



**CONFORME SOLICITAÇÃO DO AUTOR, ESTA
PRODUÇÃO INTELECTUAL POSSUI RESTRIÇÃO
DE ACESSO**

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

PASCALE ZAMPIERI MIOLA

ESTRATÉGIAS DE REVENUE MANAGEMENT E SUAS RELAÇÕES COM
CUSTOS E RESULTADOS EM HOTÉIS: UM ESTUDO DE CAMPO

CAXIAS DO SUL

2026

PASCALE ZAMPIERI MIOLA

**ESTRATÉGIAS DE REVENUE MANAGEMENT E SUAS RELAÇÕES COM
CUSTOS E RESULTADOS EM HOTÉIS: UM ESTUDO DE CAMPO**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração. Linha de Pesquisa: Estratégia e Operações.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl

CAXIAS DO SUL

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

M669e Miola, Pascale Zampieri

Estratégias de *Revenue Management* e suas relações com custos e resultados em hotéis [recurso eletrônico] : um estudo de campo / Pascale Zampieri Miola. – 2026.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2026.

Orientação: Carlos Alberto Diehl.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Administração de hotéis. 2. Custo. I. Diehl, Carlos Alberto, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 640.4

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Carolina Machado Quadros - CRB 10/2236

PASCALE ZAMPIERI MIOLA

**ESTRATÉGIAS DE REVENUE MANAGEMENT E SUAS RELAÇÕES COM
CUSTOS E RESULTADOS EM HOTÉIS: UM ESTUDO DE CAMPO**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração. Linha de Pesquisa: Estratégia e Operações.

Aprovado (a) em: 26/06/2026

Banca Examinadora

Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl - Orientador
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Deonir De Toni - Avaliador
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan - Avaliador
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dra. Marlei Salete Mecca - Avaliador
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico esta dissertação a minha mãe e ao meu irmão por todo o apoio durante esse percurso e ensinamentos ao longo da vida, junto ao meu pai, *in memoriam* e, especialmente ao meu filho por toda a compreensão nos momentos em que estive ausente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela graça da oportunidade e por me conceder saúde, disposição e força espiritual durante todo este desafiador percurso de pesquisa.

À minha mãe e ao meu irmão, pelo apoio em cada etapa desta jornada, pelo incentivo constante e pela compreensão incondicional.

Ao meu filho querido, pela paciência e compreensão diante das ausências inevitáveis, que tornaram possível a realização deste trabalho.

Ao meu orientador, minha profunda gratidão por aceitar o desafio de conduzir esta pesquisa, pela orientação, pelas trocas enriquecedoras e pelo apoio fundamentais para o desenvolvimento desta dissertação.

À secretária e a coordenação do PPGA, pela dedicação e pelo suporte administrativo prestado com profissionalismo, agilizando trâmites e facilitando o fluxo das atividades acadêmicas.

A todos os professores do PPGA da Universidade de Caxias do Sul, pela excelência acadêmica, pelo profissionalismo e pela partilha de conhecimentos que inspiraram minha trajetória de formação.

Aos entrevistados, cujas valiosas contribuições constituíram o coração empírico desta dissertação, e a todos os colegas, amigos e profissionais que, direta ou indiretamente, auxiliaram na realização deste estudo, meu sincero e eterno reconhecimento.

*“Há momentos em que aquilo
que nos cega não é a
escuridão, mas o excesso de
luz. Estando diante de um
mundo luminoso de prazer e
respostas prontas, os
descalibrados refletores da
certeza nos impedem de
enxergar as contradições, as
ambiguidades e as sutilezas
daquilo que nos cerca.
A fé não é formada por
certezas, mas por dúvidas
trabalhadas de maneira
sensível e sofisticada.”*
Nilton Bonder

RESUMO

Este estudo investigou como a integração entre *Revenue Management* (RM) e gestão de custos se manifesta na prática gerencial de hotéis brasileiros, considerando um contexto em que a literatura recomenda métricas orientadas à lucratividade, enquanto a rotina permanece ancorada em indicadores de receita. Os resultados indicaram diferentes níveis de maturidade, desde articulações intuitivas em empreendimentos de menor porte até integrações formalizadas, nas quais o *revenue manager* assume metas de margem operacional e participa de decisões sobre orçamento, canais e *mix* de clientes. A precificação dinâmica destacou-se como principal ponto de convergência entre demanda, custos e posicionamento competitivo, sendo os custos e orçamentos utilizados como referência para o piso tarifário, enquanto o limite superior é condicionado pelo segmento de mercado e pela percepção de valor, com o ritmo de reservas ajustando as variações ao longo do tempo. A previsão de demanda ultrapassa a função comercial, orientando decisões de dimensionamento de equipes, compras e manutenção, embora esse uso ainda não seja generalizado. Evidenciou-se a importância da coordenação interfuncional e a ausência do indicador GOPPAR na prática, indicando distanciamento entre literatura e gestão. Foi adotada uma abordagem qualitativa exploratório-descritiva, com entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo e temática. O estudo contribui ao demonstrar diferentes níveis de maturidade e ao oferecer subsídios concretos para que gestores, empreendimentos independentes e redes hoteleiras avancem de uma lógica centrada em receita para decisões orientadas a resultados econômico-financeiros sustentáveis.

Palavras-chave: *Revenue Management*; gestão de custos; resultados; hotéis; precificação dinâmica; coordenação interfuncional.

ABSTRACT

This study investigated how the integration between Revenue Management (RM) and cost management is manifested in the managerial practices of Brazilian hotels, within a context in which the literature advocates profitability-oriented metrics, while day-to-day operations remain largely anchored in revenue-based indicators. The findings revealed different levels of integration maturity, ranging from intuitive practices in smaller hotel properties to formalized approaches in which revenue managers are responsible for operating margin targets and participate in decisions related to budgeting, distribution channels, and customer mix. Dynamic pricing emerged as the primary point of convergence among demand, costs, and competitive positioning. Costs and budgets serve as references for establishing the minimum room rate, whereas the upper price limit is constrained by the target market segment and customers' perceived value, with booking pace guiding price adjustments over time. Demand forecasting extends beyond its commercial function by supporting decisions related to workforce planning, purchasing, and maintenance scheduling, although such integrated use is not yet widespread. The results also highlighted the importance of cross-functional coordination and revealed the absence of the Gross Operating Profit per Available Room (GOPPAR) metric in managerial practice, indicating a gap between the academic literature and industry practice. A qualitative exploratory-descriptive approach was adopted, based on semi-structured interviews and analyzed through content analysis and thematic analysis. The study contributes by demonstrating different levels of integration maturity and by providing practical insights to support managers, independent hotels, and hotel chains in moving from a revenue-centered logic toward decision-making focused on sustainable financial and economic performance.

Keywords: Revenue Management; cost management; performance; profitability; hotels; dynamic pricing; interfunctional coordination.