing hoteleiro a partir das tecnologias da informação e comunicação; e c) Analisar as principais ferramentas de distribuição do mercado hoteleiro. A pesquisa foi conduzida através de uma revisão bibliográfica abrangendo gestão e distribuição hoteleira, marketing e o impacto das TICs. Em seguida, por meio de pesquisa de campo e análise de dados, identificaram-se as principais ferramentas e estratégias de distribuição hoteleira e como a sua utilização e impacto afetam os hábitos de consumo e a comercialização dos serviços. Os resultados foram analisados e discutidos, culminando na elaboração de um curso introdutório e um plano de ação direcionados a novos estabelecimentos hoteleiros, com base nas estratégias de distribuição identificadas.

**Palavras-chave:** Hotelaria, Distribuição, Tecnologia da Informação, Gestão de Receitas.

## **ABSTRACT**

The present study holds significance in the context of Travel and Tourism, a sector whose dynamics are influenced by Information and Communication Technologies (ICT), making it essential to comprehend the distribution strategies adopted by hotel enterprises and the changes caused by ICT in marketing and sales. The work aims to fill a gap by providing an analysis of hotel marketing and distribution practices, identifying the tools used and their impacts on management and revenue maximization. By focusing on the efficiency and effectiveness of distribution, the study seeks to assist new enterprises in reaching their target audience, maximizing occupancy and revenue, and adapting to ongoing industry changes. Thus, the present Tourism Planning and Management Project (TPMP) have the overall objective of proposing the creation of an introductory course on Hotel Distribution and Revenue Management to support small businesses and industry professionals. This is based on a literature review and field research conducted with professionals and established companies in the national hotel industry. To achieve this overall objective, the following specific objectives were considered: a) Characterize hotel activity and its forms of commercialization; b) Discuss the transformations caused in hotel marketing by information and communication technologies; and c) Analyze the main distribution tools in the hotel market. The research was conducted through a literature review covering hotel management and distribution, marketing, and the impact of ICT. Subsequently, through field research and data analysis, the main hotel distribution tools and strategies were identified, along with how their use and impact affect consumer habits and service marketing. The results were analyzed and discussed, culminating in the development of an introductory course and an action plan aimed at new hotel establishments based on the identified distribution strategies.

**Keywords:** Hospitality, Distribution, Information Technology, Revenue Management.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Back Office e Front Office.....	16
FIGURA 2 - Estrutura Organizacional Hoteleira.....	17
FIGURA 3 - Definições 4 Ps do Marketing.....	24
FIGURA 4 - Logo Udemy.....	63
FIGURA 5 - Precificação Plataforma Udemy.....	65

## LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO 1 - Unidades Habitacionais.....	49
GRAFICO 2 - Categoria do Empreendimento.....	50
GRAFICO 3 - Numero de Colaboradores.....	51

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Os principais indicadores da gestão hoteleira.....	30
QUADRO 2 - Os sistemas da Hotelaria mais utilizados.....	33
QUADRO 3 - Referencial Teórico.....	36
QUADRO 4 – Resumo Metodologia.....	37
QUADRO 5 - Destaques da pesquisa bibliográfica.....	39
QUADRO 6 - Sistemas de Gestão Hoteleira Utilizados.....	51
QUADRO 7 - Tecnologias de Gestão Utilizadas.....	52
QUADRO 8 - Estratégias de Distribuição.....	53
QUADRO 9 - Caracterização de Afirmções.....	55
QUADRO 10 - Módulos do Curso.....	60
QUADRO 11 - Vantagens da Plataforma Udemý.....	64
QUADRO 12 - Tempo e custo de planejamento e elaboração de aulas.....	64
QUADRO 13 - Custo total de produção.....	66
QUADRO 14 - Resultados Viabilidade.....	66

## **LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

A&B - Alimentos e Bebidas  
CRM - Customer Relationship Management  
GDS - Global Distribution System  
IA - Inteligência Artificial  
KPI - Key Performance Indicators  
OMT - Organização Mundial do Turismo  
ORS - Online Reservation System  
OTA - Online Travel Agency  
PIB - Produto Interno Bruto  
PMS - Property Management System  
RM - Revenue Management  
RMS - Revenue Management System  
TI - Tecnologias da Informação  
TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação  
UH - Unidade Habitacional

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2.</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1.	CONSIDERAÇÕES SOBRE TURISMO E HOTELARIA.....	13
2.1.1.	Estrutura e Gestão Organizacional Hoteleira.....	15
2.1.2.	Tecnologia da Informação e Comunicação.....	20
2.2.	MARKETING E COMERCIALIZAÇÃO HOTELEIRA.....	21
2.3.	DISTRIBUIÇÃO HOTELEIRA E O <i>REVENUE MANAGEMENT</i> .....	28
2.3.1.	Indicadores e Sistemas para Gestão e Distribuição Hoteleira.....	30
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>35</b>
<b>4.</b>	<b>ANALISE DE RESULTADOS</b> .....	<b>39</b>
4.1.	ETAPA 1: PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	39
4.2.	ETAPA 2: RESULTADOS ENTREVISTA E QUESTIONÁRIO.....	42
4.2.1.	Entrevista Gerente de Receitas.....	42
4.2.2.	Questionário Gerentes Gerais.....	48
<b>5.</b>	<b>PROJETO</b> .....	<b>58</b>
5.1.	INTRODUÇÃO DO PROJETO.....	58
5.2.	OBJETIVOS.....	58
5.3.	REQUISITOS.....	59
5.4.	DESENVOLVIMENTO.....	60
5.4.1.	Cronograma e Tempo de Aula.....	62
5.4.2.	Plataforma e Precificação.....	62
5.4.3.	Impacto no Mercado Hoteleiro e Profissionais do Setor.....	67
5.5.	CONCLUSÃO.....	67
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>68</b>
<b>7.</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>71</b>
<b>8.</b>	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>7</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O turismo é um setor em constante evolução, marcado pela intensa concorrência e pelas mudanças significativas nos hábitos e preferências dos consumidores. A relevância do setor de Viagens e Turismo na economia global é evidenciada pelas informações apresentadas no Relatório de Impacto Econômico (EIR) de 2023, elaborado pelo Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC, 2023). Segundo o documento, o setor desempenha um papel significativo no Produto Interno Bruto (PIB) mundial, contribuindo com 10,3%. Esses números demonstram um crescimento notável, uma vez que, houve um aumento de 22% na contribuição para o PIB global em 2022 em comparação com o ano anterior, e uma diferença de apenas 23% em relação aos níveis pré-pandemia em 2019 (WTTC, 2023).

A análise das estatísticas fornecidas pelo WTTC (2023) também reflete o impacto do setor no emprego global. Em 2022, o setor de Viagens e Turismo gerou 2,2 milhões de novos empregos, representando um crescimento de 7,9% em relação a 2021 e uma diferença de apenas 11,4% em comparação com os números de emprego registrados em 2019. Esses dados apontam para a resiliência do setor em se recuperar das perturbações causadas pela pandemia.

Além disso, o relatório destaca o comportamento dos gastos dos visitantes, tanto domésticos quanto internacionais. Em 2022, os gastos dos visitantes domésticos aumentaram em 20,4%, aproximando-se a apenas 14,1% dos números de 2019. Por outro lado, os gastos dos visitantes internacionais apresentaram um crescimento de 81,9% em relação ao ano anterior, mas ainda permanecendo 40,4% abaixo dos níveis de 2019 (WTTC, 2023).

No contexto brasileiro, o setor de Viagens e Turismo também assume um papel de destaque. Segundo o WTTC (2023), no Brasil, o setor representa 7,9% do PIB nacional e sustenta 6,59 milhões de empregos. A contribuição do país para a economia por meio do turismo segue a tendência global, reforçando a importância do setor no cenário econômico internacional. Em 2022, a Pesquisa do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB, 2023) apontou um crescimento de 68,8% em um dos indicadores de receita, na hotelaria, trazendo novamente a hotelaria nacional para o patamar de 2019, antes da pandemia de Covid-19.

No que se refere aos meios de hospedagem, de acordo com a Matriz Hoteleira extraída do FOHB (2022), o Brasil conta com 10.549 Meios de Hospedagem, totalizando 551.146 leitos disponíveis.

O setor de viagens e turismo tem sido profundamente influenciado pelo advento da Internet, desempenhando um papel pioneiro na adoção dessa tecnologia. Conforme mencionado por Standing *et al.* (2014), essa transformação é evidenciada pelo surgimento de novos intermediários de viagens e pela capacidade das companhias aéreas de disponibilizar passagens diretamente aos consumidores através da web. Essas mudanças, segundo os autores, têm desempenhado um papel crucial na reconfiguração do cenário da indústria de viagens e turismo, onde as tecnologias digitais se estabeleceram como forças motrizes na comercialização de serviços turísticos.

A expansão da Internet a partir de meados da década de 1990 trouxe oportunidades sem precedentes para a distribuição de informações e a interação entre fornecedores e consumidores em diversos setores, incluindo o turismo. Guimarães e Borges (2008) destacam que a plataforma digital oferecida pela Internet se revelou altamente propícia para trazer informações e serviços relacionados ao turismo. Como resultado, o mercado de turismo experimentou uma mudança significativa em sua dinâmica, com um aumento substancial na disponibilidade de informações sobre destinos, opções de hospedagem, atividades e outros aspectos relacionados a viagens. A conectividade proporcionada pela Internet abriu portas para a criação de novos modelos de negócios, maior interatividade entre os atores do setor e uma redefinição das estratégias de marketing e distribuição, conforme destacado pelos autores (Guimaraes; Borges, 2008).

De acordo com Gorni, Dreher e Machado (2009), a distribuição hoteleira tem se tornado um elemento estratégico crucial para o sucesso dos empreendimentos, especialmente com o advento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), que revolucionaram a forma como os hotéis comercializam seus serviços. Nesse contexto, é possível elencar alguns motivos para a existência de um plano estratégico de distribuição hoteleiro, tais como:

**Necessidade de competitividade:** A indústria hoteleira é altamente competitiva, com um número crescente de estabelecimentos. Para que novos hotéis se destaquem no mercado, é necessário otimizar a distribuição, visando alcançar e atrair o público-alvo de forma eficaz.

**Maximização da ocupação e receita:** A distribuição estratégica é o caminho para garantir altas taxas de ocupação e maximizar a receita do hotel. Ao desenvolver um plano de distribuição estratégico, é possível identificar os canais mais eficientes para promover e comercializar os serviços do estabelecimento, garantindo uma melhor utilização dos recursos disponíveis.

**Alinhamento com as tendências do mercado:** O setor hoteleiro está em constante evolução, impulsionado pelas mudanças nas preferências dos clientes e pelas novas tecnologias. Um plano de distribuição estratégico permite aos novos estabelecimentos atuação frente às tendências emergentes, como o crescimento do uso de canais online e a preferência por reservas diretas.

**Segmentação de mercado:** A distribuição estratégica permite que os hotéis segmentem o mercado e alcancem diferentes tipos de clientes. Ao identificar os segmentos-alvo e adaptar as estratégias de distribuição de acordo com suas preferências e comportamentos de reserva, é possível aumentar a eficiência das campanhas de marketing e melhorar a atração e retenção dos hóspedes.

**Otimização da presença online:** a presença online sólida é essencial para o sucesso de qualquer negócio, incluindo hotéis. Um projeto de distribuição estratégica aborda a importância de estar presente nos canais digitais adequados, como websites, agências de viagens online e redes sociais, garantindo visibilidade online efetiva e maior exposição aos potenciais clientes.

**Aproveitamento das melhores práticas:** Ao desenvolver um plano de distribuição estratégico, é possível incorporar as melhores práticas da indústria. Isso inclui aprender com a experiência de hotéis bem-sucedidos, identificar tendências e inovações, e aplicar abordagens eficazes de distribuição já testadas e comprovadas.

**Redução de custos e otimização dos recursos:** Um plano de distribuição estratégico permite que os novos estabelecimentos aloquem seus recursos de forma mais eficiente. Ao identificar os canais mais eficazes e focar em estratégias que geram resultados, é possível reduzir custos desnecessários e direcionar investimentos para áreas com maior potencial de retorno (Araújo, 2002; Costa; Sousa, 2015; Gorni; Dreher; Machado, 2009; Cacho; Azevedo, 2010).

Diante desse contexto, torna-se necessário compreender como os hotéis têm utilizado as ferramentas e estratégias de distribuição disponíveis no mercado. A importância desta pesquisa reside na necessidade de compreender a realidade da

distribuição hoteleira, identificando as plataformas utilizadas pelos empreendimentos hoteleiros e compreendendo sua organização em redes e formas de comercialização.

A presente pesquisa é importante em um contexto onde a gestão de vendas enfrenta desafios constantes para compreender o comportamento dinâmico dos consumidores e satisfazer suas necessidades em evolução (Chiavenato, 2014). Como destacado por Castelli (2003), uma análise aprofundada do público-alvo é essencial para a identificação precisa de suas necessidades e desejos, possibilitando a adaptação de produtos e serviços que estejam alinhados às suas expectativas. Nesse sentido, a distribuição hoteleira, influenciada pela revolução tecnológica, torna-se um elemento crucial para a eficácia das estratégias comerciais, permitindo não apenas a identificação das demandas do mercado, mas também a resposta proativa a essas demandas. Costa (2012) ressalta que o marketing desempenha um papel fundamental nesse processo, ao identificar as necessidades e desejos dos clientes e comunicar essas informações ao Departamento Comercial, o que, por sua vez, possibilita o desenvolvimento de estratégias precisas para atender às crescentes expectativas dos clientes. Portanto, esta pesquisa não apenas aborda uma questão pertinente no setor hoteleiro, mas também contribui para a compreensão mais profunda das interações entre tecnologia, marketing e estratégias de distribuição, promovendo a inovação e a adaptação eficiente a um ambiente de mercado em transformação constante.

Nesse sentido, o objetivo geral deste estudo é identificar as estratégias e plataformas de distribuição utilizadas pelos empreendimentos hoteleiros, a fim de estabelecer um plano de ação estratégico de distribuição para novos estabelecimentos e conhecimento técnico para profissionais da área, por meio de um curso introdutório sobre Distribuição Hoteleira e Gestão de Receitas. Para alcançar esse objetivo, os objetivos específicos são: caracterizar a atividade hoteleira e suas formas de comercialização, discutir as transformações causadas no marketing hoteleiro a partir das tecnologias da informação e comunicação e analisar as principais ferramentas de distribuição do mercado hoteleiro.

O percurso da pesquisa foi realizado por meio de revisão bibliográfica sobre os conceitos de gestão e distribuição hoteleira, marketing, e o impacto das TICs nesse contexto. Posteriormente, foram identificadas as principais ferramentas e estratégias de distribuição utilizadas pelos hotéis, por meio de pesquisa de campo e análise dos dados coletados. Os resultados obtidos foram analisados e discutidos, a fim de

elaborar um curso introdutório e um plano de ação para novos estabelecimentos hoteleiros, considerando as estratégias de distribuição identificadas.

Dessa forma, espera-se que este trabalho contribua para o conhecimento sobre as ferramentas e estratégias de distribuição hoteleira, fornecendo insights relevantes para o planejamento estratégico de novos empreendimentos hoteleiros no cenário nacional e auxiliando na busca por uma distribuição mais eficiente e eficaz dos serviços hoteleiros.

## 2. MARCO TEÓRICO

Com base nos objetivos identificados, este capítulo aborda a fundamentação teórica essencial para a condução tanto da pesquisa como do projeto que se seguirá.

### 2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE TURISMO E HOTELARIA

De acordo com a definição da Organização Mundial do Turismo (OMT, 2001, p. 38), o turismo engloba as atividades realizadas pelas pessoas durante suas viagens e estadas em locais diferentes de seu ambiente habitual, por um período inferior a um ano, seja por motivos de lazer, negócios ou outros. Essa ampla definição abarca uma variedade de atividades turísticas, desde passeios culturais e históricos até viagens de negócios e aventura. O turismo desempenha um papel importante na economia global, gerando empregos e renda em diversos setores, incluindo hospedagem, alimentação e transporte. É uma indústria em constante evolução, impulsionada pelo aumento da renda e pelo desejo das pessoas de explorar novos destinos e culturas.

O setor de turismo apresenta particularidades que o diferenciam de outros setores econômicos (Aldrigui, 2007). Dentre essas particularidades, destacam-se a intangibilidade, a simultaneidade, a perecibilidade e a residualidade. A intangibilidade refere-se ao fato de que os serviços turísticos são abstratos e não podem ser tocados ou experimentados antes da sua aquisição, o que demanda esforços adicionais por parte das empresas turísticas para promover e vender seus serviços. A simultaneidade é caracterizada pelo fato de que a produção e o consumo dos serviços turísticos ocorrem simultaneamente, exigindo uma gestão eficiente do tempo e dos recursos por parte das empresas do setor. A perecibilidade diz respeito à impossibilidade de armazenar os serviços turísticos, o que requer um ajuste da oferta de acordo com a demanda, visando evitar desperdícios e maximizar a lucratividade. Por fim, a residualidade refere-se à impossibilidade de vender o tempo ocioso nos serviços turísticos, o que implica em perdas financeiras para as empresas (Aldrigui, 2007).

O turismo tem sido uma das atividades econômicas mais relevantes em diversos países, contribuindo significativamente para o PIB e a geração de emprego e renda. No contexto da sociedade informacional, em que as tecnologias da informação e comunicação desempenham um papel fundamental, o turismo ganha

ainda mais importância (Cacho; Azevedo, 2010). A internet e as redes sociais têm transformado a forma como as pessoas planejam e vivenciam suas viagens, facilitando o acesso a informações e possibilitando a reserva de serviços de forma mais fácil. Esse cenário tem impulsionado o aumento da demanda turística, ampliando a oferta de serviços e exigindo uma maior profissionalização do setor (Cacho; Azevedo, 2010).

O turismo possui uma forte relação com outras atividades econômicas, como a hotelaria, o transporte e o comércio, atuando como um multiplicador de empregos e oportunidades. Segundo o relatório do *World Travel & Tourism Council* (2018), o turismo foi responsável por um aumento de 4,6% no PIB global e pela criação de sete milhões de empregos. Além disso, o setor representou 10,4% do PIB mundial, equivalente a US\$ 8,3 trilhões, demonstrando sua relevância na economia global. A expectativa é que o turismo continue crescendo, com um aumento projetado de 3,8% na próxima década, destacando a necessidade de investimentos e políticas públicas para fortalecer o setor (WTTC, 2018).

A hospedagem passou a ser reconhecida como uma atividade econômica e explorada comercialmente a partir da Revolução Industrial e da expansão do capitalismo (Andrade; Brito; Jorge, 2005). Antes desse período, a hospedagem estava mais relacionada a acomodações básicas oferecidas por hospitais, mosteiros e estalagens, sem um enfoque lucrativo. No entanto, as transformações sociais e econômicas decorrentes da Revolução Industrial impulsionaram a demanda por hospedagem, impulsionando o desenvolvimento e planejamento de projetos hoteleiros (Andrade; Brito; Jorge, 2005). Assim, a indústria hoteleira tornou-se um setor dinâmico e complexo, desempenhando um papel fundamental no setor turístico, ao oferecer serviços de hospedagem e acomodação para viajantes a lazer, negócios, eventos e outras finalidades.

No Brasil, a história da hotelaria teve início no final do século XIX, com a construção dos primeiros hotéis de luxo nas grandes cidades do país, cidades portuárias como Rio de Janeiro, Santos e Salvador apresentaram um desenvolvimento mais acentuado, com o surgimento de diversas empresas de alimentação e hotéis. Isso se deve, em parte, à grande movimentação de pessoas e bens que ocorria nesses locais, uma vez que o transporte marítimo era a principal forma de comércio naquela época.

De acordo com Belchior e Poyares (1997) o setor hoteleiro foi um importante agente na transformação dos costumes da antiga sociedade colonial. Com o tempo, novos centros comerciais foram surgindo em outras regiões do país, o que favoreceu o surgimento de novas cidades com grandes aglomerações urbanas e centros econômicos. Essas cidades também tiveram seus primeiros hotéis, seguindo a lógica de que a demanda por hospedagem acompanha o desenvolvimento econômico e a movimentação de pessoas. A história do turismo no Brasil reflete, portanto, as transformações sociais e econômicas do país ao longo dos anos, acompanhando o desenvolvimento das cidades e dos transportes.

O hotel é um estabelecimento comercial, que oferece serviços de hospedagem e acomodação temporária para viajantes. A organização de um empreendimento hoteleiro envolve a estruturação de diversos departamentos e áreas funcionais que trabalham em conjunto para garantir o funcionamento eficiente do hotel. De acordo com Vasconcellos e Hemsley (1986), a estrutura organizacional é resultado de um processo que envolve a distribuição de autoridade, a especificação das atividades em todos os níveis hierárquicos e a criação de um sistema de comunicação eficiente. Tal estrutura permite que as pessoas dentro da organização exerçam sua autoridade e realizem suas atividades, visando o alcance dos objetivos organizacionais. Já o sistema de comunicação é fundamental para que haja integração e coordenação entre as diversas áreas da organização (Vasconcellos; Hemsley, 1986).

### 2.1.1 ESTRUTURA E GESTÃO ORGANIZACIONAL HOTELEIRA

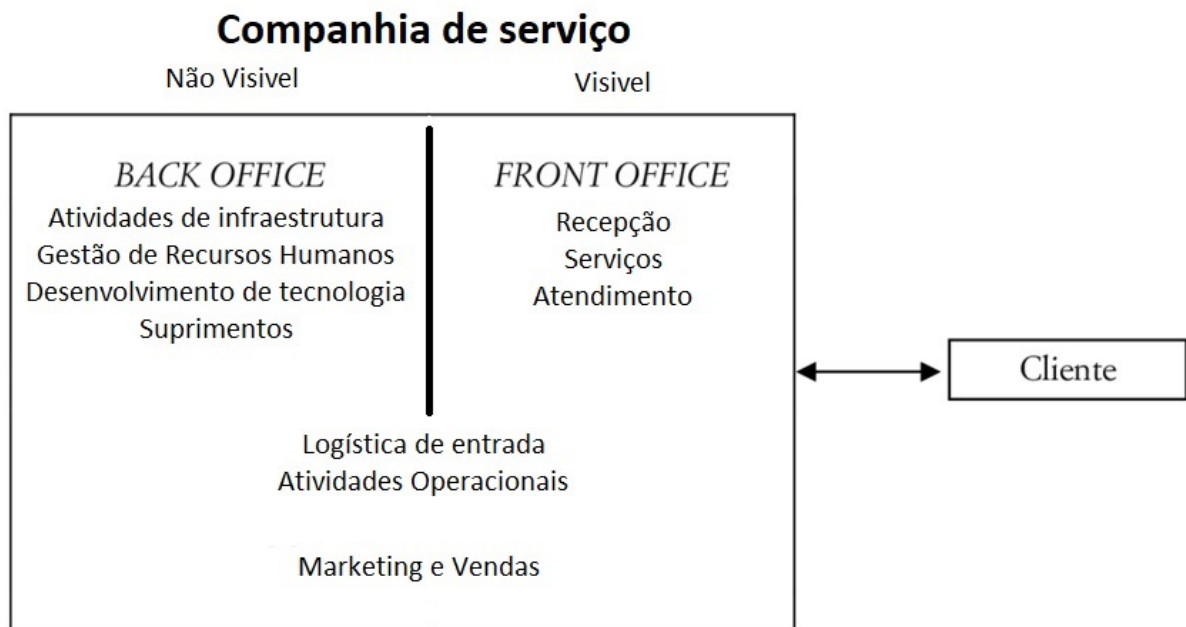
A gestão organizacional abrange as instalações, recursos humanos, os equipamentos necessários ao funcionamento de uma empresa hoteleira, e divisão de trabalho a partir da criação de postos de trabalho (Petrocchi, 2002). Portanto, a estrutura organizacional é um elemento essencial para o funcionamento de uma organização, pois define como as atividades serão executadas, quem terá autoridade para tomar decisões e como a comunicação será realizada. Uma estrutura bem definida pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e para o aumento da eficiência das organizações.

De acordo com Petrocchi (2002), a estruturação do hotel varia de acordo com o seu porte e volume de serviços. Uma pousada que possui um pequeno volume de serviços, possui uma estrutura muito mais simples e reduzida. Um hotel de grande

porte requer postos de trabalho e departamentos que correspondam a um volume expressivo de serviços. Como qualquer outra empresa, os hotéis distribuem o trabalho em departamentos, e cada um deles é encarregado de uma série de tarefas e serviços (Vallen; Vallen, 2003).

Segundo Petrocchi (2002), a estrutura de um hotel possui dois tipos de órgãos, os de linha e os de apoio, como podemos verificar na Figura 1 a seguir:

**Figura 1:** Back Office e Front Office



**Fonte:** Elaboração própria adaptado de Benevolo (2019).

O órgão de linha - *front office* – está ligado diretamente à prestação de serviços, enquanto o órgão de apoio – *back office* – opera fora do alcance do cliente.

Um exemplo de estrutura organizacional típica em um hotel de médio porte, pode incluir os setores de Hospedagem, que compreende recepção e reservas; Alimentos e Bebidas; Governança, que abarca limpeza e manutenção; administrativo, que envolve vendas e marketing, recursos humanos, gestão financeira, entre outros.

**Figura 2:** Estrutura organizacional hoteleira



**Fonte:** Elaboração do autor (2023), a partir de Petrocchi (2002).

**Setor de Hospedagem:** a Recepção é responsável pelo atendimento aos hóspedes, realização de check-in e check-out, fornecimento de informações sobre o hotel e a região, além do gerenciamento de reclamações e resolução de problemas. Segundo Petrocchi (2002), a recepção age como uma central operacional, que promove o encontro entre os serviços e as necessidades do hospede. O departamento de Reservas é responsável pela gestão das reservas de quartos, seja através de canais de vendas diretas (como o site do hotel) ou indiretas (como as OTAs).

**Alimentos e Bebidas:** o departamento de Alimentos e Bebidas é responsável pela gestão dos restaurantes, bares e serviços de banquetes, garantindo a qualidade e eficiência do serviço. De acordo com Petrocchi (2002), é o setor com maior complexidade na estrutura hoteleira e demandam de atenção da gestão para evitar comprometer a imagem do hotel.

**Governança:** a Governança é responsável pela limpeza e manutenção dos quartos e áreas comuns, garantindo a limpeza e organização do hotel. O departamento de Manutenção é responsável pela manutenção preventiva e corretiva das instalações e equipamentos do hotel, incluindo sistemas elétricos, hidráulicos, climatização, entre outros (Petrocchi, 2002).

**Setor Administrativo:** o departamento de Recursos Humanos é responsável pela gestão dos colaboradores do hotel, incluindo contratação, treinamento,

remuneração, benefícios e programas de incentivo. A empregabilidade dos recursos humanos também pode ser considerada um fator estratégico nas empresas turísticas, como afirma Paixão (2006).

O setor de Finanças e contabilidade é essencial para garantir a gestão responsável dos recursos e da saúde financeira do hotel, eles são responsáveis por Contas a Receber, Contas a Pagar, Captação de Recursos, Auditorias, Balanços e Estatísticas. De acordo com Petrocchi (2002), os setores de finanças e contabilidade precisam funcionar de maneira harmônica com os demais setores do hotel.

O setor de vendas e marketing em hotelaria desempenha um papel crucial na gestão hoteleira, sendo responsável por atrair, conquistar e fidelizar clientes, bem como maximizar as receitas do hotel. Conforme definido por Camacho (1998), o Marketing Hoteleiro é um processo contínuo e sequencial que envolve o planejamento, investigação, implementação, controle e avaliação de atividades voltadas para a satisfação das necessidades dos clientes. Por meio de um processo contínuo de planejamento e avaliação, é possível desenvolver estratégias eficazes para criar experiências positivas, fortalecer a imagem da marca e conquistar a preferência dos clientes no setor hoteleiro (Camacho, 1998). Essa estratégia, focada na satisfação e fidelização dos clientes é fundamental para o sucesso e a competitividade dos empreendimentos hoteleiros.

Pode-se dizer que, cada vez mais o executivo comercial precisa deixar de ser um simples membro de intermediação para se tornar um verdadeiro gestor de vendas, sendo capaz de entender as necessidades e expectativas do cliente e oferecer muito mais do que ele espera (Chiavenato, 2014). Para isso, são utilizados sistemas de gerenciamento de vendas e reservas, que são ferramentas tecnológicas que auxiliam na gestão eficiente das atividades relacionadas à comercialização dos serviços hoteleiros. Esses sistemas podem incluir software de gestão de reservas, sistemas de distribuição global (GDS), plataformas de reservas online (*Online Travel Agencies* - OTAs), motor de reservas do próprio hotel, sistemas de gestão de relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management* - CRM), entre outros. Essas ferramentas permitem o gerenciamento integrado das vendas, controle de disponibilidade de quartos, tarifas, promoções, e a obtenção de informações detalhadas sobre os indicadores da operação.

Diante da revolução tecnológica e do avanço do conhecimento, a gestão de vendas enfrenta constantes desafios para compreender o comportamento das pessoas e atender às suas necessidades (Chiavenato, 2014).

A classificação dos meios de hospedagem é um aspecto crucial para a indústria hoteleira, uma vez que oferece aos consumidores informações valiosas para a tomada de decisões durante o processo de escolha de acomodações. De acordo com o Ministério do Turismo (MTUR, 2018), os meios de hospedagem, em particular os hotéis, são categorizados em diferentes tipos, cada um apresentando características específicas para atender às demandas variadas dos hóspedes.

Os hotéis, a principal categoria de meios de hospedagem, são diferenciados por critérios que variam de uma estrela (mínimo) a cinco estrelas (máximo). O Ministério do Turismo (MTUR, 2018) destaca que, para cada estrela adicional, os hotéis devem atender a requisitos adicionais que estabelecem as características distintivas entre as categorias. A classificação dos hotéis é crucial para que os consumidores possam avaliar a qualidade dos serviços, infraestrutura e ações sustentáveis oferecidas por esses empreendimentos. Além dos hotéis, outras categorias como resort, hotel fazenda, cama e café, hotel histórico, pousada e flat/apart são definidas pelo MTUR (2018), cada uma com suas especificidades e critérios de classificação.

Em análises e classificações do setor de turismo, diversas empresas e órgãos privados adotam critérios próprios, levando em consideração o fator preço em relação às diárias praticadas para categorizar os empreendimentos. A HVS International, a Horwath Consulting & Soteci Audidores Associados e o Lodge Property Index (LPI), desenvolvido pela Cornell University, são exemplos dessas entidades especializadas. A HVS International utiliza uma abordagem que divide os estabelecimentos em cinco categorias: *luxury*, *upscale*, *midscale*, *economy* e *budget*. Por outro lado, a Horwath e o LPI optam por uma divisão em três categorias, que podem variar entre *luxury*, *superior* e *economy*, ou *upscale*, *midprice* e *economy* (Gorini; Mendes, 2005).

Portanto, a classificação dos meios de hospedagem desempenha um papel fundamental no direcionamento dos consumidores para escolhas que atendam às suas preferências e necessidades específicas e também auxilia na contratação de ferramentas, que são desenvolvidas de acordo com o tamanho da operação do empreendimento.

## 2.1.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A tecnologia, como destacado por Levitt (1998), exerce uma influência poderosa na uniformização, transformando as comunicações, o transporte e as viagens. Essa força impulsiona até mesmo locais e povos isolados a buscar os benefícios da modernidade.

Nos últimos anos, a indústria do turismo tem passado por mudanças significativas impulsionadas pelo avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). A implementação de redes de computadores e sistemas eletrônicos de distribuição da informação possibilitou às empresas do setor uma gestão aprimorada de seus produtos e serviços (Quevedo, 2007). A partir da década de 1980, as companhias aéreas passaram a utilizar sistemas de reserva por computador, conectados aos grandes agentes, permitindo-lhes conquistar novos mercados (Quevedo, 2007).

A partir de 1996, com o surgimento da Internet comercial no Brasil, o avanço da tecnologia trouxe um cenário mais instável para os diversos integrantes do canal de distribuição no turismo, levando-os a competir em um ambiente cada vez mais dinâmico (Alberton; Yamamoto, 2010). Essa transformação impulsionou a necessidade de as empresas utilizarem progressivamente as novas tecnologias da informação para se atualizarem. Essas ferramentas possibilitam um desempenho eficiente das atividades de cada divisão do hotel, resultando em uma melhor gestão e obtenção de resultados mais satisfatórios (Lobianco; Ramos, 2004).

A relação entre Turismo e TIC é cada vez mais estreita e vital, devido à intensa utilização da informação e à necessidade constante de compartilhá-la entre os diversos intervenientes do setor (Daries; Ramon *et al.*, 2017). A transação de informações ocorre de forma constante e pode impactar diretamente na competitividade. Diante disso, é fundamental que as empresas turísticas estejam atentas às oportunidades e desafios proporcionados pelas TIC, buscando utilizar adequadamente as tecnologias disponíveis para aprimorar sua oferta e melhorar a experiência do cliente como um todo, incluindo o processo de compra.

É inevitável que o setor de hospedagem esteja cada vez mais vinculado às tecnologias. Conforme destacado por Buhalis (2008), o desenvolvimento das TICs, especialmente a Internet, confere poder aos novos turistas, que buscam preços baixos

e economia de tempo. Eles estão menos interessados em seguir pacotes turísticos de massa, optando por planejar suas viagens de forma personalizada.

A influência das tecnologias digitais em todas as fases da jornada turística é amplamente discutida por Femenia-Serra *et al.* (2019) em seu estudo sobre destinos inteligentes e turistas *millennials* adeptos à tecnologia. Segundo os autores, essa intermediação tecnológica tem um impacto substancial nas relações entre turistas, destinos e nas cadeias de valor do turismo, redefinindo constantemente a dinâmica dessa indústria. Essa evolução tecnológica oferece uma oportunidade para uma gestão de destino mais eficiente e, ao mesmo tempo, permite a criação de experiências turísticas distintas e atrativas para os visitantes.

A utilização adequada da TI no setor hoteleiro permite uma gestão mais eficiente das informações turísticas, agiliza os processos operacionais e contribui para a melhoria da experiência do cliente. Os meios de hospedagem que adotam e incorporam essas novas tecnologias estão mais preparados para enfrentar os desafios do mercado atual, proporcionando vantagens competitivas significativas (Anjos, 2004; Alberton; Yamamoto, 2006; Lobianco; Ramos, 2004, Femenia-Serra *et al.* 2019).

Em suma, as TIC têm revolucionado o turismo, e principalmente, o setor hoteleiro, proporcionando novas oportunidades e desafios. A implementação adequada dessas tecnologias no setor permite uma melhor gestão dos produtos e serviços, a personalização das experiências dos clientes e uma vantagem competitiva no mercado turístico atual. Nesse contexto, é essencial que as empresas adotem uma abordagem estratégica e proativa, buscando conhecer profundamente seu público-alvo e adaptar suas estratégias de venda de acordo com as demandas do mercado.

## 2.2 MARKETING E COMERCIALIZAÇÃO HOTELEIRA

Segundo a definição de Kotler (1998), o marketing desempenha um papel fundamental ao analisar, organizar, planejar e controlar os recursos, políticas e atividades da empresa, visando atender às necessidades e desejos do cliente e obter lucros. A definição proposta por Kotler destaca a relevância de compreender profundamente o público-alvo. Ao entender as características, preferências e comportamentos dos consumidores, a empresa pode direcionar suas ações e estratégias de forma mais eficaz. Além disso, o marketing envolve a organização dos

recursos da empresa, como orçamento e equipe, para implementar as ações planejadas. O controle é essencial para monitorar os resultados e ajustar as estratégias, garantindo a maximização dos lucros (Kotler, 1998).

De acordo com Castelli (2003), uma análise aprofundada do público-alvo permite identificar suas necessidades e desejos específicos, possibilitando a criação de produtos e serviços que atendam às suas expectativas. O planejamento adequado das estratégias de marketing, como a definição de canais de comunicação e promoção, contribui para alcançar e atrair o público-alvo de maneira eficaz. O controle permite avaliar o desempenho das ações de marketing e realizar ajustes para melhorar os resultados.

Com base na definição de Kotler (1998), fica evidente que o marketing desempenha um papel crucial nas empresas ao direcionar seus recursos, políticas e atividades para atender às necessidades do cliente e obter lucros. Compreender o público-alvo, planejar estratégias eficazes e controlar os resultados são elementos essenciais para alcançar o sucesso no mercado. O marketing, conforme Kotler (1998), é uma disciplina abrangente que engloba diversas etapas, desde a análise do mercado até a implementação e controle das ações. Por meio de um processo contínuo, busca-se compreender as demandas do cliente, adaptar os recursos e políticas da empresa de acordo com essas necessidades e, por fim, obter resultados financeiros positivos.

Segundo Costa (2012), o marketing também desempenha o papel de identificar as necessidades e desejos dos clientes e transmitir essas informações ao Departamento Comercial, possibilitando o desenvolvimento de estratégias eficazes para atender às expectativas dos clientes. Compreender o mercado e as necessidades dos clientes é essencial para o sucesso de qualquer negócio no setor de hospitalidade. Aplicar uma análise de mercado permite identificar as tendências, preferências e comportamentos dos consumidores, fornecendo insights valiosos para orientar as decisões estratégicas. Além disso, a segmentação de clientes ajuda as empresas hoteleiras a direcionar suas ofertas e serviços de acordo com as características e preferências específicas de cada segmento. Ao utilizar técnicas de marketing, como pesquisas de mercado, estudos de concorrência e análise do público-alvo, as empresas hoteleiras podem identificar oportunidades de diferenciação e criar propostas de valor únicas. Isso envolve a personalização dos

serviços, a criação de experiências e a comunicação eficaz para atrair e reter os clientes.

O marketing também desempenha um papel fundamental na construção e gestão da marca hoteleira, transmitindo valores, criando identidade e estabelecendo conexões emocionais com os clientes. Segundo Bogmann (2000), a fidelização do cliente está diretamente ligada a qualidade dos serviços prestados e, essa fidelização, faz parte do processo filosófico do marketing de relacionamento.

Segundo Krippendorf (1971 *apud* OMT, 2001, p. 278), o marketing turístico é caracterizado como a adaptação sistemática e coordenada das políticas de negócios turísticos, sejam eles privados ou estatais, em níveis local, regional, nacional e internacional, com o objetivo de satisfazer ao máximo as necessidades de determinados grupos de consumidores e, assim, obter lucro certo. Com base na definição de Krippendorf (1971 *apud* OMT, 2001), fica evidente que o marketing turístico exige uma abordagem estratégica e abrangente, considerando a diversidade de mercados e a busca pela satisfação dos clientes como base para o sucesso e a lucratividade dos empreendimentos turísticos. A adaptação sistemática e coordenada das políticas de negócios turísticos é essencial para atender às necessidades dos consumidores e obter resultados positivos.

O Marketing Turístico, segundo a Embratur (1992), é um conjunto de técnicas estatísticas, econômicas, sociológicas e psicológicas, utilizadas para estudar e conquistar o mercado, consistindo em uma estratégia dos produtos para adequar-se as novas oportunidades do mercado. É uma vertente do Marketing de Serviços que leva em conta as particularidades do setor turístico, como escolha de canais de distribuição, análise da oferta e demanda, e o impacto das novas tecnologias no desenvolvimento da indústria turística.

Segundo Costa e Sousa (2015), as especificidades da atividade turística exigem a aplicação de estratégias específicas para atingir o público-alvo e manter a competitividade no mercado. Nesse contexto, o Marketing Turístico busca compreender o comportamento do consumidor turístico, suas preferências e necessidades, com o objetivo de oferecer serviços que satisfaçam essas demandas. É necessário, portanto, uma análise detalhada do mercado e da concorrência, bem como uma adaptação constante às mudanças e evoluções do setor.

Para isso, utiliza-se como exemplo, metodologia apresentada por Beni (2003), que descreve as etapas que compreendem o Marketing do Produto Turístico:

1. Pesquisa de Mercado
2. Planejamento do Produto
3. Publicidade e Promoção
4. Canais de Distribuição
5. Definição do Preço

Com isso, é possível oferecer serviços diferenciados e conquistar a fidelidade do cliente, garantindo a prosperidade e o sucesso do empreendimento turístico. A partir da análise de mercado, o marketing elabora estratégias que serão desenvolvidas a partir dos chamados 4 Ps do marketing, explicados a seguir, na Figura 3:

**Figura 3:** Os 4 Ps do Marketing



**Fonte:** Elaboração do Autor (2023) a partir de (Kotler e Armstrong, 1998; Mcdonald, 2004; Keller, 2006; Stevens *et al.* 2001).

**Produto:** No mercado hoteleiro, o produto desempenha um papel central na estratégia de marketing das empresas, influenciando diretamente a experiência do cliente e a percepção da marca. Conforme Kotler e Armstrong (1998), o Produto é a combinação de bens e serviços oferecidos ao mercado-alvo. Essa definição ressalta

a importância de compreender as necessidades e desejos dos clientes para desenvolver um produto que atenda às suas demandas específicas.

De acordo com McDonald (2004) o produto, ou serviço, é a experiência total do cliente ao tratar com uma organização. Essa perspectiva enfatiza a importância de oferecer uma experiência positiva e satisfatória aos clientes em todos os pontos de contato com o hotel. Keller (2006) enfatiza que o Produto exerce uma influência primária sobre o que os consumidores experimentam com a marca. Isso inclui as interações com os serviços oferecidos pelo hotel, as opiniões de outros clientes sobre a marca e a comunicação da empresa com os consumidores. A qualidade e as características do produto têm um impacto direto na percepção da marca pelo público-alvo, influenciando sua decisão de compra e sua fidelidade à marca. O Produto, quando analisado, dentro da hotelaria, acaba sendo definido como um dos elementos fundamentais para o sucesso das empresas do setor.

**Preço:** No mercado hoteleiro, o Preço é uma variável estratégica de extrema importância, uma vez que afeta diretamente a percepção do valor do produto ou serviço pelo cliente. A análise do Preço permitirá uma compreensão mais aprofundada de como essa variável estratégica pode impactar o sucesso das empresas.

Segundo Kotler e Armstrong (1998), o Preço é a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto. Essa definição ressalta a importância de estabelecer um valor monetário para o produto ou serviço oferecido pela empresa hoteleira. O Preço deve ser determinado levando em consideração diversos fatores, como custos de distribuição, concorrência e percepção de valor pelo cliente.

Em seu artigo, Keller (2006) destaca que os consumidores estão dispostos a pagar um pouco mais por certas marcas devido ao valor que essas marcas representam para eles. Isso significa que o Preço pode ser influenciado pela percepção de valor que o cliente tem da marca ou do produto oferecido pelo hotel. A capacidade de criar uma marca forte, que transmita valores e gere uma experiência única, pode permitir que as empresas cobrem preços superiores, desde que esses preços estejam alinhados com a percepção de valor do cliente. O autor também ressalta, que o objetivo do preço de valor é encontrar a combinação certa entre qualidade do produto, custos de produção e preço para atender às necessidades e desejos dos consumidores, ao mesmo tempo em que alcança as metas de lucro da empresa (Keller, 2006). Essa abordagem estratégica busca equilibrar o valor percebido pelo cliente e a rentabilidade do negócio. É essencial entender as

preferências e expectativas dos clientes para estabelecer preços que ofereçam uma proposta de valor atraente.

Segundo Gallego (1997), a definição do preço adequado, considerando a percepção de valor, as metas de lucro da empresa e a concorrência, é fundamental para o sucesso das empresas hoteleiras. A compreensão dos fatores que influenciam o Preço, como a percepção de valor da marca e o objetivo do preço de valor, permite que às empresas desenvolvam estratégias de precificação eficazes, que satisfaçam as necessidades e desejos dos consumidores, ao mesmo tempo em que atingem suas metas de lucratividade.

**Promoção:** De acordo com Kotler e Armstrong (1998), a promoção significa as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores alvo a adquiri-lo. Stevens *et al.* (2001) afirma que as decisões de promoção envolvem a definição do que deve ser comunicado, para quem, por meio de quais métodos e mídia, e a que custo. No mercado hoteleiro, a promoção desempenha um papel crucial. Segundo o autor, ela é necessária para informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre a existência de um produto e os benefícios que podem ser obtidos por meio de sua aquisição. No setor hoteleiro, a promoção é responsável por comunicar as características únicas do hotel, seus serviços e experiências oferecidas aos potenciais clientes. As empresas hoteleiras precisam adaptar suas técnicas de promoção de vendas aos diferentes mercados em que atuam.

Conforme Kotler e Keller (2006), essa adaptação é fundamental para atingir os diversos segmentos de consumidores e garantir a eficácia da comunicação promocional. É necessário considerar as particularidades de cada mercado, como cultura, idioma, preferências e comportamentos de consumo, a fim de desenvolver estratégias promocionais adequadas. As decisões sobre promoção no mercado hoteleiro envolvem uma abordagem abrangente de comunicação.

Como é destacado por Stevens *et al.* (2001), diversas áreas estão envolvidas, e é comum utilizar um mix de métodos, mídia e técnicas, em vez de adotar uma abordagem única. Isso inclui publicidade, relações públicas, promoção de vendas, marketing direto, marketing digital e outras estratégias que visam alcançar os consumidores de forma eficaz. A adaptação das técnicas de promoção às características dos diferentes mercados é essencial para alcançar o público-alvo de forma eficiente. Nesse sentido, as empresas hoteleiras devem utilizar um mix de

métodos, mídia e técnicas para maximizar o impacto das suas estratégias promocionais.

**Praça:** Um dos elementos fundamentais do mix de marketing, juntamente com produto, preço e promoção. De acordo com Kotler e Armstrong (1998), a praça envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvo. Nesse contexto, Stevens *et al.* (2001) destaca que as decisões de sistemas de distribuição envolvem a construção de relacionamentos com atacadistas, varejistas e, por meio desses intermediários, com os consumidores. No mercado hoteleiro, a praça desempenha um papel estratégico. Os Autores afirmam que produtos e serviços devem estar no lugar certo, na quantidade certa e no momento certo para serem consumidos. Isso envolve a movimentação física do produto e armazenamento, utilizando de um exemplo da hotelaria, os hotéis necessitam estar localizados em regiões estratégicas e acessíveis aos clientes.

A escolha dos canais de comercialização também se caracteriza como um aspecto crucial na estratégia de praça. Conforme destacado por Stevens *et al.* (2001), existem dois tipos de canais: diretos e indiretos. No canal direto, o fabricante lida diretamente com o consumidor, enquanto no canal indireto são utilizados intermediários independentes para alcançar o consumidor.

No mercado hoteleiro, é comum o uso de canais indiretos, como agências de viagens, sites de reservas online e operadoras turísticas, que facilitam a distribuição e alcançam um maior número de consumidores, porém tem um custo de distribuição maior. A construção de relacionamentos eficazes com intermediários e consumidores é essencial para o sucesso da praça no mercado hoteleiro. Stevens *et al.* (2001) ressalta a importância de estabelecer parcerias sólidas com parceiros comerciais, visando a distribuição eficiente dos serviços. Além disso, a interação direta com os consumidores por meio de canais de comunicação, como sites e redes sociais, fortalece o relacionamento e a fidelização dos clientes.

A Praça desempenha um papel estratégico no marketing hoteleiro, garantindo a disponibilidade dos produtos e serviços aos consumidores-alvo. A escolha adequada dos canais de comercialização, a construção de relacionamentos com intermediários e consumidores, bem como a localização estratégica dos hotéis, são elementos fundamentais para o sucesso no mercado hoteleiro (Stevens *et al.*, 2001; Kotler; Armstrong, 1998).

A compreensão dos princípios de marketing e sua aplicação nos 4Ps representam a base essencial para o sucesso na indústria hoteleira. Esses conceitos não apenas moldam as estratégias de comercialização, mas também constituem a estrutura fundamental para a gestão eficiente de receitas. O estudo das necessidades do cliente, a definição de preços, as estratégias promocionais e a escolha dos canais de distribuição, constituem os pilares para uma gestão eficaz das receitas no setor hoteleiro. O próximo capítulo adentrará especificamente no universo do *Revenue Management*, destacando como esses princípios do marketing se entrelaçam com estratégias de precificação, alocação de inventário e otimização de receitas. Assim, a interligação entre os conceitos de marketing e *Revenue Management* se torna explícita, evidenciando a importância de uma abordagem holística para o sucesso sustentável nos empreendimentos hoteleiros.

## 2.4 DISTRIBUIÇÃO HOTELEIRA E O *REVENUE MANAGEMENT*

Em 2002 Ricci afirmou que a chegada das grandes redes hoteleiras no Brasil provocaria uma revisão de procedimentos operacionais (Ricci, 2002). Com o crescimento do setor hoteleiro, a forma de venda dos hotéis também passou por mudanças. O cliente tem à sua disposição diferentes canais de compra, desde o próprio site do hotel até agências de viagens online, aumentando a competitividade no mercado e gerando a necessidade de uma estratégia eficiente para a captura de clientes.

As funções de distribuição no setor de turismo, de acordo com Buhalis e Laws (2001), abrangem principalmente a disseminação de informações e a combinação e arranjo dos serviços de viagem. Essas atividades desempenham um papel crucial na facilitação das escolhas dos clientes e na efetivação das transações.

Em uma era de mudanças e transformações constantes, a disponibilidade eficiente dos canais pelos quais os clientes fazem suas escolhas de destino é fundamental para garantir a sustentabilidade dos negócios a médio e longo prazo (Dorow; Cancellier; Dorow, 2007). A capacidade de alcançar e envolver os clientes por meio de canais de distribuição eficazes desempenha um papel importante na satisfação do cliente e na obtenção de vantagem competitiva. Portanto, é essencial que os setores de distribuição hoteleira estejam atentos às mudanças nas

preferências dos clientes e às tendências emergentes, bem como às estratégias adotadas pelos concorrentes.

A distribuição hoteleira está diretamente ligada a gestão de receitas, ou *Revenue Management* (RM), realizada pelo empreendimento hoteleiro. De acordo com Ventura e Nogales (2012), o RM é uma estratégia de gerenciamento de receitas utilizada na hotelaria para maximizar a receita por meio de políticas tarifárias baseadas na oferta e demanda. Essa técnica permite que os hotéis ajustem suas tarifas de acordo com a demanda, de forma a garantir a maximização da receita. Isso é feito por meio de uma análise constante do mercado competitivo, com o objetivo de identificar oportunidades e ajustar as políticas tarifárias de acordo com as tendências do mercado.

A Gestão de Receitas, teve sua origem na indústria aérea como forma de maximizar os lucros em um cenário de oferta limitada e perecível. A ideia é vender no momento adequado para o cliente adequado, garantindo vantagem competitiva para a empresa (Boaria; Anjos, 2014). A implementação do *Revenue Management* na hotelaria implica em uma gestão de preços mais dinâmica, com a utilização de técnicas estatísticas e tecnologias de informação para auxiliar na tomada de decisões estratégicas. De acordo com Boaria e Anjos (2014), o RM permite a adaptação da oferta à demanda de forma flexível, considerando diferentes cenários e estimativas de demanda futura. Assim, essa ferramenta gerencial possibilita a maximização dos lucros e a utilização mais eficiente dos recursos disponíveis, tornando-se uma importante estratégia para a gestão hoteleira.

O Gerenciamento de Receitas tem se mostrado cada vez mais importante para o sucesso de um empreendimento hoteleiro. De acordo com Gualberto (2007), tal prática deve ser desenvolvida com cautela e objetividade, visando obter os melhores resultados e contribuir para a gestão lucrativa do hotel. Nesse sentido, é necessário que o hoteleiro tenha um conhecimento profundo das características e particularidades do mercado em que atua, bem como dos seus concorrentes, para poder definir estratégias de preços, promoções e pacotes que sejam atraentes para os clientes e, ao mesmo tempo, rentáveis para o hotel. Para Gualberto (2007), a implementação do Gerenciamento de Receitas é ainda mais relevante em um cenário no qual as empresas hoteleiras enfrentam uma ampla concorrência. Com a utilização de ferramentas e técnicas adequadas, é possível aumentar a receita do hotel, maximizando a ocupação dos quartos e otimizando os preços praticados. Dessa

forma, o Gerenciamento de Receitas torna-se uma importante estratégia para garantir a competitividade e a sobrevivência do empreendimento hoteleiro no mercado.

### 2.3.1 INDICADORES E SISTEMAS PARA GESTÃO E DISTRIBUIÇÃO HOTELEIRA

De acordo com Teles, Junkes e Gomes (2013), a Gestão de Receitas é fundamental para um hotel alcançar um lucro adequado ao capital investido, sendo necessário desenvolver um conjunto de ações que englobem o desempenho financeiro e operacional. Nesse contexto, medidas devem ser implementadas para direcionar os objetivos e atividades do hotel, visando atender às expectativas dos gestores e *stakeholders*. A utilização de indicadores de desempenho financeiros é uma estratégia relevante para avaliar e monitorar o desempenho dos hotéis. Esses indicadores permitem medir a eficácia das ações implementadas, identificar possíveis pontos de melhoria e tomar decisões embasadas em dados concretos. Segundo Teles, Junkes e Gomes (2013), a adoção desses indicadores no contexto hoteleiro já tem contribuído para a melhoria da gestão, proporcionando uma visão mais precisa e objetiva do desempenho financeiro dos empreendimentos hoteleiros e auxiliando na tomada de decisões estratégicas.

Os principais indicadores, utilizados pelo profissional de *Revenue Management*, estão elencados no Quadro 1 a seguir:

**Quadro 1:** Os principais indicadores da gestão hoteleira

Indicador	Fórmula
Taxa de ocupação	$\text{Taxa de ocupação (\%)} = \frac{\text{quartos ocupados}}{\text{quartos disponíveis}} / \text{período (em dias)} \times 100$
Taxa média diária (ADR)	$\text{Diária média} = \frac{\text{receita total do período}}{\text{diárias vendidas no período}}$
RevPAR	$\text{RevPAR} = \frac{\text{receita total de hospedagem}}{\text{quartos disponíveis}}$ ou $\text{RevPAR} = \text{diária média} \times \text{taxa de ocupação}$
TrevPAR	$\text{TrevPAR} = \frac{\text{receita total}}{\text{quartos disponíveis}}$
Taxa de cancelamento de Reservas	$\text{Taxa de cancelamento de reservas} = \frac{\text{número de reservas canceladas}}{\text{número total de reservas}} \times 100$

**Fonte:** Adaptado de Omnibeas (2020).

Esses indicadores são importantes para avaliar o desempenho e a eficiência operacional de um hotel. Eles fornecem *insights* valiosos para o planejamento estratégico, tomada de decisões e identificação de áreas de melhoria. É essencial monitorar regularmente esses indicadores e compará-los com metas e benchmarks do setor para garantir um desempenho competitivo e bem-sucedido no mercado hoteleiro (Omnibeas, 2020).

Além dos indicadores, é importante destacar, no contexto da tecnologia da informação, os Sistemas de Informação<sup>1</sup>, amplamente utilizados pela indústria hoteleira, que são essenciais para o gerenciamento eficiente das operações e aprimoramento da qualidade do serviço. Neste contexto, destacam-se os seguintes sistemas:

**Sistema de Gestão Hoteleira (PMS - Property Management System):** O PMS representa o cerne das atividades diárias de um hotel, englobando funções administrativas como reservas, *check-in/check-out*, controle de quartos, estoque, faturamento e relatórios financeiros. Ao centralizar essas operações, o sistema otimiza a eficiência do fluxo de trabalho e a coordenação dos diferentes setores do estabelecimento.

**Sistema de Reservas Online (ORS - Online Reservation System):** O ORS possibilita que os hóspedes realizem reservas diretamente no website do hotel ou por meio de canais de distribuição online, como agências de viagens e sistemas globais de distribuição. Essa plataforma simplifica o processo de reserva, proporcionando comodidade e acesso instantâneo às disponibilidades e tarifas atualizadas, fortalecendo a presença online do hotel e aumentando a taxa de ocupação.

**Sistema de Distribuição Global (GDS - Global Distribution System):** O GDS desempenha um papel fundamental ao conectar hotéis a uma ampla rede de agências de viagens e sites de reserva em escala global. Essa plataforma possibilita que os estabelecimentos gerenciem simultaneamente a disponibilidade, tarifas e informações dos quartos em diversos canais de distribuição, expandindo o alcance do hotel e atraindo um público diversificado.

**Sistema de Gerenciamento de Receita (RMS - Revenue Management System):** O RMS é utilizado para maximizar a receita e a ocupação do hotel por meio

---

<sup>1</sup> Os Sistemas descritos a partir deste parágrafo são baseados na experiência profissional do autor, uma vez que não foram encontradas fontes científicas.

de análise de dados históricos, tendências de demanda e informações de mercado. A partir dessas informações, estratégias de precificação, controle de disponibilidade de quartos e segmentação de clientes são desenvolvidas, visando otimizar o desempenho financeiro do estabelecimento.

**Sistema de Controle de Estoque e Compras:** Esse sistema é responsável por gerenciar o estoque de suprimentos e produtos utilizados pelo hotel, garantindo um suprimento adequado e controlando os custos relacionados. Além disso, auxilia na emissão de pedidos de compra, recebimento de mercadorias e controle de inventário, proporcionando uma gestão eficiente dos recursos materiais.

**Sistema de Gestão de Alimentos e Bebidas (A&B):** O sistema de A&B é adotado em hotéis que possuem restaurantes, bares e serviços de alimentação. Ele engloba funções como controle de estoque, gerenciamento de pedidos, definição de preços, controle de custos e acompanhamento das vendas de alimentos e bebidas, contribuindo para a eficácia operacional e o controle financeiro dessa área específica.

**Sistema de Controle de Acesso e Segurança:** Esse sistema tem como objetivo garantir a segurança dos hóspedes, controlando o acesso a áreas restritas do hotel, como quartos, áreas de serviço e espaços comuns. Por meio do uso de tecnologias como cartões de acesso, fechaduras eletrônicas e sistemas de vigilância por câmeras, o estabelecimento pode assegurar a privacidade e a proteção dos seus clientes e funcionários.

**Sistema de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM - Customer Relationship Management):** O CRM permite a coleta, armazenamento e gestão de informações sobre os hóspedes, suas preferências, histórico de reservas e interações anteriores. Esses dados possibilitam um atendimento personalizado, permitindo que o hotel estabeleça uma relação mais próxima com os clientes e melhore sua fidelização.

A maioria desses sistemas tem origem recente e são operados a alguns anos, substituindo processos antes realizados manualmente, por automações, e ainda, alguns mais modernos com auxílio de Inteligência Artificial (IA). Nesse sentido, considerando a vivência profissional do pesquisador no setor de turismo e hotelaria, a partir da Observação Participante, foram selecionados e apresentados alguns sistemas utilizados por hotéis no mercado. Esses sistemas, descritos a partir de seus *websites* são apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2:** Exemplos de Sistemas utilizados em Hotéis

Sistema	Software	Website	Informação
Sistema de Gestão Hoteleira (PMS)	Oracle Hospitality OPERA	<a href="http://www.oracle.com/br/hospitality/hotel-property-management/hotel-pms-software/">www.oracle.com/br/hospitality/hotel-property-management/hotel-pms-software/</a>	“Um dos sistemas PMS mais utilizados do mercado, possui integração completa e diversos módulos para o cliente personalizar da melhor maneira. Indicado para hotéis de grande porte ou redes hoteleiras”
	Cloudbeds	<a href="http://www.cloudbeds.com/">www.cloudbeds.com/</a>	“Sistema PMS mais simples e intuitivo, possui integração e módulos específicos. Indicado para empreendimentos hoteleiros de pequeno e médio porte”
	Mews	<a href="http://www.mews.com/">www.mews.com/</a>	“Projetado para simplificar e automatizar todas as operações para hotéis de médio e pequeno porte. Do motor de reservas ao check-out, da recepção à gestão de receitas.”
Sistema de Reservas Online (ORS)	SynXis Central Reservations	<a href="http://www.sabrehospitality.com/solutions/crs/">www.sabrehospitality.com/solutions/crs/</a>	“Principal plataforma para distribuição via GDS, gerenciamento de tarifas e gestão de canais, principalmente para corporativo e internacional.”
	Omnibees	<a href="http://www.omnibees.com/">www.omnibees.com/</a>	“A Omnibees é uma plataforma completa de soluções tecnológicas que simplifica e otimiza os processos de Distribuição Hoteleira. Um dos motores de reservas mais utilizados na América Latina.”
	B2B	<a href="http://www.b2breservas.com.br">www.b2breservas.com.br</a>	“Principal plataforma para atendimento ao público corporativo no Brasil, vem se destacando nos últimos anos, oferecendo uma gama de serviços maior.”
Sistema de Gestão de Alimentos e Bebidas (A&B)	Oracle MICROS Symphony	<a href="http://www.oracle.com/br/food-beverage/restaurant-pos-systems/">www.oracle.com/br/food-beverage/restaurant-pos-systems/</a>	“O Oracle MICROS Symphony POS pode ser usado em dispositivos fixos e móveis e oferece suporte a operações do buffet para hotéis de todos os tipos e tamanhos, de cadeias globais de hotéis a hotéis independentes.
Sistema de Gerenciamento de Receita (RMS)	EzRMS	<a href="http://www.infor.com/pt-br/products/exrms">www.infor.com/pt-br/products/exrms</a>	Solução de software de gerenciamento de receitas que calcula automaticamente as previsões de demanda e receita, recomendando estratégias apropriadas de vendas. Os algoritmos de <i>deep</i>

Sistema	Software	Website	Informação
			<i>learning</i> reconhecem dinamicamente os padrões para garantir previsões precisas dos negócios, das tarifas e das estratégias de venda para maximizar o rendimento e o lucro.

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2023).

Esses Sistemas representam ferramentas indispensáveis para a gestão eficiente e aprimoramento contínuo dos serviços oferecidos pela indústria hoteleira. Ao utilizar essas soluções tecnológicas, os hotéis podem otimizar suas operações, aumentar a satisfação dos hóspedes e obter vantagens competitivas no mercado.

Porém, é importante analisar os custos de distribuição e utilização envolvidos e a viabilidade de contratação das plataformas, muitas vezes sendo necessário avaliar várias opções e implementando a que ofereça a solução adequada de acordo com o porte do empreendimento e metas a serem alcançadas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir da temática central deste Projeto de Planejamento e Gestão de Turismo, que aborda Estratégia e Distribuição Hoteleira, esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva. A pesquisa descritiva é um tipo de estudo que busca descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, exigindo do pesquisador um amplo conhecimento sobre o objeto de estudo (Triviños, 1987). Desta forma, busca-se analisar as estratégias de distribuição e identificar as plataformas utilizadas pelos empreendimentos hoteleiros de médio e grande porte. Para isso, serão utilizadas fontes de pesquisa primária e secundária. A fonte de pesquisa primária consistiu em um questionário enviado a Gerentes Gerais de uma rede hoteleira nacional e uma entrevista realizada com o Gerente de Receitas da mesma rede, visando obter informações específicas sobre plataformas de distribuição utilizadas e identificação das melhores práticas.

A fonte de pesquisa secundária envolveu uma pesquisa bibliográfica e documental, com a revisão de publicações, artigos científicos, relatórios, documentos institucionais e bases de dados relacionados ao marketing hoteleiro, tecnologias da informação e comunicação aplicadas ao setor hoteleiro, e ferramentas de distribuição no mercado hoteleiro. A sondagem de informações, para embasar os objetivos 1 e 2, foi realizada por meio de fontes bibliográficas, incluindo artigos nacionais e internacionais selecionados a partir de periódicos nas plataformas Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Portal de Periódico CAPES), Publicações de Turismo USP/UFPR, Google Scholar e SIBI (Sistema de bibliotecas UFPR). Assim, na primeira etapa, desenvolvida nos meses de março, abril e maio de 2023, foram utilizados os seguintes descritores para pesquisa nas bases bibliográficas: “Distribuição Hoteleira”; “Gestão Hoteleira”; “Tecnologia da Informação”; “Revenue Management”; “Gestão de Receitas”; “Marketing Hoteleiro”. Com as palavras chave acima, foi localizado um total de 53 publicações, das quais, após análise preliminar, foram selecionadas 43 para análise aprofundada. Ao fim deste Projeto de Planejamento e Gestão em Turismo, foram utilizados 38 publicações, entre Livros, Artigos Científicos, Relatórios Governamentais, Teses e Estudos (Quadro 3).

**Quadro 3:** Referencial Teórico

Considerações Sobre Turismo e Hotelaria	(Aldrigui, 2007)   (Cacho; Azevedo, 2010)   (Andrade; Brito; Jorge, 2005)   (Belchior; Poyares, 1997)   (Vasconcellos; Hemsley, 1986)   (Petrocchi, 2002)   (Vallen; Vallen, 2003)   (Paixão, 2006)   (Camacho, 1998)   (Chiavenato, 2014)   (Gorini; Mendes, 2005)	11
Tecnologia da Informação e Comunicação	(Levitt, 1998)   (Quevedo, 2007)   (Alberton; Yamamoto, 2010); (Lobianco; Ramos, 2004)   (Daries; Ramon et al., 2017)   (Buhalis, 2008)   (Femenia-Serra et al. 2019)	7
Marketing e Comercialização Hoteleira	(Kotler, 1998)   (Kotler; Armstrong, 1998)   (Castelli, 2003)   (Costa, 2012)   (Bogmann, 2000)   (Krippendorf, 1971)   (Embratur, 1992)   (Costa; Sousa, 2015)   (Beni, 2003)   (McDonald, 2004)   (Keller, 2006)   (Gallego, 1997)   (Stevens et al. 2001);	13
Distribuição Hoteleira e o <i>Revenue Management</i>	(Ricci, 2002)   (Buhalis; Laws, 2001)   (Dorow; Cancellier; Dorow, 2007)   (Ventura; Nogales, 2012)   (Boaria; Anjos, 2014)   (Gualberto, 2007)   (Teles; Junkes; Gomes, 2013)   (Omnibeas, 2020)	8

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2023).

Os resultados foram analisados utilizando abordagem quanti-descritiva-simples. Quantitativa pois, segundo Angelo (2012), considera que tudo é quantificável, o que significa traduzir opiniões e dados em informações as quais serão classificadas e analisadas. A pesquisa descritiva de natureza quantitativa é um método que visa obter dados mensuráveis para serem utilizados na análise estatística de uma amostra específica, com o objetivo de obter uma prova conclusiva com base em amostras representativas e, de certa forma, empregar análise estatística. As pesquisas descritivas buscam determinar a ocorrência e distribuição de características, examinando amostras reduzidas e presumivelmente representativas dos dados obtidos (Triviños, 1987; Angelo, 2012).

Com a finalidade de enriquecer este estudo sobre Estratégias e Distribuição Hoteleira na Era da Tecnologia da Informação, foi realizada uma entrevista e aplicada pesquisas com profissionais no setor hoteleiro. Uma entrevista em profundidade foi conduzida com um Gerente Receitas de uma rede hoteleira nacional. Esse encontro permitiu uma análise aprofundada das estratégias, práticas e desafios relacionados à distribuição hoteleira na perspectiva da gestão.

Outra etapa da pesquisa foi a aplicação de questionários junto a quatro Gerentes Gerais de hotéis pertencentes à mesma rede hoteleira, localizados em diferentes regiões do Brasil. O questionário foi inicialmente enviado para 7 profissionais, e houveram 5 respostas, devido a gestão de 2 unidades ser feita separadamente. Esses questionários abrangeram temas relacionados à adoção de tecnologias de informação e comunicação no setor hoteleiro, bem como, as melhores práticas em distribuição. Os resultados dessas etapas contribuíram para uma compreensão abrangente das estratégias de distribuição hoteleira na era digital, complementando as informações obtidas por meio da pesquisa bibliográfica e documental.

No quadro 4 a seguir, pode-se compreender o tipo de pesquisa, a técnica de coleta de dados, a fonte de dados e o instrumento para coleta de dados utilizados, de acordo com os objetivos específicos do trabalho:

**Quadro 4:** Resumo Metodologia

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b>	<b>Técnica de Coleta de Dados</b>	<b>Fonte de Dados</b>	<b>Instrumento de Coleta de Dados</b>
Caracterizar a Atividade Hoteleira e suas formas de Comercialização	Exploratória	Pesquisa Bibliográfica e Documental	Dados Secundários	Publicações de Turismo, Periódicos CAPES, Google Scholar
Discutir as Transformações Causadas no Marketing Hoteleiro a partir das Tecnologias da Informação e Comunicação	Exploratória	Pesquisa Bibliográfica e Documental	Dados Secundários	Publicações de Turismo, Periódicos CAPES, Google Scholar
Analisar as Principais Ferramentas de Distribuição do Mercado Hoteleiro	Descritiva, qualitativa	Questionário	Dados Primários	Questionário Online e Entrevista

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2023).

Salienta-se que esta pesquisa foi realizada no Estado do Paraná, visando analisar as práticas de distribuição dos empreendimentos hoteleiros nessa região e

contribuir para o conhecimento e a compreensão das estratégias de distribuição hoteleira no contexto da tecnologia da informação. Neste contexto, apresenta-se como universo de pesquisa Meios de Hospedagem de uma rede hoteleira paranaense, reconhecida no cenário nacional, que atua em 6 estados brasileiros.

Também importante ressaltar que todas as etapas da pesquisa foram conduzidas de acordo com as normas éticas e acadêmicas estabelecidas, garantindo a confidencialidade das informações obtidas e o respeito aos participantes envolvidos na pesquisa. Os resultados são apresentados no próximo capítulo.

#### 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo se divide em duas seções de resultados: a revisão da literatura e a pesquisa de campo (questionário e entrevista).

##### 4.1 Etapa 1: Revisão de Literatura

Dado os resultados-chave alcançados na revisão da literatura, para uma análise mais aprofundada dos temas abordados, o Quadro 5 apresenta um resumo dos principais artigos utilizados:

**Quadro 5:** Destaques da pesquisa bibliográfica

Ano	Título	Autores	Objeto	Resultados
2007	A Importância da Utilização dos Canais de Distribuição no Setor Hoteleiro: Um Estudo de Caso na Cidade de Blumenau	Silvane Hack Dorow, Everton L. P. Cancellier e Renildo Dorow	Distribuição Hoteleira	Os resultados destacam a análise das diferentes modalidades de canais e sua contribuição para as reservas do hotel. As conclusões do estudo abordam as estratégias utilizadas pelo hotel para se tornar proativo no crescimento e na divulgação de seus produtos por meio desses canais de distribuição.
2007	Os Impactos das Tecnologias de Informação e Comunicação no Turismo	Mariana Quevedo	Tecnologia da Informação	Os resultados indicam uma aceleração no consumo de produtos e serviços turísticos devido ao uso de novas tecnologias, resultando na redução de custos de serviços turísticos devido à informatização dos processos das empresas e na eliminação de intermediários, além de um aumento no fluxo global de viagens.
2008	Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet	Dimitrios Buhalis e Rob Law	Tecnologia da Informação	O artigo identifica áreas-chave de pesquisa em Turismo, como o comportamento do consumidor, inovações tecnológicas e funções da indústria. Baseado em uma análise abrangente de artigos, oferece insights sobre as implicações gerenciais e estratégicas das TICs no turismo.
2010	O Turismo No Contexto Da Sociedade Informacional	Andréa do Nascimento Barbosa Cacho e Francisco Fransualdo de Azevedo	Tecnologia da Informação	O artigo destaca o impacto da internet no mercado turístico, incluindo o aumento da velocidade no consumo de produtos e serviços turísticos, a redução de custos devido à informatização das empresas e a eliminação de intermediários. Conclui que as tecnologias da informação estão impulsionando o crescimento do turismo global. A pesquisa se baseia em uma revisão de literatura, incluindo livros e artigos científicos.

2010	Canais De Distribuição no Turismo: Eventos Determinantes a Partir dos Registros Teóricos	Jun Alex Yamamoto e Anete Alberton	Distribuição Hoteleira	Os resultados destacam o surgimento da Internet como um evento determinante na evolução das agências de viagens como canais de distribuição de produtos turísticos.
2012	Introdução à Gestão Hoteleira	Rodrigues Costa	Gestão Hoteleira	A obra aborda a transformação da gestão hoteleira em resposta às novas tecnologias, enfatizando a importância da internet e a necessidade de personalização dos serviços, bem como a gestão de preços e o Revenue Management. Oferece insights sobre organização, controle, ferramentas e estratégias de gestão hoteleira, incluindo tópicos como distribuição, comunicação, tecnologias e segurança na atividade turística.
2014	<i>Revenue Management</i> a gestão de Receitas na Hotelaria em Foz do Iguaçu – PR	Francieli Boaria e Sara Joana Gadotti dos Anjos	Gestão de Receitas	Este estudo analisou a implementação do RM em um hotel de Foz do Iguaçu - PR ao longo de três anos. Os resultados demonstram melhorias significativas na diária média, taxa de ocupação e receita total após a implementação do RM.
2014	O Impacto da Internet nas viagens e turismo: uma revisão de Pesquisa 2001–2010	Craig Standing, Jean-Pierre Tang-Taye e Michel Boyer	Tecnologia da Informação	Destaca a necessidade de mais estudos de caso no campo, especialmente com uma perspectiva de e-business e organizacional, para que outras organizações possam aprender com erros e melhores práticas nesse contexto.
2015	Gestão Comercial Hoteleira	Rodrigues Costa e Teresa Sousa	Gestão Hoteleira	O artigo oferece uma visão estratégica adaptada ao setor hoteleiro, abordando temas como distribuição multicanal, feedback dos clientes, uso de tecnologias móveis, gestão de dados, e técnicas de Revenue Management. Fornecendo orientações práticas para melhorar a rentabilidade das unidades hoteleiras.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

O turismo é uma indústria que desempenha um papel crucial na economia brasileira conforme dados apresentados ao longo do marco teórico, com potencial para promover o desenvolvimento econômico e social em várias regiões do país. Com a crescente competição global e o avanço das tecnologias de informação e comunicação (TIC), a gestão eficaz de receitas e o uso estratégico do *Revenue Management* (RM) tornaram-se fatores determinantes para o sucesso das empresas e destinos turísticos no Brasil. Neste capítulo, analisamos os trabalhos de pesquisa que discutem a importância do gerenciamento de receitas e do RM no contexto do turismo no Brasil, explorando as principais conclusões desses estudos para destacar a relevância dessas práticas no setor.

A literatura científica revisada apresenta uma tese unânime: o RM e o gerenciamento de receitas são fundamentais para o sucesso das empresas no setor de turismo no Brasil. Estudos como "*Revenue Management A Gestão De Receitas Na Hotelaria Em Foz Do Iguaçu – PR*" (Boaria; Anjos, 2014), demonstram melhorias significativas na diária média, taxa de ocupação e receita total após a implementação do RM em hotéis. A capacidade de ajustar preços de quartos em tempo real, com base na demanda e na competição, permite que as empresas maximizem sua lucratividade.

A análise dos artigos destaca o suporte em dois principais pilares: a evolução tecnológica e o comportamento do consumidor. O estudo "*Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet*" (Buhalis; Laws, 2008) identifica que as TICs desempenharam um papel transformador na indústria do turismo. O advento da Internet revolucionou as práticas e estratégias de negócios, promovendo a interatividade global. Os consumidores agora têm acesso a informações e opções de compra de maneira mais ágil e conveniente. O impacto dessas mudanças é evidente, uma vez que a Internet permitiu acelerar o consumo de produtos e serviços turísticos, reduzir custos e eliminar intermediários, conforme evidenciado no estudo "*Os Impactos das Tecnologias de Informação e Comunicação no Turismo*" (Quevedo, 2007).

No entanto, o problema se concentra nos desafios que o setor de turismo enfrenta na adaptação a essas transformações. Embora as questões relacionadas à Internet e ao uso de tecnologias no turismo sejam amplamente pesquisadas, o artigo "*O Impacto Da Internet Nas Viagens e Turismo: Uma Revisão de Pesquisa 2001–2010*" (Standing *et al.*, 2014) destaca a necessidade de mais estudos de caso com uma perspectiva de e-business e organizacional. Esses estudos são cruciais para que outras organizações possam aprender com erros e melhores práticas.

Com base nos artigos analisados, conclui-se que o gerenciamento de receitas e o RM desempenham um papel vital no setor de turismo no Brasil. A evolução tecnológica e o comportamento do consumidor estão moldando um novo panorama para as empresas e destinos turísticos. As TICs permitem uma personalização mais eficaz dos serviços e uma gestão mais estratégica de preços. No entanto, para enfrentar os desafios associados a essas mudanças, a indústria deve continuar a investir em pesquisa e estudos de caso que explorem como as organizações podem se adaptar e inovar.

O Brasil tem um potencial turístico significativo, mas para tirar o máximo proveito desse potencial, é fundamental que as empresas e destinos compreendam a importância do gerenciamento de receitas e do *Revenue Management* e adotem práticas eficazes para atender às demandas do mercado atual.

## 4.2 Etapa 2: Resultados Entrevista e Questionário

Nesta seção, apresentaremos uma análise dos resultados da entrevista com o Gerente de Receitas da Rede de Hotéis Deville, Andre Bustamante. As informações fornecidas por ele oferecem *insights* sobre as práticas de *Revenue Management* e otimização de receita na indústria hoteleira. O entrevistado abordou questões relacionadas à estratégia de precificação, gestão de tarifas, monitoramento de tendências de reservas de última hora e a utilização de indicadores de desempenho (KPIs) para avaliar a eficácia das estratégias de distribuição. Além disso, ele compartilhou sua perspectiva sobre a crescente influência da inteligência artificial nesse contexto. A análise a seguir aprofundará esses tópicos, fornecendo uma visão aprofundada das práticas e desafios enfrentados na otimização de receita na Organização.

### 4.2.1 Entrevista Gerente de Receitas

#### **Questão 1: Eficácia dos Canais de Distribuição**

Questionado sobre os canais de distribuição online mais eficazes, Bustamante destacou a dependência de diversos fatores, como segmento de clientes, tipo de empreendimento e estratégia desejada. A ênfase na importância de não medir a eficácia apenas pelo volume de vendas destaca a necessidade de uma gestão estratégica dos canais de distribuição.

Na análise da eficácia dos canais de distribuição online para otimização de receita em empreendimentos hoteleiros, torna-se evidente que a escolha de canais eficazes é fundamental na era da tecnologia da informação. A resposta do Gerente de Receitas destaca a importância de considerar diversos fatores, como o segmento de clientes, o tipo de empreendimento e a estratégia desejada, seguindo recomendações expostas por (Dorow; Cancellier; Dorow, 2007) que salienta a disponibilidade eficiente

dos canais pelos quais os clientes fazem suas escolhas de destino é fundamental para garantir a sustentabilidade dos negócios a médio e longo prazo. Embora as Agências de Viagens Online (OTAs) se destaquem por suas capacidades de comunicação e marketing, sua comissão pode impactar o orçamento dos hotéis, e, portanto, a eficácia não deve ser medida apenas pelo volume de vendas. A otimização da receita requer uma gestão estratégica dos canais que busque um equilíbrio entre as vendas e a maximização da receita líquida, envolvendo um enfoque mais amplo na gestão do mix de canais de distribuição.

Nesse contexto, a gestão eficaz do Revenue Management (RM) exerce uma influência significativa na entrega de resultados e na adaptação contínua às mudanças na indústria hoteleira.

## **Questão 2: Estratégia de Precificação**

Sua explicação sobre como a Rede de Hotéis Deville define a estratégia de precificação evidencia uma abordagem abrangente. A definição de preços, segundo ele, baseia-se em resultados, expectativas dos acionistas, análises de mercado e comportamento passado dos segmentos de clientes. Isso destaca a necessidade de uma estratégia de precificação sólida que considere não apenas custos operacionais, mas também comportamentos específicos de clientes para atingir metas financeiras estabelecidas, muito em linha com as definições de Gallego (1997) e (Keller, 2006) sobre percepção de valor e comportamentos do consumidor.

Na análise da estratégia de precificação adotada pela Rede de Hotéis, fica claro que a definição de preços é um processo complexo e bem estruturado. A estratégia é moldada a partir de uma variedade de fontes, incluindo resultados passados, expectativas dos acionistas e investidores, análises de mercado abrangentes e indicadores econômicos. A abordagem não se limita apenas aos custos operacionais, mas considera também a importância de entender o comportamento passado e futuro de diferentes segmentos de clientes. Isso se traduz em metas segmentadas que, em última instância, buscam atingir os resultados financeiros estabelecidos em orçamentos.

A flexibilidade na precificação por segmento, tipo de quarto e outros parâmetros é uma característica crucial dessa estratégia, permitindo que os hotéis se adaptem ao ambiente em constante mudança. Em resumo, a estratégia de precificação da Rede

de Hotéis Deville equilibra efetivamente as necessidades financeiras com a dinâmica do mercado e as expectativas dos investidores, proporcionando uma base sólida para a tomada de decisões relacionadas à receita e à maximização de resultados. A análise contínua do mercado e das métricas de desempenho, desempenha um papel fundamental na manutenção da eficácia dessa estratégia.

### **Questão 3: Gestão de Tarifas para Maximização de Receita**

Ao abordar a gestão de tarifas, Bustamante destaca que a prática é diária e envolve monitoramento constante de concorrentes, comportamento de diferentes tipos de clientes e custos de distribuição. Sua explicação sobre a implementação de uma precificação dinâmica e específica por segmento revela uma abordagem estratégica e a compreensão de que pequenas oportunidades, quando exploradas em conjunto, têm impacto significativo na receita total.

Na análise da estratégia de gestão de tarifas adotada pela rede para a maximização da receita, fica evidente que a prática é intrínseca à rotina diária. A rede mantém um olhar atento sobre as oportunidades de maximizar a receita, empregando uma abordagem abrangente que inclui o monitoramento constante dos concorrentes, a análise do comportamento diversificado dos clientes, a avaliação dos custos de distribuição e a implementação de uma precificação dinâmica e segmentada, muito em linha com as definições de Gallego (1997).

A gestão de tarifas não se restringe a uma abordagem simplista, mas busca a diferenciação de preços com base em segmentos de clientes e em oportunidades que podem requerer uma análise minuciosa dos dados e estatísticas disponíveis. Essa estratégia dinâmica não apenas torna a gestão mais complexa, mas também resulta em ganhos notáveis. Um exemplo elucidativo é a diferenciação de preços entre dias de semana e finais de semana para quartos com maior capacidade de acomodação, aproveitando a demanda de famílias no final de semana, mesmo em um cenário de empreendimentos com maior demanda de público corporativo.

Em síntese, a gestão de tarifas na Rede de Hotéis Deville é uma prática estratégica que abraça a complexidade do mercado hoteleiro atual. A rede continua a aprimorar sua abordagem, garantindo que a diferenciação de preços e a segmentação de tarifas atendam às expectativas dos hóspedes e, ao mesmo tempo, otimizem a

receita. A atenção constante aos dados e ao comportamento do mercado é fundamental para o sucesso das estratégias para maximização da receita.

#### **Questão 4: Consistência de Informações nos Canais de Distribuição**

No que diz respeito à consistência das informações sobre os hotéis em diversos canais de distribuição, a Rede de Hotéis Deville enfrenta um desafio considerável devido à variedade de informações envolvidas, abrangendo serviços e estruturas hoteleiras diversificadas. Em resposta a esse desafio, a rede implementou um processo de padronização e centralização. Essa estratégia envolve a atribuição de responsabilidades aos Gerentes Gerais de cada hotel, que têm a incumbência de comunicar as atualizações sobre seus empreendimentos. Além disso, a rede nomeia responsáveis específicos para a gestão dessas informações em cada canal de distribuição, criando uma estrutura de fluxo eficaz para o processo.

A centralização das responsabilidades e a definição clara de processos são elementos cruciais, uma vez que garantem que as informações permaneçam consistentes em todos os canais. A necessidade de consistência é inegável, pois discrepâncias e erros podem levar a confusões por parte dos clientes e impactar negativamente a reputação dos hotéis. Portanto, a abordagem adotada pela Rede reforça o compromisso com a entrega de informações confiáveis e atualizadas aos clientes, independentemente do canal de distribuição. Isso não apenas contribui para a credibilidade do estabelecimento no mercado hoteleiro, mas também para a satisfação dos clientes que buscam uma experiência confiável em suas reservas e estadias nos hotéis.

#### **Questão 5: Papel do RMS na Otimização da Receita**

Bustamante enfatiza o valor dos Sistemas de Gerenciamento de Receita (RMS) na otimização da ocupação e gestão de receita. Ele destaca que, embora seja um investimento considerável, sistemas mais acessíveis estão disponíveis no mercado brasileiro. Sua visão sobre o papel futuro da IA ressalta a transição em direção a processos mais autônomos, mas com a ressalva de que a atuação humana permanece crucial para uma programação alinhada à estratégia de negócios.

O papel do sistema de gerenciamento de receita (RMS) na otimização da ocupação e gestão de receita dos hotéis é indiscutivelmente valioso na indústria hoteleira. Segundo Ventura e Nogales (2012), o RM é uma estratégia de gerenciamento de receitas utilizada na hotelaria para maximizar a receita por meio de políticas tarifárias baseadas na oferta e demanda, esta é a função que no cenário atual o RMS desenvolve, por meio de análise de dados históricos e previsões.

A integração da inteligência artificial (IA) representa um horizonte promissor, onde processos como a coleta e tratamento de dados, análises e até mesmo tomada de decisões podem se tornar mais autônomos. No entanto, é essencial que essa transição seja cuidadosamente planejada e alinhada com a estratégia de negócios, a fim de evitar consequências adversas. O papel da programação precisa ser executado com precisão, uma vez que os sistemas operam de acordo com as diretrizes estabelecidas.

Em resumo, a integração da IA promete liberar os profissionais da indústria hoteleira de tarefas operacionais, permitindo que se concentrem em aspectos estratégicos. À medida que a IA se torna mais autônoma, a indústria hoteleira está se preparando para uma transição que equilibra a eficiência e a expertise humana, almejando um futuro mais dinâmico e orientado para a estratégia na gestão de receita hoteleira.

### **Questão 6: Resposta às Tendências de Reservas de Última Hora e Móveis**

Segundo Bustamante, a rede de hotéis enfrenta o desafio de monitorar e responder às tendências de reservas de última hora e reservas móveis no contexto do *Revenue Management*, e o sistema de gerenciamento de receita (RMS) desempenha um papel central nesse processo. A abordagem adotada é orientada por dados, com análise contínua de informações e tomada de decisões estratégicas. Ao identificar oportunidades favoráveis, a rede prioriza as ações com base em uma avaliação de riscos, recursos necessários e potencial de ganho.

A rede opera em mercados onde as reservas de última hora são mais comuns, e, nesses casos, confia nas estatísticas para definir preços de maneira eficaz. Bustamante destaca que a rede não se deixa influenciar pelas ações dos concorrentes, entendendo que a redução de preços não é sempre a estratégia mais eficiente. Com base em dados históricos sólidos, a rede compreende que a ocupação

pode aumentar mesmo sem a necessidade de redução de preços, reforçando a importância da tomada de decisões informadas e da confiança nas estatísticas como parte essencial do *Revenue Management*. Essa abordagem demonstra a combinação de análise de dados e expertise humana para otimizar a gestão de receita.

### **Questão 7: Principais KPIs para Otimização de Receita**

Segundo o entrevistado, o RM adota uma abordagem abrangente na avaliação do desempenho e otimização de receita, fazendo uso de indicadores de desempenho (KPIs) cruciais, alinhando-se com a literatura revisada (Teles, Junkes e Gomes, 2013). O RevPar, segundo Bustamante, é considerado indispensável, permitindo uma avaliação interna em relação às metas estabelecidas pelo empreendimento. Além disso, para entender plenamente o desempenho no mercado, a rede recorre ao MPI (Market Penetration Index), ARI (Average Rate Index) e RGI (Revenue Generation Index), que medem a taxa de ocupação, a diária média e o RevPar em comparação com a média do mercado. Um foco constante na rentabilidade é mantido por meio do monitoramento do GOPPAR, que representa o lucro operacional bruto por quarto disponível.

A utilização desses KPIs desempenha um papel importante na gestão hoteleira, fornecendo uma visão detalhada do desempenho e contribuindo para a otimização da receita e a rentabilidade dos investimentos. A combinação de indicadores internos e de mercado proporciona uma compreensão completa do posicionamento dos hotéis, permitindo que a rede tome decisões informadas e estratégicas para maximizar os resultados financeiros e a eficiência operacional.

### **Questão 8 - Com base em sua experiência na indústria hoteleira, qual conselho ofereceria a empreendedores que estão buscando alcançar um desempenho excepcional em empreendimentos hoteleiros?**

“Sou suspeito, mas como disse acima, não há negócio sustentável sem rentabilidade. E esta rentabilidade só é possível com maior receita e menor custo. Se o empreendimento ainda não alcançou um nível razoável de gerenciamento de custos, então é importante implementar as ações para alcançar este patamar. Uma vez controlado, é a hora de ganhar mercado e maximizar receita. Para isto, a figura do RM

é, sem dúvida, uma grande alavanca. Ter recursos dedicados para monitorar todos estes aspectos aumentará exponencialmente o potencial de retorno dos investimentos.”

Com base na entrevista com o Gerente de Receitas, fica evidente que a gestão estratégica dos canais de distribuição, a definição abrangente de estratégias de precificação, a prática diária e segmentada de gestão de tarifas, a centralização de informações nos canais de distribuição e a adoção de Sistemas de Gerenciamento de Receita (RMS) desempenham papéis cruciais na otimização da receita para empreendimentos hoteleiros.

A Rede de Hotéis Deville destaca a importância de não apenas focar no volume de vendas, mas também na maximização da receita líquida, equilibrando as necessidades financeiras com a dinâmica do mercado. A abordagem estratégica e flexível da rede, especialmente em resposta às tendências de reservas de última hora e móveis, ressalta a importância da análise de dados em conjunto com a expertise humana.

Os KPIs adotados, como RevPar, MPI, ARI, RGI e GOPPAR, ilustram uma abordagem abrangente na avaliação do desempenho e otimização da receita. O conselho oferecido pelo entrevistado destaca a prioridade do controle de custos, seguido pela implementação do *Revenue Management* (RM) como uma alavanca essencial para ganhar mercado e maximizar a receita. Em resumo, a entrevista destaca a complexidade da gestão de receitas na indústria hoteleira contemporânea, onde a combinação de estratégias abrangentes, tecnologias eficazes e análise contínua é fundamental para alcançar um desempenho acima da média.

#### 4.2.2. Questionário Gerentes Gerais

Nesta seção, apresentaremos os resultados da pesquisa realizada com 5 gerentes gerais de hotéis, abordando uma ampla variedade de tópicos relacionados à gestão hoteleira. A pesquisa foi estruturada em quatro blocos distintos, cada um com perguntas específicas. No Bloco 1, exploramos a caracterização dos respondentes, incluindo faixa etária, nível de escolaridade, anos de experiência na hotelaria e tempo atuando como Gerente Geral. No Bloco 2, concentramos nossa análise nas características dos hotéis que gerenciam, como o tamanho em termos de unidades

habitacionais, a categoria de mercado e o número médio de colaboradores. O Bloco 3 examinou os sistemas de gestão hoteleira (PMS) e outras tecnologias utilizadas nos hotéis. Por fim, no Bloco 4, abordamos estratégias de distribuição, avaliando as preferências de reserva dos hóspedes, o impacto das avaliações online e mídias sociais, estratégias de marketing, desafios na gestão e métricas-chave consideradas relevantes.

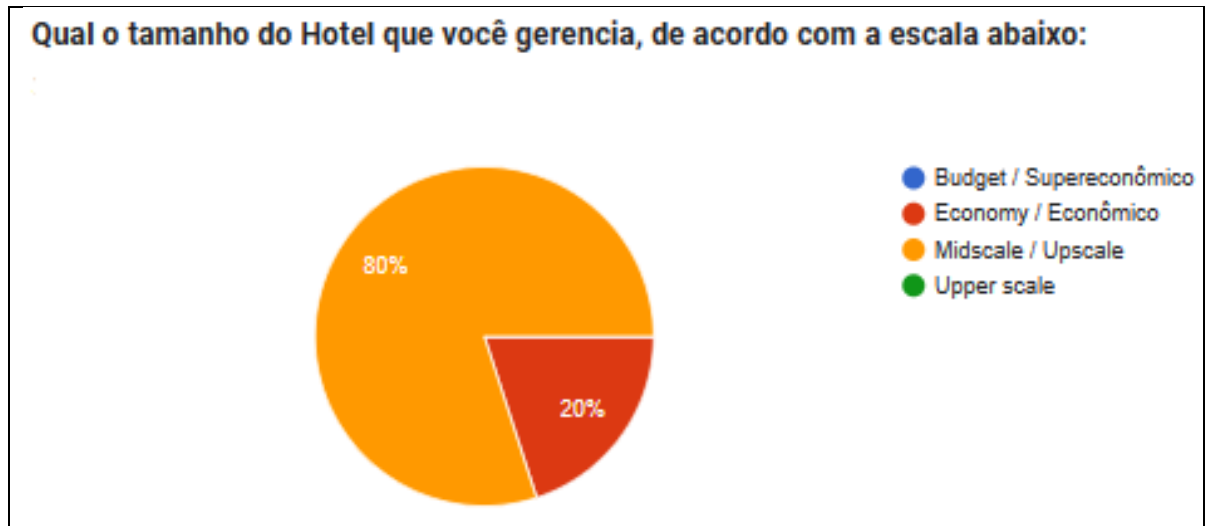
Com base nas respostas do **Bloco 1 (Caracterização do Respondente)** da pesquisa, observamos que a faixa etária dos entrevistados varia entre 31 e 60 anos, com uma concentração significativa (60%) na faixa de 51 a 60 anos. Quanto ao grau de escolaridade, a maioria dos participantes (80%) possui pós-graduação, incluindo especialização, mestrado ou doutorado. No que diz respeito à experiência na hotelaria, 80% dos entrevistados acumulam mais de 10 anos de vivência no setor. Quanto ao tempo de atuação como Gerente Geral, as respostas se distribuem de forma equilibrada entre 1-5 anos (20%), 6-10 anos (40%) e mais de 10 anos (40%). Esses dados demonstram uma amostra diversificada de profissionais com ampla experiência no campo da hotelaria, incluindo tanto indivíduos que estão ingressando na função quanto aqueles que já acumulam uma longa trajetória como Gerentes Gerais. Estes resultados ressaltam a importância da experiência e qualificação no contexto da gestão hoteleira, sinalizando um cenário de profissionais experientes e capacitados que desempenham cargos importantes na indústria.

Os resultados do **Bloco 2 (Características do Hotel)**, refletem características-chave dos hotéis gerenciados pelos respondentes. Observou-se que a maioria dos hotéis possui entre 101 e 200 quartos, representando 80% das respostas, enquanto 20% gerenciam hotéis com mais de 200 quartos.

**GRAFICO 1:** Unidades Habitacionais

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Em relação ao tipo de hotel, 80% estão na categoria *Midscale / Upscale*, que se caracteriza por oferecer serviços de médio a alto padrão, enquanto 20% atuam na categoria *Economy / Econômico*, voltada para um público com foco em custo/benefício.

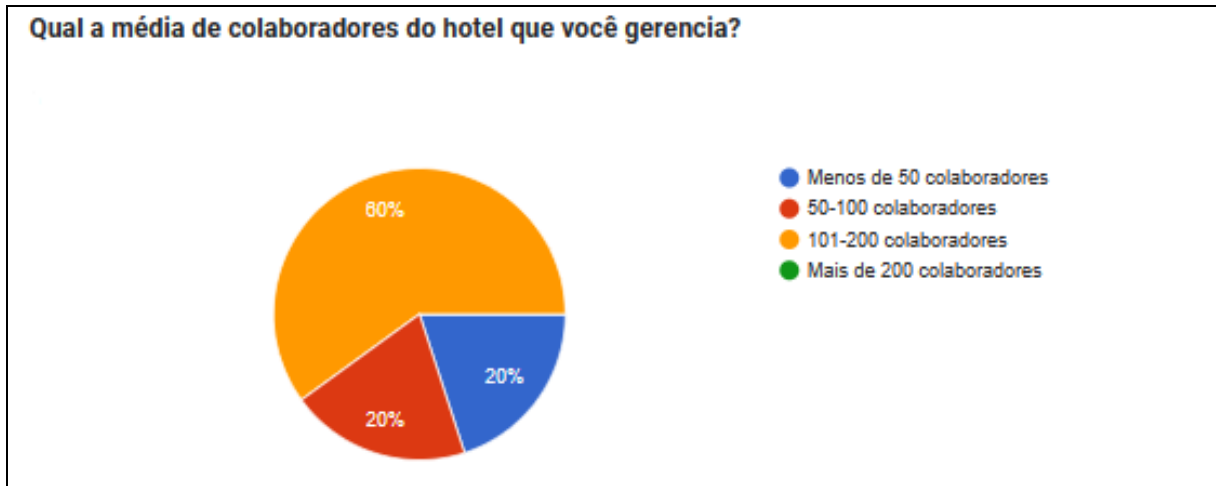
**GRAFICO 2:** Categoria do Empreendimento

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Quando se trata da média de colaboradores, 60% dos gerentes gerais estão à frente de hotéis com 101-200 colaboradores, destacando a relevância desses estabelecimentos na pesquisa. Os demais respondentes se distribuem entre hotéis com 50-100 colaboradores (20%) e menos de 50 colaboradores (20%). Essas

informações iniciais fornecem uma visão panorâmica do cenário da gestão hoteleira estudada, com destaque para o tamanho e categoria dos hotéis, bem como o número médio de colaboradores.

**GRAFICO 3:** Numero de Colaboradores



**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2023).

No **Bloco 3 (Sistemas de Gestão Hoteleira)** a seguir, concentramo-nos na análise dos Sistemas de Gestão Hoteleira, um componente vital para a eficácia operacional e estratégica dos empreendimentos hoteleiros. A escolha e implementação de um sistema adequado desempenham um importante papel na otimização de processos, desde a gestão de reservas até o controle de estoque.

Os resultados da pesquisa indicam (Quadro 6), que o sistema de gestão hoteleira mais adotado pelos hotéis gerenciados pelos entrevistados é o Opera (Oracle), com todas as respostas apontando para o software. O Opera é uma solução amplamente reconhecida no setor, oferecendo funcionalidades abrangentes que incluem gerenciamento de reservas, check-in/check-out, administração de contas e controle de estoque. A adoção generalizada do Opera sugere uma tendência na preferência por um sistema de gestão hoteleira consolidado e confiável, porém, que necessita de um investimento de implementação e manutenção, mais elevado, ideal para empreendimentos de médio e grande porte, incluindo redes.

**Quadro 6:** Sistemas de Gestão Hoteleira Utilizados

Sistema de Gestão Hoteleira (PMS)	Respostas	Porcentagem
Opera	5	100%

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2023).

Quando se trata de tecnologias de gestão hoteleira, a pesquisa revelou uma variedade de sistemas e soluções em uso (Quadro 7). A análise dos resultados aponta para uma porcentagem considerável de hotéis que utilizam diferentes tecnologias em conjunto. Dentre as tecnologias mencionadas, destacam-se o Sistema de Gerenciamento de Receita (RMS), o Sistema de Reservas Online (ORS), o Sistema de Controle de Estoque, o Sistema de Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B) e as OTAs (Online Travel Agencies) – Booking, Expedia, Decolar, GDS.

**Quadro 7:** Tecnologias de Gestão Utilizadas

Tecnologias de Gestão Hoteleira	Respostas	Porcentagem
Sistema de Gestão Hoteleira (PMS)	4	80%
Sistema de Gerenciamento de Receita (RMS)	3	60%
Sistema de Reservas Online (ORS)	3	60%
OTAs (Online Travel Agencies) – Booking, Expedia, Decolar, GDS	3	60%
Sistema de Controle de Estoque	2	40%
Sistema de Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B)	2	40%

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2023)

A diversidade de sistemas e tecnologias utilizados reflete a necessidade de uma abordagem multifacetada na gestão hoteleira moderna. A combinação do Sistema de Gestão Hoteleira (PMS) com outras tecnologias, como o RMS e o ORS, permite aos hotéis otimizar suas estratégias de distribuição. O PMS atua como o núcleo operacional, enquanto o RMS contribui para a maximização da receita, ao ajustar dinamicamente as tarifas, com base na demanda e concorrência. O ORS facilita as reservas online, expandindo o alcance do hotel.

Além disso, o controle de estoque e o Sistema de Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B) desempenham um papel vital na eficiência operacional, garantindo que os recursos sejam gerenciados de forma otimizada. A integração desses sistemas auxilia na redução de desperdícios e na manutenção de padrões de qualidade.

As OTAs desempenham um papel significativo na distribuição, ampliando a visibilidade do hotel online. A inclusão das principais OTAs, como Booking, Expedia, Decolar e GDS, nas estratégias de distribuição aumenta a acessibilidade do hotel a um público global.

A análise dos sistemas de gestão hoteleira e tecnologias utilizadas nos hotéis gerenciados pelos respondentes revela a importância da integração de sistemas para otimizar a distribuição e o controle. A combinação do PMS com outras tecnologias oferece benefícios significativos, permitindo aos hotéis atender às expectativas dos hóspedes e, ao mesmo tempo, otimizar a receita.

No âmbito das estratégias de distribuição, o **Bloco 4 (Estratégias de Distribuição)** da pesquisa buscou entender como os gestores de hotéis percebem e lidam com as dinâmicas de reservas, o impacto das avaliações online, as estratégias de marketing mais eficazes, os desafios enfrentados na gestão e, por fim, qual indicador-chave de desempenho (KPI) é considerado crucial para avaliar a eficácia das estratégias de distribuição.

As respostas fornecidas pelos entrevistados (Quadro 8), delineiam a complexidade e as nuances envolvidas na gestão hoteleira contemporânea, destacando a interseção entre marketing, reputação online, desafios operacionais e métricas de desempenho.

**Quadro 8:** Estratégias de Distribuição

Questão	Pergunta	Alternativas	Porcentagem
1	Como os hóspedes geralmente fazem reservas no hotel que você gerencia?	OTAs ( <i>Online Travel Agencies</i> ) – Booking, Expedia, Decolar, GDS	80%
		Todas as alternativas	20%
2	Qual o impacto das avaliações online e mídias sociais na reputação e na atração de hóspedes para o hotel?	Muito positivo	60%
		Positivo	40%
3	Qual estratégia de marketing é considerada mais eficaz para atrair hóspedes para o hotel?	Marketing de conteúdo	40%
		Publicidade online	60%

4	Qual é o maior desafio que você enfrenta atualmente na gestão do hotel?	Lidar com questões relativas a Recursos Humanos	60%
		Aumento na receita por quarto disponível (RevPAR)	80%
5	Qual KPI você considera mais importante para acompanhar a eficácia das estratégias de distribuição do hotel que você gerencia?	Aumento na receita por quarto disponível (RevPAR)	100%

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2023).

Ao analisar as respostas do Bloco 4, observamos que a grande maioria dos hoteleiros (80%) identifica as *Online Travel Agencies* (OTAs), como Booking, Expedia, Decolar e *Global Distribution Systems* (GDS), como o principal canal de reservas utilizado por seus hóspedes. Essa predominância destaca a influência significativa dessas plataformas na captação de clientes para os estabelecimentos hoteleiros. Além disso, os gestores reconhecem amplamente o impacto positivo das avaliações online e mídias sociais, com 60% considerando esse efeito como "muito positivo". Essa percepção destaca a crescente importância da reputação digital na decisão de reserva dos hóspedes e ressalta a necessidade de uma forte presença e gestão online para os hotéis.

No que diz respeito às estratégias de marketing, 60% dos entrevistados veem a publicidade online como a abordagem mais eficaz, enquanto 40% optam pelo marketing de conteúdo. Essa divisão reflete a diversidade de abordagens adotadas pelo Marketing na hotelaria, sugerindo que uma combinação equilibrada dessas estratégias pode ser benéfica. Os desafios enfrentados pelos gestores, conforme indicado nas respostas, estão centrados em questões relacionadas a Recursos Humanos (60%) e no aumento da receita por quarto disponível (RevPAR) (80%). Essas áreas de desafio apontam para a complexidade da gestão operacional e financeira, ressaltando a necessidade de abordagens estratégicas para lidar com essas questões.

Finalmente, a unanimidade na escolha do RevPAR como o KPI mais importante para avaliar a eficácia das estratégias de distribuição destaca a centralidade da receita por quarto disponível na avaliação do desempenho hoteleiro. Isso enfatiza a

importância da maximização da receita como um objetivo fundamental para os gestores de hotéis, alinhando-se com a natureza competitiva e dinâmica do setor.

A última seção do questionário, investigou as percepções dos Gerentes Gerais em relação às estratégias competitivas na indústria hoteleira local, com foco na diferenciação de serviços, colaboração com outros hotéis, competição de preços e impacto da tecnologia.

Utilizando um questionário estruturado (Quadro 9), os participantes foram convidados a caracterizar suas opiniões em uma escala de cinco níveis, variando de "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente", de acordo com as suas operações. Os resultados forneceram insights sobre como esses profissionais percebem e respondem às dinâmicas competitivas do setor.

**Quadro 9:** Caracterização de Afirmações

	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
"A concorrência local afeta significativamente a performance do hotel."			3	1	1
"A diferenciação de serviços é crucial para enfrentar a concorrência no mercado hoteleiro."				1	4
"A colaboração com outros hotéis na região é uma estratégia eficaz para superar a concorrência."			3	1	1
"A competição de preços é essencial para manter a competitividade no mercado hoteleiro local."			2	3	
"A ausência de competição significativa permite que meu hotel mantenha preços mais elevados."		1		4	
"A competição no mercado hoteleiro local exige ajustes frequentes nas estratégias de preços."			1	3	1
"A tecnologia impacta diretamente, a forma que o cliente busca e adquire hospedagens."				3	2

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2023).

Em relação à influência da concorrência local na performance do hotel, observa-se uma distribuição diversificada de respostas. Alguns gestores adotam uma postura neutra, possivelmente refletindo condições de mercado estáveis, enquanto outros concordam ou concordam totalmente, indicando a presença de fatores competitivos significativos. Essa diversidade destaca a importância da adaptabilidade nas estratégias de gestão, uma vez que diferentes cenários competitivos demandam abordagens distintas.

A unanimidade nas respostas que indicam a crucialidade da diferenciação de serviços revela um consenso entre os gerentes gerais sobre a importância de oferecer algo único aos clientes. Esta abordagem, alinhada com a ênfase na experiência do cliente e na personalização de serviços, emerge como uma estratégia fundamental para atrair e fidelizar clientes em um mercado hoteleiro saturado. A análise das respostas sobre a eficácia da colaboração com outros hotéis na região revela uma diversidade de opiniões. Enquanto alguns gestores expressam neutralidade, sugerindo uma possível falta de experiência nesse tipo de abordagem, outros concordam totalmente, indicando benefícios tangíveis da colaboração. Isso destaca a importância de considerar a cultura empresarial e as circunstâncias locais ao decidir implementar estratégias de colaboração na indústria hoteleira.

Quanto à competição de preços, a tendência predominante de concordância sugere que os gerentes reconhecem a necessidade de equilibrar a qualidade dos serviços oferecidos com preços competitivos. No entanto, a presença de algumas respostas neutras indica que alguns gestores podem estar explorando outras estratégias além da competição de preços para diferenciar seus estabelecimentos. A questão sobre a ausência de competição significativa destaca uma inclinação geral para concordar, indicando que os gerentes veem a escassez de concorrência como uma oportunidade para estabelecer preços mais elevados. Isso ressalta a importância de estar ciente das mudanças no ambiente competitivo e adaptar as estratégias de precificação conforme necessário para garantir uma vantagem sustentável.

A concordância predominante na afirmação sobre a necessidade de ajustes frequentes nas estratégias de preços reflete a dinâmica volátil do mercado hoteleiro local. Os gerentes reconhecem a importância de adaptar constantemente as estratégias de preços para se manterem competitivos, evidenciando a sensibilidade dos consumidores a mudanças nas ofertas e preços, bem como a resposta rápida a movimentos da concorrência. A última afirmação sobre o impacto da tecnologia

destaca a compreensão dos gerentes sobre o papel central da tecnologia no comportamento do cliente. A forte concordância reflete a consciência da importância da inovação digital na competitividade da indústria hoteleira. A rápida evolução tecnológica exige que os hotéis estejam atentos e se adaptem para atender às expectativas dos consumidores, incorporando eficazmente tecnologias como plataformas de reservas online e experiências digitais.

Essa análise abrangente das respostas proporciona uma visão aprofundada das estratégias e perspectivas adotadas pelos gerentes gerais no enfrentamento dos desafios do mercado hoteleiro local. A compreensão desses aspectos é crucial para orientar futuras decisões estratégicas e promover a sustentabilidade e competitividade no setor.

Pergunta 22: Que conselho você deixaria para profissionais de hotelaria que planejam chegar ao cargo de Gerente Geral?

<b>Conselho</b>
Para chegar ao cargo de Gerente Geral é necessário um planejamento e neste planejamento inclui foco, objetivos, não desviar o propósito, gestão e liderança, ser exemplo para os liderados, conhecimento de números, habilidades com os departamentos operacionais, paciência e muita dedicação.
Cerque-se de bons profissionais, que sejam tão dedicados e comprometidos como você.
Focar na equipe, qualidade dos serviços, RM e controle de custos.
Seja resiliente, e persista na sua capacidade de se adaptar. A hotelaria, por essência, é muito dinâmica, mas o mercado aumentou ainda mais a velocidade das mudanças. É fundamental estar preparado para se adaptar à nova realidade e se manter em constante aprendizado, inovando sempre! Por fim, desenvolva suas soft skills ao máximo, pois todo resultado de um hotel é baseado em pessoas. E saber tirar o melhor do seu time, com qualidade de ambiente de trabalho, é fundamental.
Esteja atenta ao mercado e suas tecnologias.

## 5. PROJETO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO EM TURISMO

A partir dos resultados apresentados no trabalho, neste capítulo é apresentada a proposta do projeto de planejamento e gestão de turismo, que consiste na elaboração de um curso com a proposta de abordar a crescente relevância da distribuição hoteleira e do revenue management, sublinhando o impacto significativo desses aspectos nas operações hoteleiras e no desempenho financeiro. Além disso, almeja-se elevar o nível de conhecimento dos profissionais do setor e fornecer orientação a empreendedores novatos na indústria hoteleira, equipando-os com as habilidades necessárias para o sucesso de seus empreendimentos.

Por meio da estruturação de sete módulos, o curso proposto busca proporcionar uma compreensão abrangente e aplicada da distribuição hoteleira e do revenue management. Esta abordagem visa preparar os participantes para enfrentar os desafios inerentes a uma indústria caracterizada pela constante evolução, capacitando-os a atingir um desempenho excepcional em suas atividades hoteleiras. Cada módulo deste curso, devidamente estruturado, desempenha um papel fundamental na promoção do conhecimento aprofundado e na aplicação prática dos princípios subjacentes à distribuição hoteleira e ao *revenue management*.

### 5.1 Introdução do Projeto: Curso de Distribuição Hoteleira e Revenue Management

A indústria hoteleira é um setor dinâmico e competitivo da economia. A gestão eficiente de um estabelecimento hoteleiro, especialmente para empreendedores iniciantes, é fundamental para o sucesso no mercado. Neste contexto, o "Curso de Distribuição Hoteleira e Revenue Management" desempenha um papel essencial. Este projeto busca abordar a crescente importância da distribuição hoteleira e do *revenue management* no mercado, destacando seu impacto nas operações hoteleiras e no desempenho financeiro. Além disso, o curso visa aprimorar o conhecimento de profissionais do setor e auxiliar empreendedores iniciantes na indústria hoteleira a desenvolver as habilidades necessárias para o sucesso dos empreendimentos.

## 5.2 Objetivos do Curso

O "Curso de Distribuição Hoteleira e Revenue Management" é concebido com o propósito fundamental de proporcionar um conjunto abrangente de conhecimentos e competências aos empreendedores em seus estágios iniciais, aos gestores de pequenos estabelecimentos hoteleiros e aos profissionais que se encontram em fases de transição de carreira. Essa iniciativa visa à introdução criteriosa dos participantes nos pilares fundamentais da distribuição hoteleira e na gestão de receitas, fomentando, assim, um embasamento sólido em uma indústria complexa e em constante evolução.

Os objetivos específicos do curso delineiam-se da seguinte forma:

1. Fundamentos da Distribuição Hoteleira: Este primeiro objetivo almeja fomentar nos participantes uma compreensão sólida e abrangente dos princípios fundamentais que governam a distribuição hoteleira. Isso inclui a exploração minuciosa dos conceitos que sustentam a estrutura da indústria, bem como a identificação das variáveis que a impactam.

2. Estratégias de Distribuição: O segundo objetivo concentra-se na exposição dos participantes a uma variedade de canais de distribuição e na análise de estratégias de precificação e táticas de Revenue Management. Por meio desse objetivo, busca-se habilitar os participantes a otimizar a receita e a maximizar a ocupação de seus estabelecimentos.

3. Tecnologia na Indústria Hoteleira: Este terceiro objetivo propõe-se a explorar as tendências tecnológicas mais recentes que têm revolucionado a indústria da distribuição hoteleira. Os participantes serão orientados a compreender como as inovações tecnológicas estão redefinindo as práticas da indústria e como as ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) podem ser aplicadas para obter vantagem competitiva.

4. Desenvolvimento do Plano de Ação: O último objetivo do curso assume uma abordagem prática, estimulando os participantes a traduzirem seus conhecimentos adquiridos em um plano de ação estratégico e personalizado. Esse plano permitirá a aplicação direta dos princípios do curso em seus próprios empreendimentos hoteleiros ou em projetos futuros, visando alcançar um desempenho superior e eficiência operacional.

### 5.3 Requisitos do Curso

O curso foi cuidadosamente elaborado para acomodar participantes sem a necessidade de qualquer conhecimento prévio em distribuição hoteleira ou *Revenue Management*, sendo, portanto, ideal para iniciantes na área. Contudo, para uma participação efetiva nas aulas online, é imperativo que os interessados disponham de um dispositivo com acesso à internet.

Recomenda-se, ademais, que os participantes demonstrem um sólido interesse na indústria hoteleira e na gestão da hospitalidade. Além disso, o curso pode igualmente beneficiar aqueles que já possuem experiência ou atuam atualmente no setor, proporcionando uma oportunidade de aprimorar suas competências e se manter atualizados nas práticas mais recentes da indústria hoteleira.

### 5.4 Desenvolvimento: Módulos do Curso

O curso foi estruturado em sete módulos, cada um cuidadosamente delineado para oferecer uma compreensão abrangente e aplicada da distribuição hoteleira e do *Revenue Management*. A seguir, no Quadro 10 encontra-se uma tabela com os módulos e o conteúdo programático:

**Quadro 10:** Módulos do Curso

<b>Módulo</b>	<b>Conteúdo programático</b>
Módulo 1: Introdução à Hotelaria	Panorama da hospitalidade; Os clientes e suas necessidades; Operações e departamentos hoteleiros.
Módulo 2: Canais de Distribuição Hoteleira	Conceitos básicos de distribuição hoteleira; Exploração dos canais de distribuição; Vantagens e desvantagens de diferentes canais; Estratégias de distribuição multicanal.
Módulo 3: Reservas e Sistemas de Reservas	Processo de reserva de hóspedes; Utilização de sistemas de gerenciamento de propriedades (PMS); Otimização do processo de reserva.
Módulo 4: Gestão de Inventário e Controle de Disponibilidade	Importância do controle de disponibilidade; Gerenciamento de estoque e tarifas; Maximização da receita através de um controle eficiente.
Módulo 5: Estratégias de Preços e <i>Revenue Management</i>	Conceitos de precificação na indústria hoteleira; Estratégias de <i>Revenue Management</i> ; definição de preços competitivos.

<b>Módulo</b>	<b>Conteúdo programático</b>
Módulo 6: Tecnologia da Informação na Distribuição Hoteleira	Tendências tecnológicas relevantes, como IA, chatbots, e mobile apps; Uso de sistemas de gestão de receita e software de distribuição; Integração de tecnologia para otimização.
Módulo 7: Desenvolvendo um Plano de Ação Estratégico	Aplicação dos Princípios Aprendidos no Curso ao seu Próprio Estabelecimento; Elaboração de um Plano de Ação Estratégico Personalizado; Diretrizes Práticas para Empreendedores.

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2023).

A estruturação dos módulos no "Curso de Distribuição Hoteleira e *Revenue Management*" representa um elemento crucial para o sucesso e a eficácia do programa. Cada um dos sete módulos foi delineado para proporcionar uma compreensão abrangente e aplicada da distribuição hoteleira e do *Revenue Management*.

O primeiro módulo, "Introdução à Hotelaria," oferece uma visão panorâmica da indústria de hospitalidade, analisando as necessidades dos clientes e os diversos departamentos que compõem um estabelecimento hoteleiro. Ao construir uma base sólida, este módulo prepara os participantes para a exploração dos conceitos-chave no segundo módulo, "Canais de Distribuição Hoteleira," que aborda desde os fundamentos da distribuição até a avaliação das vantagens e desvantagens de diferentes canais, culminando na estratégia de distribuição multicanal.

O terceiro módulo, "Reservas e Sistemas de Reservas," mergulha no processo de reserva de hóspedes, além de demonstrar a utilização de sistemas de gerenciamento de propriedades (PMS) e técnicas de otimização do processo. Em seguida, o quarto módulo, "Gestão de Inventário e Controle de Disponibilidade," destaca a importância crítica do controle de disponibilidade, apresentando estratégias de gerenciamento de estoque e tarifas para a maximização eficiente da receita.

Os conceitos de precificação e estratégias de *Revenue Management* são minuciosamente explorados no quinto módulo, enquanto o sexto módulo, "Tecnologia da Informação na Distribuição Hoteleira," aborda as tendências tecnológicas disruptivas, como Inteligência Artificial, chatbots e aplicativos móveis, e sua integração para otimização da distribuição hoteleira.

Por fim, o sétimo módulo, "Desenvolvendo um Plano de Ação Estratégico," capacita os participantes a aplicar os conhecimentos adquiridos em seus próprios estabelecimentos, facilitando a criação de planos de ação personalizados e

fornecendo orientações práticas essenciais para empreendedores. Cada módulo é, portanto, uma peça fundamental no contexto educacional, contribuindo de maneira significativa para a formação abrangente e aplicada dos participantes no campo da distribuição hoteleira e do *Revenue Management*.

#### 5.4.1. Cronograma e Tempo de Aula

O curso se desenrola ao longo de 14 aulas, sendo duas aulas por módulo, com duração de 50 minutos cada aula, totalizando 11 horas e 40 minutos. O tempo de aula é um fator crucial para o desempenho de um curso, influenciando diretamente a compreensão, retenção e aplicação do conteúdo. No contexto do "Curso de Distribuição Hoteleira e *Revenue Management*," a gestão cuidadosa do tempo de aula desempenha um papel fundamental.

Através de aulas bem equilibradas e estruturadas com duração de 50 minutos, pode-se abordar os tópicos de forma abrangente, permitindo que os participantes aprofundem seu conhecimento. Os participantes podem assimilar gradualmente o material, praticar e aplicar conceitos com as atividades propostas e manter um nível consistente de foco e concentração. Além disso, a gestão apropriada do tempo de aula ajuda os participantes a gerenciar seu cronograma de forma mais eficaz, resultando em uma melhor retenção de informações a longo prazo e uma experiência de aprendizado mais enriquecedora.

#### 5.4.2 Plataforma e Precificação

A oportunidade de ensinar e compartilhar conhecimento é uma atividade que tem evoluído rapidamente nos últimos anos, especialmente com a ascensão do ensino online, após a pandemia de COVID-19, que fez com que as plataformas de ensino se reinventassem. A Udemy, como uma das principais plataformas de ensino online, oferece uma gama de benefícios para instrutores que desejam contribuir para a educação global.

A Udemy foi criada por Eren Bali, na Turquia, em 2007. É hoje uma das líderes no campo da educação à distância, atendendo a dezenas de milhões de alunos em todo o mundo. A missão da plataforma, segundo a página oficial, é "Criar novas possibilidades e levar o aprendizado para todos — por todos" (Udemy, 2023).

Figura 4: Logo Udemy



Fonte: Udemy, 2023.

A Udemy já possui mais de duzentos mil cursos disponibilizados em sua plataforma, que conta com um sistema de Inteligência artificial, identificando as preferências dos usuários e sugerindo opções que se enquadram em suas buscas e perfil, melhorando o desempenho das vendas para os criadores do conteúdo e facilitando a busca dos usuários.

De acordo com o seu modelo de negócios, a Udemy pode ser identificada como um *Marketplace*, cujo objetivo é promover o encontro de vendedores e compradores, que cobra uma porcentagem de comissão por cada venda realizada. Como a plataforma é responsável por todo o processo de venda, cabe a ela o investimento em marketing e promoção. Além disso, a Udemy conta com um conjunto de regras para publicação, consideradas mais rígidas em relação à concorrência, mas que tem o intuito de garantir a qualidade do conteúdo.

O quadro 11 abaixo, se concentra na explanação das vantagens que instrutores obtêm ao escolher a Udemy como plataforma para compartilhar seu conhecimento:

**Quadro 11:** Vantagens da Plataforma Udemy

<b>Vantagens</b>	<b>Descrição</b>
Alcance Global	Acesso a mais de 40 milhões de alunos em todo o mundo, com ferramentas promocionais para ampliar o alcance.
Propriedade do Conteúdo	Instrutores mantêm a propriedade de seu conteúdo, permitindo compartilhar em outros lugares e reutilizar cursos.
Flexibilidade no Ensino	Elaboração de qualquer lugar e escolha de quando disponibilizar seu curso, proporcionando flexibilidade.

<b>Vantagens</b>	<b>Descrição</b>
Potencial de Renda Adicional	Capacidade de definir preços, oferecer cursos gratuitos, e obter uma participação na receita.
Comunidade de Apoio	Participação em uma comunidade de instrutores, obtendo suporte e orientação durante o processo.

**Fonte:** Elaborado pelo Autor, adaptado de Udemy (2023).

Em síntese, a seleção da plataforma Udemy como o meio para disponibilizar o curso "Distribuição Hoteleira e *Revenue Management*" é uma estratégia cuidadosamente planejada, caracterizada por ser um ambiente propício para instrutores que aspiram alcançar uma audiência diversificada e abrangente, além é claro de uma fonte de renda.

Uma vez estabelecida a plataforma, é preciso estabelecer uma estrutura de custos e preços. Para elaboração dos custos estimados pelo planejamento das aulas, levou-se em conta a tabela salarial do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), do ano de 2022, que apresenta o valor de R\$17,37 hora/aula, para um orientador de educação profissional (SENAC, 2022). Atualizando o valor para 2023, somando-se 5,19% (Índice IPCA, 2023), optou-se pelo arredondamento do valor de hora Aula para R\$ 20,00, para facilitação dos cálculos.

No Quadro 12 a seguir, elaborou-se o cronograma de aulas em Módulos, tempo e custos estimados para produção:

**Quadro 12:** Tempo e custo de planejamento e elaboração de aulas

<b>Módulo</b>	<b>Horas</b>	<b>Valor (Hora/Aula)</b>	<b>Total</b>
Módulo 1: Introdução à Hotelaria.	4 Horas	R\$ 20,00	R\$ 80,00
Módulo 2: Canais de Distribuição Hoteleira	4 Horas	R\$ 20,00	R\$ 80,00
Módulo 3: Reservas e Sistemas de Reservas	4 Horas	R\$ 20,00	R\$ 80,00
Módulo 4: Gestão de Inventário e Controle de Disponibilidade	4 Horas	R\$ 20,00	R\$ 80,00
Módulo 5: Estratégias de Preços e <i>Revenue Management</i>	4 Horas	R\$ 20,00	R\$ 80,00
Módulo 6: Tecnologia da Informação na Distribuição Hoteleira	4 Horas	R\$ 20,00	R\$ 80,00

Módulo	Horas	Valor (Hora/Aula)	Total
Módulo 7: Desenvolvendo um Plano de Ação Estratégico	4 Horas	R\$ 20,00	R\$ 80,00
<b>Total:</b>			<b>R\$ 560,00</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Referente aos valores do curso, ao criar o conteúdo disponível para compra na Udemy, é necessário selecionar um preço base em uma lista de níveis de preços disponíveis, que vão do nível 1 (R\$ 79,90) ao nível 29 (R\$ 529,90), conforme a figura 4 abaixo:

Figura 5: Precificação plataforma Udemy

R\$79,90 (nível 1)	R\$134,90 (nível 11)	R\$239,90 (nível 21)
R\$84,90 (nível 2)	R\$139,90 (nível 12)	R\$249,90 (nível 22)
R\$89,90 (nível 3)	R\$149,90 (nível 13)	R\$269,90 (nível 23)
R\$94,90 (nível 4)	R\$159,90 (nível 14)	R\$299,90 (nível 24)
R\$99,90 (nível 5)	R\$169,90 (nível 15)	R\$349,90 (nível 25)
R\$104,90 (nível 6)	R\$179,90 (nível 16)	R\$399,90 (nível 26)
R\$109,90 (nível 7)	R\$189,90 (nível 17)	R\$449,90 (nível 27)
R\$119,90 (nível 8)	R\$199,90 (nível 18)	R\$499,90 (nível 28)
R\$124,90 (nível 9)	R\$209,90 (nível 19)	R\$529,90 (nível 29)
R\$129,90 (nível 10)	R\$229,90 (nível 20)	

Fonte: Udemy (2023).

Quando um aluno realiza a compra, a plataforma calcula o valor bruto da venda como o valor efetivamente recebido pela Udemy do aluno ("Valor Bruto"). A partir disso, subtrai-se Impostos sobre Transações e uma taxa de processamento e serviço de 3%. A participação nas receitas, para o instrutor, será de 37% do Valor Líquido menos as deduções aplicáveis, como reembolsos de alunos (Udemy, 2023).

Para conclusão do custo estimado de produção, além dos custos estimados pelo planejamento e elaboração das aulas (Quadro 12), é necessário realizar a inclusão dos custos de gravação e edição, que serão realizados pelo pesquisador, tendo assim o custo total de produção, apresentados a seguir no Quadro 13:

**Quadro 13:** Custo total de produção

Etapa	Ação	Cronograma	RH	Custo Estimado
Desenvolvimento	Elaboração do Conteúdo	2 Semanas	56h*	R\$ 1120,00
Comercialização	Criação de 14 Vídeos	4 Semanas	28h	R\$ 560,00
	Edição de 14 Vídeos	4 Semanas	28h	R\$ 560,00
<b>Total:</b>			112h	R\$ 2240,00
*Para 28 horas-aula considerou-se o dobro para o desenvolvimento e elaboração.				

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023).

Dessa forma, no que diz respeito aos valores demonstrados, a estimativa de custo para ambas as fases é de R\$ 2240,00. Considerando a quantia de R\$149,90 (Nível 13) ao comercializar na plataforma Udemy, são apresentados os seguintes resultados:

**Quadro 14:** Resultados de Viabilidade

$\text{R\$ } 149,90 - 3\% \text{ (Taxa de Serviço)} = \text{R\$ } 145,40$ $37\% \text{ de R\$ } 145,40 = \text{R\$ } 53,80$ $\text{R\$ } 2240,00 / \text{R\$ } 53,80$ $42 \text{ pessoas}$ <p>Ao todo, será necessário a venda de 42 cursos para arcar com os custos investidos na produção do mesmo.</p>
---

**Fonte:** Elaboração do Autor (2023).

Em conclusão, a análise da viabilidade do curso de "Distribuição Hoteleira e *Revenue Management*" demonstra que a escolha da plataforma Udemy oferece um horizonte promissor. Com uma ampla gama de vantagens, incluindo alcance global, flexibilidade para os instrutores, suporte à comunidade e potencial de renda adicional, o ambiente de ensino online da Udemy se apresenta como uma opção estratégica para o desenvolvimento e distribuição do conteúdo. Além disso, a estimativa conservadora do número de cursos a serem vendidos para cobrir os custos iniciais,

baseada em uma análise dos custos e taxas da plataforma, sugere uma trajetória sustentável em direção ao sucesso financeiro do projeto.

No entanto, é preciso reconhecer que a eficácia do curso não se restringe apenas aos números, mas também à qualidade do conteúdo, ao planejamento de marketing e à habilidade de atender às necessidades dos alunos. Com um compromisso contínuo com a excelência educacional e estratégias de promoção adequadas, o curso tem o potencial de não apenas cobrir seus custos, mas também prosperar em um cenário educacional online em constante crescimento. Portanto, a viabilidade do curso na Udemty não apenas se baseia em cálculos financeiros sólidos, mas também na capacidade de fornecer um valioso recurso educacional no campo da distribuição hoteleira e *revenue management*.

#### 5.4.3. Impacto no Mercado Hoteleiro e Profissionais do Setor

Este projeto tem um impacto significativo no mercado hoteleiro, principalmente para os novos estabelecimentos e profissionais do setor de distribuição. Para os empreendedores iniciantes, o Curso oferece as ferramentas necessárias para competir com sucesso na indústria, maximizar a receita e otimizar a gestão hoteleira. Para os profissionais do setor, o Curso representa uma oportunidade de aprimorar suas habilidades e conhecimentos, permanecendo atualizados com tendências em distribuição hoteleira e *Revenue Management*.

#### 5.5 Conclusão

O "Curso de Distribuição Hoteleira e *Revenue Management*" é um projeto que aborda a crescente importância da distribuição hoteleira e *revenue management* no mercado. Sua estrutura modular, requisitos acessíveis e enfoque prático o tornam uma opção valiosa para empreendedores iniciantes e profissionais do setor hoteleiro em busca de aprimorar suas habilidades e se destacar em um mercado altamente competitivo. Este curso tem o potencial de impulsionar o mercado hoteleiro, melhorar a eficiência operacional e elevar o nível de conhecimento em um setor que demanda inovação constante e adaptação às mudanças do mercado.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desfecho deste estudo proporciona uma visão abrangente do contexto explorado, dos objetivos delineados e das estratégias metodológicas empregadas para atingir tais metas. A indústria hoteleira, marcada por uma evolução constante, destaca-se pela importância estratégica da distribuição hoteleira na prosperidade dos empreendimentos. Sob as influências das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), os hotéis encontram-se em uma dinâmica comercial mais eficaz e ágil.

O objetivo geral deste estudo visou identificar as plataformas de distribuição adotadas pelos empreendimentos hoteleiros, com o propósito de desenvolver um curso introdutório sobre Distribuição Hoteleira e Gestão de Receitas. A consecução desse objetivo geral derivou-se dos objetivos específicos, a saber: caracterizar a atividade hoteleira e suas formas de comercialização, discutir as transformações no marketing hoteleiro decorrentes das TICs e analisar as principais ferramentas de distribuição no mercado hoteleiro.

O primeiro objetivo específico, que consistiu em caracterizar a atividade hoteleira e suas formas de comercialização, foi abordado no capítulo 2.1, evidenciando que a atividade hoteleira é multifacetada e demanda estratégias de comercialização alinhadas às suas particularidades. A conclusão desse objetivo aponta para a compreensão aprofundada das nuances da atividade hoteleira, possibilitando uma base sólida para as etapas subsequentes.

O segundo objetivo específico, que se propôs a discutir as transformações no marketing hoteleiro decorrentes das TICs, foi abordado no capítulo 2.2. Desde a implementação de sistemas de reserva por computador nas companhias aéreas até a chegada da Internet comercial, as tecnologias têm transformado a dinâmica do setor. As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) emergiram como catalisadoras transformadoras em diversos setores, e o marketing hoteleiro não é exceção. A integração efetiva das TICs no marketing hoteleiro não apenas reflete uma resposta adaptativa às mudanças no comportamento do consumidor, mas também oferece oportunidades para impulsionar a visibilidade da marca, melhorar a experiência do cliente e otimizar as estratégias de distribuição. As TICs têm permitido que hotéis alcancem uma audiência global de maneiras antes inimagináveis. Plataformas digitais, redes sociais e motores de busca transformaram a visibilidade do setor hoteleiro. Os viajantes modernos exploram destinos e opções de acomodação online, exigindo que

os hotéis estejam presentes digitalmente para serem considerados. O marketing personalizado tornou-se uma tendência vital, e as TICs são a espinha dorsal dessa abordagem. Com base em dados coletados por meio de reservas online, interações em redes sociais e preferências declaradas, os hotéis podem personalizar ofertas, pacotes e comunicações direcionadas, proporcionando aos hóspedes uma experiência única e adaptada às suas necessidades. Em síntese, a integração efetiva das TICs no marketing hoteleiro não é apenas uma adaptação às demandas do mercado atual, mas uma estratégia imperativa para se destacar em um ambiente altamente competitivo. Ao capacitar hotéis com ferramentas para melhor compreensão, alcance e engajamento dos clientes, as TICs desempenham um papel vital na criação de uma presença sólida no mercado e na construção de relacionamentos duradouros com os hóspedes.

O terceiro objetivo específico, voltado para a análise das principais ferramentas de distribuição no mercado hoteleiro, foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica e análise de campo com empreendimentos hoteleiros nacionais. Obteve-se resultados acerca das plataformas utilizadas, ambiente adequado de contratação, perfil de negócio e efetividade em um cenário de dinamismo do comportamento do consumidor e avanço de inteligências artificiais. A rápida evolução das Inteligências Artificiais (IAs) tem desempenhado um papel significativo na transformação do mercado hoteleiro e na otimização das estratégias de distribuição e marketing. No contexto do perfil do consumidor, as IAs têm revolucionado a análise de dados, permitindo uma compreensão mais profunda e personalizada do comportamento do cliente. Por meio de algoritmos avançados, as IAs podem examinar grandes conjuntos de dados para identificar padrões, preferências individuais e prever tendências de consumo, proporcionando uma base sólida para estratégias de marketing direcionadas. Na área de Revenue Management, as IAs têm fortalecido os sistemas de distribuição ao oferecer análises mais precisas e em tempo real sobre a demanda, permitindo uma otimização mais eficaz dos preços, inventário e estratégias de vendas. A capacidade das IAs de processar enormes volumes de dados e fornecer insights instantâneos está redefinindo as práticas comerciais dentro da indústria hoteleira, proporcionando uma vantagem competitiva aos empreendimentos que adotam essas tecnologias. A integração efetiva das Inteligências Artificiais não apenas melhora a eficiência operacional, mas também aprimora a experiência do cliente, adaptando-se

dinamicamente às suas necessidades e expectativas, promovendo assim um ambiente mais ágil e estrategicamente competitivo para o setor hoteleiro.

A convergência bem-sucedida desses três objetivos específicos resultou na consecução do objetivo geral, solidificando o entendimento profundo da distribuição hoteleira e proporcionando a base para o desenvolvimento do curso proposto.

Como limitadores deste estudo, é importante destacar a limitação no contexto científico, o material encontrado muitas vezes já está desatualizado, muito se deve ao avanço tecnológico rápido e a questões técnicas como privacidade de dados de ferramentas e falta de auxílio no quesito dados, do setor público e privado. Também sendo importante salientar, que o recorte de pesquisa, por mais que tenha contado com cinco empreendimentos hoteleiros de Grande e médio porte, não considerou a operação de hotéis independentes, que possuem particularidades em seu modelo de operação que poderiam engrandecer a pesquisa.

Este trabalho proporcionou insights substanciais sobre a dinâmica da distribuição hoteleira em um contexto contemporâneo, abrindo caminho para discussões mais aprofundadas e estudos complementares.

No âmbito da interface com a sociedade, o curso proposto sobre Distribuição Hoteleira e Revenue Management se configura como uma valiosa ferramenta de capacitação. Destinado a empreendedores iniciantes e profissionais do setor, o curso visa não apenas suprir lacunas de conhecimento, mas também equipar os participantes com as habilidades essenciais para o sucesso em um mercado hoteleiro dinâmico e altamente competitivo. Assim, ao combinar os avanços científicos alcançados com a oferta prática e tangível do curso proposto, este estudo não apenas amplia a compreensão acadêmica, mas também influencia positivamente o cenário prático da indústria hoteleira.

Ao encerrar este capítulo final, é possível afirmar que a jornada exploratória realizada não apenas atingiu seus objetivos declarados, mas também semeou as bases para inovações futuras no âmbito da distribuição hoteleira e gestão de receitas.

## REFERÊNCIAS

ALDRIGUI, Mariana. **Meios de hospedagem**. São Paulo: Aleph, 2007. Disponível em: < <https://repositorio.usp.br/item/001676532>> Acesso em: 15 jun. 2023

ANDRADE, N.; BRITO, P. L.; JORGE, W. E. **Hotel: planejamento e projeto**. 2 ed. São Paulo: Senac, 2005. Disponível em: < <https://repositorio.usp.br/item/001132216>> Acesso em: 27 jun. 2023

ANGELO, Elis Regina Barbosa. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2012. 350 p. Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/082022/b9ac664809c023546b7fd492d29c2a0a.pdf>. Acesso em: 31 out. 2023.

ANJOS, S. J. G. **Serviços Integrados no turismo: um modelo de gestão para o setor de hotelaria**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) — Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/87545>> Acesso em: 03 set. 2023.

ARAUJO, Aneide Oliveira. **Gestão Estratégica de Empreendimentos Hoteleiros**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 9., São Paulo. , 2002. p. 1-18. Disponível em: < <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-01032002-115642/publico/tde.pdf> > Acesso em: 19 set. 2023

BELCHIOR, E., POYARES, R. **Pioneiros da hotelaria no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Senac, 1997. 172p. Disponível em: < <https://buscaintegrada.ufrj.br/Record/aleph-UFR01-000071779/Details>> 27 jun. 2023

Benevolo C., Grasso M. **Destinazioni e Imprese turistiche**, Franco Angeli, Milano, 2019, p. 472

Boaria, F., & dos Anjos, S. J. G. (2014). **Revenue Management a Gestão de Receitas na hotelaria em Foz do Iguaçu - PR**. Turismo-Visão e Ação,16(1), 92-114.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento – Estratégias de Fidelização e Suas Implicações Financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

BUHALIS, D.; LAWS, E. **Tourism distribution channel: practices, issues and transformations**. London: Continuum. 2001.

BUHALIS, Dimitrios; LAW, Rob. **Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet The state of e-Tourism research**. Tourism Management. p.609-623. Science Direct, 2008.

CACHO, ANDRÉA DO NASCIMENTO BARBOSA; AZEVEDO, FRANCISCO FRANSUALDO DE. **O turismo no contexto da sociedade informacional**. Revista brasileira de pesquisa em turismo. V.4, n.2, p.31-48, ago, 2010.

CAMACHO, Marco Antonio Robledo. **Marketing Relacional Hotelero: el camino hacia la lealtad del cliente**. Madrid: Ediciones Profesionales y Empresariales, S.A., 1998. 249 p.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001 e 2003.

Costa, R. e Sousa, T. **Gestão Comercial Hoteleira**. Lisboa: Lidel, 2015.

Costa, R. **Introdução à Gestão Hoteleira. 4ª ed**. Lisboa: Lidel, 2015.

DOROW, Silvane Hack; CANCELLIER, Everton L. P.; DOROW, Renildo. **A importância da utilização dos canais de distribuição no setor hoteleiro: um estudo de caso na cidade de Blumenau**. In: IV SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO., 2007, São Paulo: UAM, 2007. p. 1-17. Disponível em: <https://1library.org/document/zkwdxer1-import%C3%A2ncia-utiliza%C3%A7%C3%A3o-canais-distribui%C3%A7%C3%A3o-hoteleiro-estudo-cidade-blumenau.html>. Acesso em: 20 abr. 2023.

Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB). **Panorama da Hotelaria Brasileira 2023: Desempenho e nova oferta**. 17ª edição: abril/2023. [s.l: s.n.].

Disponível em: <<https://fohb.com.br/wp-content/uploads/2023/04/1680542364261Panorama202023.03.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2023.

GALLEGO, Javier. **Marketing Hoteleiro: Princípios e Aplicações para a Gestão do Dia a Dia**. Bilbao: Deusto S A, 1997.

GORINI, A. P. F.; MENDES, E. F. **Setor de turismo no Brasil: segmento de Hotelaria**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, set. 2005

Guimarães, A. S., Borges, M. P. **E-Turismo: Internet e negócios do turismo**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **PIB a preços correntes / Série revisada**. 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/curitiba/pesquisa/38/47001?tipo=ranking>. Acesso em: 01 maio 2023.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

LEVITT, Theodore. **A Globalização dos mercados**. In: MONTGOMERY, A. Cynthia; PORTER, Michael E. (org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. São Paulo: Campus, 1998, p.197-215.

LOBIANCO, M. M. L.; RAMOS, A. S. M. **Uso da internet no setor de hotelaria de Recife-PE**. RAE-eletrônica, v. 3, n. 2, art. 9, p. 1-19, 2004. <

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/30210/uso-da-internet-no-setor-de-hotelaria-de-recife-pe/i/pt-br>>

MACHADO, D. P. N. ; GORNI, P. M. ; DREHER, M. T. Inovação em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens. **Observatório de Inovação do Turismo**, v. 4, p. 1-14, 2009.

MARTINEZ, Benjamin del Alcazar. **Los Canales de Distribucion en el Sector Turistico**. Madrid: Esic Editorial, 2002. 299 p.

MCDONALD, M. **Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem**, 2018.

OMNIBEES. **Os principais Indicadores Hoteleiros e como utilizá-los**. Disponível em: <<https://omnibees.com/2020/07/descubra-quais-sao-os-principais-indicadores-hoteleiros-e-como-utiliza-los/>>, 2020. Acesso em: 15 jun. 2023.

Organização Mundial de Turismo (OMT). **Introdução ao turismo**. Trad. Dolores Martins Rodriguez Córner. São Paulo: Roca, 2001.

PAIXÃO, D. L. D. Empregabilidade dos recursos humanos como fator estratégico para as empresas turísticas: o caso da hotelaria na cidade de Curitiba. In: Turismo e Gestão Organizacional, Caxias do Sul. **IV Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL**, jul. 2006. Disponível em:<[http://www.uces.br/ucs/tplSemMenus/eventos/seminarios\\_semintur/semin\\_tur\\_4/arquivos\\_4\\_seminario/GT11-A4.pdf](http://www.uces.br/ucs/tplSemMenus/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_4/arquivos_4_seminario/GT11-A4.pdf)>.

PARANÁ. Instituto Municipal de Turismo - Curitiba Turismo. Instituto Municipal de Turismo – Curitiba Turismo (org.). **Matriz de Hotelaria 2019**. Curitiba, 2019.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização.** Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

QUEVEDO, Mariana. **Os impactos das tecnologias de informação e comunicação no turismo.** Florianópolis: Pandion, 2007.

RAMON, Natalia Daries; FRANSI, Eduard Cristóbal; FUENTES, Eva Martin; MARINE-ROIG, Estela. Desarrollo de las TIC en el turismo de nieve: análisis de la presencia en línea de las estaciones de esquí de España y Andorra. **Documents D'Anàlisi Geogràfica**, [S.L.], v. 63, n. 2, p. 399-426, 24 maio 2017. Universitat Autònoma de Barcelona. Disponível em: <https://dag.revista.uab.cat/article/view/v63-n2-daries-cristobal-martin-et-al/348-pdf-es>. Acesso em: 02 maio 2023.

RICCI, R. **Hotel: gestão competitiva no século XXI: ferramentas práticas de gerenciamento aplicadas a hotelaria.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL - SENAC. Tabela Salarial - 2022.

Standing, C., Tang-Taye, J. P., & Boyer, M. (2014). The impact of the Internet in travel and tourism: A research review 2001–2010. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, 31(1), p. 82-113.

STEVENS, R.E. et al. **Planejamento de Marketing: guia de processos e aplicações práticas.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

UDEMY. Disponível em: < <https://www.udemy.com/> > . Acesso em: 01 Nov. 2023.

VALLEN, G. K.; VALLEN, J. J. trad. Roberto Cataldo Costa. **Check-in, check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J.R. **Estruturas das organizações: estruturas tradicionais estruturas para inovação, estrutura matricial**. São Paulo: Ed USP, 1986.

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

World Travel & Tourism Council (WTTC) (2018). **Travel & Tourism Economic Impact 2018** Belize. London, UK: World Travel & Tourism Council. 2018.

World Travel & Tourism Council (WTTC) (2023). **Economic Impact | World Travel & Tourism Council (WTTC)**. 2023. Disponível em: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>. Acesso em: 21 ago. 2023.

YAMAMOTO, J. A.; ALBERTON, A. Canais de distribuição no turismo: eventos determinantes a partir dos registros teóricos. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 12, n. 2, 2010. DOI: 10.5020/2318-0722.12.2.%p. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/388>. Acesso em: 19 jun. 2023.

## APENDICES

### Apêndice 1 - Entrevista Gerente de Receitas

1. Quais canais de distribuição online são considerados mais eficazes para otimizar a receita dos empreendimentos?
2. Como a direção de Revenue Management, define a estratégia de precificação para os hotéis da rede?
3. Como a rede lida com a gestão de tarifas para maximização da receita?
4. Quais processos são adotados para garantir a consistência das informações sobre os hotéis em diferentes canais de distribuição?
5. Qual o papel do sistema de gerenciamento de receita (RMS) na otimização da ocupação e da gestão de receita dos hotéis? (Qual o papel da IA neste processo?)
6. Como a rede monitora e responde às tendências de reservas de última hora e de reservas móveis no contexto do Revenue Management?
7. Quais são os principais indicadores de desempenho (KPIs) monitorados em relação à otimização de receita?
8. Com base em sua experiência na indústria hoteleira, qual conselho ofereceria a empreendedores que estão buscando alcançar um desempenho excepcional em empreendimentos hoteleiros?

## Apêndice 2 - Questionário Gerentes Gerais

### I Caracterização do Respondente

1. Quantos anos de experiência você tem na hotelaria?

- Menos de 1 ano
- 1-5 anos
- 6-10 anos
- Mais de 10 anos

2. Em qual faixa etária você se encaixa?

- Menos de 20 anos
- 20-30 anos
- 31-40 anos
- 41-50 anos
- 51-60 anos
- Mais de 60 anos

3. Qual o seu grau de escolaridade?

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós-Graduação (Especialização, Mestrado, Doutorado)

4. Há quanto tempo atua como Gerente Geral? (independente do cargo atual)

- Menos de 1 ano
- 1-5 anos
- 6-10 anos
- Mais de 10 anos

## II Características do Hotel

5. Qual é o tamanho total do hotel que você gerencia? (Unidades Habitacionais)

- Menos de 50 quartos
- 50-100 quartos
- 101-200 quartos
- Mais de 200 quartos

6. Qual o tamanho do Hotel que você gerencia:

- Budget/supereconômico
- Economy/econômico
- Midscale/upscale
- Upper scale

7. Qual a média de colaboradores do hotel que você gerencia?

- Menos de 50 colaboradores
- 50-100 colaboradores
- 101-200 colaboradores
- Mais de 200 colaboradores

## III Sistemas

8. Qual sistema de gestão hoteleira (PMS) você utiliza no seu hotel?

- Opera
- Amadeus
- Protel
- Outro (especifique): \_\_\_\_\_

9. Quais tecnologias de gestão hoteleira são atualmente utilizadas no hotel que você gerencia? (Marque todas as que se aplicam)

- Sistema de Gestão Hoteleira (PMS)
- Sistema de Gerenciamento de Receita (RMS)
- Sistema de Reservas Online (ORS)
- Sistema de Controle de Estoque

- Sistema de Gestão de Alimentos e Bebidas (F&B)
- Outro (especifique): \_\_\_\_\_

#### **IV Estratégias e Distribuição**

10. Como os hóspedes geralmente fazem reservas no hotel que você gerencia?

- Site oficial do hotel
- OTAs (Online Travel Agencies) – Booking, Expedia, Decolar, GDS
- Canais Offline – B2B, HRS etc.
- Central de Reservas
- Outro (especifique): \_\_\_\_\_

11. Qual o impacto das avaliações online e mídias sociais na reputação e na atração de hóspedes para o seu hotel?

- Muito positivo
- Positivo
- Neutro
- Negativo
- Muito negativo

12. Qual estratégia de marketing é considerada mais eficaz para atrair hóspedes para o hotel que você gerencia?

- Publicidade online
- Programas de fidelidade
- Marketing de conteúdo
- Propaganda
- Outro (especifique): \_\_\_\_\_

13. Qual é o maior desafio que você enfrenta atualmente na gestão do seu hotel?

- Aumentar a ocupação
- Aumentar o faturamento
- Melhorar a eficiência operacional
- Lidar com a concorrência
- Lidar com questões relativas a Recursos Humanos

( ) Outro (especifique): \_\_\_\_\_

14. Como você acompanha a eficácia das estratégias de distribuição do hotel?

- ( ) Através da taxa de ocupação
- ( ) Através do aumento na receita por quarto disponível (RevPAR)
- ( ) Através do crescimento nas reservas diretas
- ( ) Através da análise de feedback dos hóspedes
- ( ) Não avalio a eficácia das estratégias de distribuição

15. Avalie as afirmações abaixo e as caracterize de acordo com a operação do hotel que você gerencia

Discordo Totalmente / Discordo / Neutro /Concordo /Concordo Totalmente

- a) “A concorrência local afeta significativamente a performance do meu hotel.”
- b) “A diferenciação de serviços é crucial para enfrentar a concorrência no mercado hoteleiro.”
- c) “A colaboração com outros hotéis na região é uma estratégia eficaz para superar a concorrência.”
- d) “A competição de preços é essencial para manter a competitividade no mercado hoteleiro local.”
- e) “A ausência de competição significativa permite que meu hotel mantenha preços mais elevados.”
- f) “A tecnologia impacta diretamente, a forma que o cliente busca e adquire hospedagens”

16. Que conselho você deixaria para profissionais de hotelaria que planejam chegar ao cargo de Gerente Geral?