



**Luiz Gustavo Alcure de Moraes**

**Yield management nos hotéis do Rio de  
Janeiro: levantamento e análise**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia de Produção do  
Departamento de Engenharia Industrial da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Leonardo Junqueira Lustosa

Rio de Janeiro  
Agosto de 2002



**Luiz Gustavo Alcure de Moraes**

**Yield management nos hotéis do Rio de  
Janeiro: levantamento e análise**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia Industrial da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Leonardo Junqueira Lustosa**

Orientador

Departamento de Engenharia Industrial – PUC-Rio

**Prof. Silvio Hamacher**

Departamento de Engenharia Industrial – PUC-Rio

**Prof. Cyro Borges**

Faculdade de Engenharia de Produção – UERJ/Resende

Rio de Janeiro, 30 de agosto de 2002

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

### **Luiz Gustavo Alcure de Moraes**

Graduou-se em Engenharia de Produção na Universidade do Estado do Rio de Janeiro em 1998. Trabalhou por 2 anos na Xerox do Brasil Ltda. e por 1 ano no Instituto Nacional de Meteorologia. Tem como áreas de interesse: Programação e Controle da Produção, Logística e Cadeias de Suprimentos, Administração da Produção, Marketing em Serviços, Gerência de Operações em Hotéis.

#### Ficha Catalográfica

Moraes, Luiz Gustavo Alcure de

Yield management nos hotéis do Rio de Janeiro : levantamento e análise / Luiz Gustavo Alcure de Moraes ; orientador: Leonardo Junqueira Lustosa. – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Engenharia Industrial, 2002.

[13], 181 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial.

Inclui referências bibliográficas.

1. Engenharia Industrial – Teses. 2. Yield management. 3. Revenue management. 4. Gerência operações. 5. Hotel. 6. Maximização receita. I. Lustosa, Leonardo Junqueira. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Engenharia Industrial. III. Título.

CDD: 658.5

## Dedicatória

Dedico este trabalho a três grandes amigos que, com certeza, deixaram-nos suas lições de companheirismo e respeito e, agora, estão vivendo em um nível superior, longe desta confusão. Julio, Bola e Gordo, tenho certeza de que, daí de cima, vocês estão dando boas risadas do que continuamos fazendo aqui em baixo.

## Agradecimentos

Para o total sucesso e realização deste trabalho, assim como o total complemento dos créditos necessários para o cumprimento do curso, ao longo destes dois anos em que estive totalmente direcionado para tal, contei com o apoio de diversas pessoas e instituições, às quais pretendo de alguma forma demonstrar meu reconhecimento e gratidão.

Agradeço especialmente ao meu orientador e Professor Leonardo Junqueira Lustosa, pelas críticas e contribuições ao trabalho, paciência, receptividade, respeito e, principalmente, pela confiança depositada em mim para o término deste trabalho. Agradeço também pelo apoio que me foi dado durante o intercâmbio cultural ao qual me propus fazer junto à *Oklahoma University* durante o segundo semestre do ano de 2001.

Ao CNPq pelo apoio financeiro.

A minha prima Patrícia e a seu ex-chefe Orlando Giglio, a quem agradeço por ter me sugerido a maior parte dos entrevistados, provendo-me de autorização para usar seu nome como facilitador.

Agradeço aos respectivos funcionários dos hotéis sugeridos para o estudo, pela excelente receptividade e interesse dado à pesquisa ao dispor de seus preciosos tempo e espaço, colocaram-se à disposição para responder, com paciência e seriedade, às perguntas elaboradas no questionário, assim como pelas sugestões dadas ao corpo da pesquisa.

Aos professores do DEI e ao professor André Lacombe do IAG.

Aos funcionários do DEI, Cláudia, João, Izabel, Fernanda e Celi, que sempre me atenderam excepcionalmente bem, principalmente pelos cafezinhos oferecidos.

Aos colegas do curso de mestrado, em especial a José Geraldo, Joelson Bezerra, Fabrício Barcelos, Marcius Silva, Simão Ruffeil, Leandro Duque, Andrea Salles, Danilo Nica, Rogério Serrão.

Aos meus familiares que sempre contribuíram, de alguma forma, para este trabalho. Agradeço com todo amor e carinho à minha mãe que tanto se preocupou com o andamento do curso em geral. Agradeço ao meu pai pela compreensão e ajuda financeira dada para que fosse possível o meu sustento em um

país estrangeiro durante cinco meses. Agradeço à minha irmã por estar sempre ao meu lado.

À Adriana Machado, pelo gravador emprestado para a melhor realização das entrevistas.

Aos amigos Marcelo Barros e Eduardo Cambraia pelo incentivo para que eu continuasse estudando.

Aos amigos inseparáveis do Leblon, da Rua João Lira, onde encontrava sempre um momento de “descanso” e descontração.

Aos amigos de Norman, Oklahoma University.

Um especial e sincero agradecimento à Carolina Chaves pela presença e apoio prestado na hora da defesa.

## Resumo

Morais, Luiz Gustavo Alcure de; Lustosa, Leonardo Junqueira (orientador); **Yield management nos hotéis do Rio de Janeiro: levantamento e análise.** Rio de Janeiro, 2002. 194p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Como conseqüência da desregulamentação da indústria aérea americana nos anos 70, Yield Management YM foi criado como uma ferramenta gerencial para maximizar os lucros e manter as vantagens competitivas de empresas do setor. Com o tempo, essa ferramenta passou a ser utilizada por diversas empresas prestadoras de serviço, quando existe uma demanda variável para uma capacidade fixa e elevado custo de ociosidade, ajudando os gerentes a maximizar as receitas das suas operações.

Basicamente, **YM** é o processo de alocação do tipo certo de capacidade, para cada tipo de cliente, ao preço certo, para que se maximizem os lucros. Pode-se ainda dizer que **YM** é uma forma sistemática de realizar um tipo de preço discriminatório em função de dados de demanda, de ocupação e dos custos marginais de utilização do recurso (avião, hotel, ou outro sistema prestador de serviço).

Esta dissertação tem como objetivo verificar como os maiores hotéis turísticos do Rio de Janeiro se utilizam desta ferramenta em suas operações de reservas e vendas. Para atingir tal objetivo, selecionou-se uma amostra de onze hotéis na orla marítima. Entrevistas foram realizadas com os respectivos gerentes responsáveis pelo processo de reservas e/ou vendas, que responderam a um sobre a atual aplicação dos elementos de YM dentro da organização.

Os resultados indicaram que o uso de YM é ainda muito pouco difundido entre esses hotéis, sendo reconhecido e de aplicação incipiente apenas em hotéis de maior porte pertencentes a cadeias, sobretudo internacionais. Alguns impedimentos indicados pelos respondentes e inferidos de suas respostas são comentados.

### Palavras-chave

Yield Management; Revenue Management; Gerência Operações; Hotel; Maximização Receita.

## Abstract

Morais, Luiz Gustavo Alcure de; Lustosa, Leonardo Junqueira (advisor); **Yield management in Rio de Janeiro hotels: survey and analysis.** Rio de Janeiro, 2002. 194p. Msc. Dissertation – Departamento de Engenharia Industrial, Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

As a consequence of the deregulation of the American airline industry in the 70's, Yield Management was created as a managerial tool in order to maximize the profits and to keep the competitive advantages of companies of the sector. With time, this tool was adopted by other service companies, where a flexible demand for a fixed capacity and high under utilization costs exist, helping the managers to maximize their operations revenues.

*Yield Management* (YM), or *Revenue Management*, is the allocation process of the right type of capacity to each type of customer at the proper price to maximize the sales revenues of services, or of highly perishable goods. It can still be said that YM is a systematic form to carry out a type of discriminatory price to meet demand taking into account occupation data and the marginal cost of resource utilization (airplane, hotel, or another service rendering system).

The study presented in this thesis aimed at verifying how the main tourist hotels of Rio de Janeiro are taking advantages of this tool within their reservation and sales processes. To accomplish this objective, a sample of eleven hotels was selected amongst the fifteen more important hotels of the main touristic area of Rio de Janeiro City. Interviews were carried out with the managers responsible for the reservation and, or sales, departament, who answered a questionnaire about the current application of YM elements within the organization.

The results have indicated that YM is still very little spread out among these hotels, being recognized and of incipient application, only in large hotel chains, mainly, the international ones. Some obstacles pointed out by the respondents and inferred from their responses are commented.

## Keywords

Yield Management; Revenue Management; Operation Management; Hotel; Profit Maximization.

# Sumário

<b>1 - Introdução</b>	<b>14</b>
1.1 - Problema	14
1.2 - Objetivos	16
1.2.1 - Objetivo Final	16
1.2.2 - Objetivos Intermediários	16
1.3 - Delimitação do Estudo	16
1.4 - Relevância do Estudo	17
1.5 - Organização do Estudo	18
<b>2 - Conceitos Essenciais de <i>Yield Management</i></b>	<b>20</b>
2.1 - Definição	20
2.1.1 – YM na Indústria Aérea	23
2.1.2 – YM na Indústria Hoteleira	26
2.1.3 - YM em Outras Indústrias – Futuro	29
2.2 - Aplicação	30
2.2.1 - Características	30
2.2.2 - Implementação de um Programa de YM	32
2.3 - Termos e Jargões	37
2.4 - Previsão	41
2.5 - Demanda	43
2.6 - Reservas	43
2.6.1 - Canais de Reserva	45
2.7 - Segmentação de Mercado	45
2.8 - <i>Pricing</i>	49
2.9 - Estratégias de Controle de Tarifas	53
2.10 - Descontos - EDP – <i>Early Discount Pricing</i>	55
2.11 - Controle de Capacidade	58
2.11.1 - <i>Overbooking</i>	59
2.12 - <i>Displacement</i>	61
2.13 - Medidas de Desempenho	64
2.14 - Incentivos	66
2.15 - Sistemas de Informação	67
2.16 - Benefícios do YM	69
2.17 - Problemas Potenciais em um Programa de YM	70
<b>3 - Metodologia de Pesquisa</b>	<b>74</b>
3.1 - Perguntas da Pesquisa	74
3.2 - Tipo de Pesquisa	75
3.3 - Universo e Amostra	75
3.4 - Coleta de Dados	77
3.5 - Tratamento dos Dados	78
3.6 - Delimitação Metodológica	79
<b>4 - Estudo dos Casos: Apresentação dos Dados</b>	<b>80</b>

4.1 - Histórico dos Hotéis	80
4.2 - Descrição das Entrevistas	83
4.2.1 - Hotel H1	83
4.2.2 - Hotel H2	90
4.2.3 - Hotel H3	98
4.2.4 - Hotel H4	104
4.2.5 - Hotel H5	112
4.2.6 - Hotel H6	121
4.2.7 - Hotel H7	127
4.2.8 - Hotel H8	135
4.2.9 - Hotel H9	142
4.2.10 - Hotel H10	148
4.2.11 - Hotel H11	152
<b>5 - Tratamento dos Dados</b>	<b>159</b>
5.1 - Considerações sobre as Hipóteses	159
5.1.1 - Considerações Gerais	159
5.1.2 - Considerações sobre a Hipótese 1	161
5.1.3 - Considerações sobre a Hipótese 2	162
5.1.4 - Considerações sobre a Hipótese 3	163
5.1.5 - Considerações sobre a Hipótese 4	164
5.1.6 - Considerações sobre a Hipótese 5	165
5.1.7 - Considerações sobre a Hipótese 6	166
5.1.8 - Considerações sobre a Hipótese 7	167
5.1.9 - Considerações sobre a Hipótese 8	168
5.2 - Considerações sobre os Obstáculos ao YM	170
<b>6 - Conclusão e Considerações Finais</b>	<b>173</b>
6.1 - Conclusão sobre as perguntas de pesquisa	174
6.1.1 - A percepção e aplicação de YM pelos gerentes que dizem ter um programa de YM em andamento nos seus respectivos hotéis estão de acordo com os conceitos de YM em sua forma clássica?	174
6.1.2 - Até que ponto o YM é utilizado, ou seja, quais as técnicas de YM são realmente utilizadas?	175
6.1.3 - Quais são as características das organizações que utilizam YM?	179
6.1.4 - É o YM considerado pelos gerentes como uma abordagem gerencial importante?	180
6.2 - Sugestões para trabalhos futuros	182
<b>Glossário</b>	<b>185</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>187</b>
<b>Anexo I - Modelo de Carta de Solicitação de Entrevista</b>	<b>189</b>



## Lista de figuras

Figura 2.2.2.1 – Modelo de implementação de um programa de YM	36
Figura 2.7.1 – Receita sem segmentação de mercado	47
Figura 2.7.2 – Receita com segmentação de mercado	48
Figura 2.7.3 – Receita com segmentação de mercado	48
Figura 2.11.1.1 – Fluxograma simplificado para analisar <i>overbooking</i>	61

## Lista de tabelas

Tabela 2.7.1 – Características do Segmento Transiente	49
Tabela 2.8.1 – Estratégias de Estruturas de Preços	52
Tabela 2.10.1 – Tipos de Ofertas e Restrições	57
Tabela 2.13.1 – Comparativo de Desempenho	65
Tabela 2.15.1 – Disponibilidade de Tarifas	68
Tabela 2.17.1 - Estratégias para Reduzir Conflitos com os Clientes Causados por YM	73
Tabela 2.17.2 - Estratégias para Reduzir Conflitos com os Empregados Causados por YM	73
Tabela 4.2.1 – Segmentação de Mercado do Hotel H1	85
Tabela 4.2.4.1 – Segmentação de Mercado do Hotel H4	108
Tabela 5.1.1.1 - Considerações Gerais	160
Tabela 5.1.2.1 - Considerações sobre a Hipótese 1	161
Tabela 5.1.3.1 - Considerações sobre a Hipótese 2	162
Tabela 5.1.4.1 - Considerações sobre a Hipótese 3	163
Tabela 5.1.5.1 - Considerações sobre a Hipótese 4	164
Tabela 5.1.6.1 - Considerações sobre a Hipótese 5	165
Tabela 5.1.7.1 - Considerações sobre a Hipótese 6	166
Tabela 5.1.8.1 - Considerações sobre a Hipótese 7	167
Tabela 5.1.9.1 - Considerações sobre a Hipótese 8	169
Tabela 5.2.1 - Considerações sobre os Obstáculos Presentes contra o YM nos Hotéis	170