

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
LARISSA ENGLER**

**A APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA E DE SISTEMAS DE *REVENUE MANAGEMENT*
NA REDE SLAVIERO HOTÉIS**

**CURITIBA
2013**

LARISSA ENGLER

**A APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA E DE SISTEMAS DE *REVENUE MANAGEMENT*
NA REDE SLAVIERO HOTÉIS**

Trabalho de Graduação apresentado às disciplinas de Orientação e Supervisão de Estágio e Projeto de Turismo em Planejamento e Gestão II e Projeto de Turismo em Planejamento e Gestão II, como requisito parcial para conclusão do Curso de Turismo, do Departamento de Turismo, Setor de Ciências Humanas Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Alexandre Augusto Biz.
CO-Orientador: Prof. José Gândara

**CURITIBA
2013**

TERMO DE APROVAÇÃO

LARISSA ENGLER

NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE TURISMO

Trabalho de graduação aprovado com nota 98 apresentado, às disciplinas de Orientação e Supervisão de Estágio e Projeto em Planejamento e Gestão de Meios de Hospedagem II e Projeto em Planejamento e Gestão de Meios de Hospedagem II, Curso de Turismo, Setor de Ciências Humanas, Letras e Arte, Universidade Federal do Paraná.

Banca:

Prof. Dr. José Manoel Gonçalves Gândara
Departamento de Turismo, UFPR

Prof. Dr. Alexandre Augusto Biz
Departamento de Turismo, UFPR

Sra. Antonia Yume Eiri Trebien Lorenz
Marketplace Revenue Manager, Accor Hotels

Curitiba, 05 de Março de 2013.

RESUMO

Este projeto de conclusão de curso teve como principal objetivo analisar se o uso de um Sistema de *Revenue Management* seria indicado a partir das estratégias de *RM* utilizadas na rede Slaviero Hotéis. A empresa em questão se destaca pela quantidade de hotéis na cidade de Curitiba, os quais compõem uma Rede Hoteleira com 19 unidades ativas no momento. Inicialmente se desenvolveu uma pesquisa bibliográfica abordando os temas Hotelaria, *Revenue Management* e Tecnologias de Informação e Comunicação. Para o desenvolvimento da pesquisa se utilizou a aplicação de questionários com três profissionais da área de *RM*, assim como entrevistas com dois colaboradores da rede Slaviero Hotéis, como forma de coleta de dados. A partir de análises dos dados coletados e resultados obtidos, se identificou a oportunidade de implantar na empresa em questão etapas pertinentes ao desenvolvimento da estratégia de *RM*, possibilitando em um segundo momento a implantação de um *Software de Revenue Management*, objetivando a maximização de no mínimo 10% em receita após a finalização de todas as etapas do projeto.

Palavras Chave: Estratégia; Revenue Management; Hotelaria; Slaviero Hotéis; Revenue Management System.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA HOTELARIA	17
FIGURA 02 – CONCEITO DE RM.....	26
FIGURA 03 – RECEITA COM SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	28
FIGURA 04 – RM IDEAL.....	29
FIGURA 05 – PREVISÃO DE DEMANDA.....	31
FIGURA 06 – ROTAS DE DISTRIBUIÇÃO DE ACOMODAÇÕES DE HOTÉIS.....	33
FIGURA 07 – QUESTÕES FACE AO GERENCIAMENTO DE RECEITAS.....	44
FIGURA 08 – FLUXO DO PROCESSO DE RM.....	47
FIGURA 09 – OPORTUNIDADE DE RECEITA - EZ RMS.....	60
FIGURA 10 – ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA – EZ-COMPETE.....	64
FIGURA 11 – COMPARAÇÃO DE CONTRATOS – EZ-CONTRACT.....	67
FIGURA 12 – ORGANOGRAMA DO DEPARTAMENTO CORPORATIVO / COMERCIAL DA SLAVIERO HOTÉIS.....	84
FIGURA 13 – HIERARQUIA SUGERIDA PARA SETOR DE RM	96
FIGURA 14 – SUGESTÃO DE ORGANOGRAMA CORPORATIVO.....	97

LISTA DE TABELAS

TABELA 01: CARACTERÍSTICAS PROPERTY MANAGEMENT SYSTEM.....	41
TABELA 02: AUTORES PRESENTES NO REFERENCIAL TEÓRICO	50
TABELA 03: RELAÇÃO, ELEMENTOS AVALIADOS RMS´S, OBJETIVO E AUTORES.....	51
TABELA 04: CARGO/FUNÇÃO, EMPRESA E RAZÃO DA ESCOLHA.....	52
TABELA 05: PERGUNTA, OBJETIVO, E REFERENCIAL TEÓRICO.....	53
TABELA 06: RANKING CADEIAS HOTELEIRAS NO BRASIL.....	56
TABELA 07: ESTRUTURA E FUNÇÕES DO SOFTWARE EASY YIELD.....	58
TABELA 08: ESTRUTURA E FUNÇÕES DO SOFTWARE IDEAS REVENUE SOLUTIONS.....	70
TABELA 09: CARACTERÍSTICAS RELEVANTES IDEAS RMS.....	73
TABELA 10: COMPARATIVO ENTRE OS MÓDULOS PRESENTES NOS RMS´S.	76
TABELA 11: ASPECTOS POSITIVOS NEGATIVOS DOS RMS´S.....	79
TABELA 12: PRINCIPAIS ETAPAS / PROCESSO DE RM NA HOTELARIA.....	80
TABELA 13: CIDADES EM QUE AS BANDEIRAS DA SLAVIERO ESTÃO PRESENTES.....	82
TABELA 14: RECEITA DE HOSPEDAGEM NA REDE SLAVIERO.....	83
TABELA 15: ENTREVISTAS SOBRE OS PROCESSOS DE RM NA REDE SLAVIERO HOTÉIS.....	86
TABELA 16: STATUS DOS PROCESSOS DE RM NA REDE SLAVIERO HOTÉIS	90
TABELA 17: CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PROJETO.....	102
TABELA 18: CUSTOS DE PASSAGENS PARA DESLOCAMENTO DA CONSULTORA.....	107

GLOSSÁRIO

Allotment	Bloqueio diário de apartamentos
Channel Manager	Gerenciador de canais de vendas
Check-in	Chegada, entrada
Check-out	Saída, partida
Close to arrival	Dias fechados para check-in
Coffee Break	Intervalo para o café
Crossselling	Vendas Cruzadas
E-commerce	Comércio online
Expertise	Especialidade
Extranet	Página de manutenção online
GDS – Global Distribution System	Sistema global de distribuição – Reservas e vendas
In Loco	No local
Inputs	Carregamento de informações
Know How	Conhecimentos adquiridos através da experiência e contato com determinado assunto/área.
Last Room Available	Disponibilidade do último quarto
Login	Código de acesso
Mix	Mescla
Minimum length of stay	Quantidade mínima de diárias estabelecidas durante a hospedagem
No-shows	Não comparecimento
Online	Conectado / disponível na internet
Outputs	Resultados finais de um processo
Overbooking	Reservas realizadas acima da capacidade
Pricing	Precificação
Revenue Management	Gerenciamento de Receitas
Revenue Management Systems	Sistemas de Gerenciamento de Receitas
RevPar	Índice utilizado na hotelaria: Receita por apartamento disponível
Sell-through	Vendas através de condições estabelecidas
Software	Sistema automatizado
Transfer	Transporte

Turn Over	Troca colaboradores / equipe
Upgrade	Conceder condições melhores em relação ao produto adquirido
Upselling	Venda de um melhor produto os produtos agregados à uma venda, a qual o consumidor não estava buscando.
Walk-in	Chegada ao hotel sem reserva efetuada
Web	Via internet
Website	Página na internet

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	13
1.2.1 Geral.....	13
1.2.2 Específico.....	13
1.3 HIPÓTESES.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 HOTELARIA.....	15
2.1.1 Recepção.....	17
2.1.2 Reservas.....	19
2.1.3 Vendas.....	20
2.1.4 Marketing.....	21
2.2 REVENUE MANAGEMENT.....	22
2.2.1 Conceitos de Revenue Management.....	23
2.2.2 Aplicabilidade e características do RM na hotelaria.....	25
2.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	35
2.3.1 Conceitos e importância das TIC's.....	35
2.3.2 TIC's aplicado ao Turismo e Hotelaria.....	37
2.3.3 Ferramentas informatizadas e Softwares na Hotelaria.....	40
2.3.4 Revenue Management Systems.....	44
3 METODOLOGIA.....	49
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	56
4.1 ANÁLISE DOS REVENUE MANAGEMENT SYSTEMS EXISTENTES NO MERCADO HOTELEIRO.....	56
4.1.1 Easy Yield Revenue Management System.....	57
4.1.2 Ideas Revenue Solutions.....	69
4.1.3 Análise comparativa dos RMS's	75
4.1.4 Análise das Entrevistas com os Profissionais de RM.....	77
4.1.5 Considerações sobre os RMS's.....	81

4.2 ANÁLISE SOBRE A REDE SLAVIERO HOTÉIS.....	81
4.2.1 Análise das Entrevistas na rede Slaviero Hotéis.....	85
4.3 ANÁLISE QUANTO À COMPATIBILIDADE ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE RM NA REDE SLAVIERO E A UTILIZAÇÃO DE UM RMS.....	90
4.4 CONSIDERAÇÕES DAS ANÁLISES.....	91
5 PROJETO DE TURISMO.....	93
5.1 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS PARA A EXECUÇÃO DO PROJETO.....	93
5.1.1 Descrição dos Recursos Humanos em cada etapa.....	102
5.1.2 Descrição dos investimentos por etapa.....	105
5.1.3 Avaliação do retorno do investimento.....	108
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	110
REFERÊNCIAS.....	113
LISTA DE APÊNDICE.....	119
LISTA DE ANEXO.....	124

1 INTRODUÇÃO

A estratégia de *Revenue Management* ou Gerenciamento de Receitas, deve ter sua importância reconhecida por ser uma ferramenta aplicável não apenas na hotelaria, e não somente no setor turístico, apesar de ter surgido no final dos anos 70, através da desregulamentação das companhias aéreas norte americanas. As táticas referentes ao *RM (Revenue Management)* surgiram inicialmente no setor aéreo, porém podem ser aplicadas com sucesso em diferentes mercados, que envolvam produtos ou serviços (CROSS, 1998).

Com a desregulamentação das companhias aéreas, houve o surgimento das companhias de baixo custo, desta forma as grandes e tradicionais companhias precisaram criar diferentes técnicas para se manterem competitivas, com isto surgiu a segmentação de mercado, com o objetivo de atingir diversos tipos de clientes. Esta uma das importantes características e conceitos aplicados na estratégia de *Revenue Management*, a qual visa a maximização de receitas diante da fragmentação de micromercados.

O uso da estratégia de *Revenue Management* nos hotéis do Brasil tem aumentado consideravelmente, começou a ser utilizada na hotelaria americana principalmente a partir dos anos 80. Segundo Otto (2011), autora de diversas reportagens sobre *RM* que abordam o mercado hoteleiro nacional, esta estratégia ainda está em desenvolvimento e crescimento no Brasil, sendo implantada em algumas redes hoteleiras no país. Conseqüentemente, nos países em que esta ferramenta já está sendo utilizada desde 1980, sua prática é mais avançada e profissionalizada, pois já utilizam tecnologias da informação que possibilitam uma melhor gestão da estratégia de *RM*, o que traz facilidade, agilidade e confiabilidade dos dados.

A prática, utilização e popularização desta estratégia vêm se tornando imprescindível para a hotelaria brasileira, portanto é perceptível o futuro promissor desta atividade no país. O *RM* está sendo bem recebido no Brasil primeiramente por grandes cadeias hoteleiras, e cada vez mais a tendência desta estratégia é se

expandir e se tornar um sucesso na hotelaria independente, como também em médias redes nacionais. O futuro destes hotéis que ainda estão em processo de aculturação do *RM*, será o sucesso e rentabilidade através da maximização de receitas, da mesma maneira com que as grandes redes hoteleiras internacionais estão desfrutando por consequência da implantação das estratégias de *RM*, pois estas já possuem estabilidade e maturidade referente a esta estratégia, como também processos internos bem definidos e avançados.

A maioria dos hotéis que já trabalham com o *RM* no Brasil desenvolve a análise de dados de forma “manual”, sem um *software* específico, ou seja um sistema informatizado. Estes sistemas realizam diversos cruzamentos de dados, facilitam e agilizam a gestão desta estratégia, auxiliando nas tomadas de decisões para que enfim haja a maximização de receitas.

O ambiente empresarial tem tornado mais complexo, menos previsível e cada vez mais dependente de informação toda a infraestrutura tecnológica que permita gerenciar uma vasta quantidade de dados (BAZZOTTI; GARCIA, 2010. p. 2). As tecnologias da informação e comunicação, como facilitadoras da troca de informação em tempo real, o sincronismo de tarefas, podem ser tratadas como um fator indispensável na prática de gestão de conhecimento nas organizações, no entanto muitas organizações fazem uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC's) sem considerar a estrutura e a estratégia organizacional, desconsiderando aspectos relacionados às pessoas.

Com o objetivo de analisar a possibilidade de implantação de um *Revenue Management Systems (RMS)* em um hotel que já trabalha com estratégias de *RM*, se faz necessário o estudo destes sistemas como ferramenta de auxílio à estratégia, entender quais são suas funções e em que exatamente contribuem para o processo de *RM*. Contudo é necessário entender se os processos desenvolvidos em diversas áreas de uma rede hoteleira, assim como sua estrutura e capacidade de gerenciamento são satisfatórios para que um *software* como este seja implantado trazendo resultados positivos.

A rede Slaviero Hotéis vem ao longo de alguns anos implantando uma cultura e fortalecendo suas estratégias em *RM*, se trata de uma rede hoteleira paranaense a qual vem se destacando no mercado por seu crescimento. Em 2011 se destacou

entre as dez maiores administradoras hoteleiras do Brasil (ABEOC, 2011). Uma análise de como esta rede de hotéis trabalha estas estratégias constituirá a situação de seu desenvolvimento nesta área, e com o conhecimento prévio sobre os *RMS*'s será possível identificar se a rede hoteleira em questão está estruturada para a implantação de um software de gerenciamento de receitas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A implantação e utilização de um sistema de *Revenue Management* seriam indicadas na rede Slaviero Hotéis perante suas estratégias de *RM*?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A pesquisa em questão propõe uma análise da estratégia de *Revenue Management* na hotelaria assim como o estudo de *softwares* em auxílio a esta estratégia. A partir do conhecimento prévio destes fatores será feito um estudo quanto aos processos internos da estratégia de *RM* em um empreendimento hoteleiro, para que então seja verificada a possibilidade de implantação e utilização de um *software* nesta empresa.

1.2.1 Geral

Analisar se o uso de um Sistema de *Revenue Management* seria indicado a partir das estratégias de *RM* utilizadas na rede Slaviero Hotéis.

1.2.2 Específico

- Identificar a importância e aplicabilidade da estratégia de *RM* para o mercado hoteleiro.
- Identificar e analisar os principais *RMS* existentes no mercado que auxiliam na gestão da estratégia de *RM* na hotelaria brasileira.
- Descrever como são trabalhadas as estratégias de *RM* na rede Slaviero Hotéis.

- Analisar a compatibilidade entre as estratégias de *RM* desenvolvidas na rede Slaviero Hotéis e a utilização de um *RMS*.

1.3 HIPÓTESES

- O Revenue Management é aplicável a qualquer tipo de estabelecimento hoteleiro.
- Existem diferentes *RMS*'s sendo utilizados na hotelaria brasileira.
- A rede Slaviero Hotéis possui procedimentos bem definidos em relação à estratégia de *RM*.
- A rede Slaviero Hotéis não está preparada para a implantação de um *RMS* perante às estratégias aplicadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a melhor compreensão sobre o tema tratado e para o auxílio à pesquisa, serão abordados alguns assuntos pertinentes a ela. Como forma de contextualizar a importância do aumento de receitas, a hotelaria será abordada, já que será o tipo de empreendimento estudado perante a prática da estratégia de *RM*. Alguns setores dentro de um empreendimento hoteleiro se faz de extrema importância, possuindo contato e influência direta sobre esta estratégia, por este motivo os departamentos de Recepção, Reservas, Vendas e Marketing são abordados no referencial teórico.

O *revenue management* como estratégia será estudado a partir de seus conceitos, táticas, aplicabilidades e características na hotelaria. Se trata de uma ferramenta não muito conhecida, desta forma se faz necessário o estudo de seus conceitos básicos e quais são suas peculiaridades perante o mercado hoteleiro.

Por fim as tecnologias de informação e comunicação serão abordadas tendo seu enfoque maior em ferramentas e sistemas que possuem aplicação ao turismo e à hotelaria. Os *revenue management systems (RMS's)*, como sistema informatizado aplicado à hotelaria, serão abordados para um entendimento maior de seus objetivos, funções e vantagens para a estratégia de *RM*.

2.1 HOTELARIA

A hospedagem é uma atividade que surgiu devido à necessidade de repouso e abrigo de pessoas que viajavam longas distâncias basicamente por motivos religiosos, esporte e comércio. Castelli (2001) define uma empresa hoteleira como uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada. Já Petrocchi (2002, p. 19) define uma empresa hoteleira como “pessoa jurídica que explora e administra meios de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira”.

Esta atividade teve seus primeiros registros na Grécia antiga e se desenvolveu como uma atividade econômica lucrativa ao longo do tempo. No Brasil, segundo

Duarte (2005), na medida em que foram construídas estradas de rodagem e ferrovias que ligavam os grandes centros, houve um grande aumento na quantidade de hotéis, principalmente em cidades portuárias.

Com a evolução e crescimento deste mercado os hotéis sentiram a necessidade de se especializar e profissionalizar para cada vez mais satisfazer seus hóspedes, gerando lucratividade. "Todas as empresas têm clientes e nenhuma delas pode existir indefinidamente se fracassar no atendimento às necessidades deles" (ATKINSON et al, 2000, p.77), desta forma os hotéis que eram formados por uma estrutura organizacional simplificada evoluíram e criaram setores como Marketing, Comercial, Reservas, entre outros. A criação de novos setores foi uma forma de atender a crescente demanda, assim como uma forma de se manter em um mercado competitivo.

Segundo Duarte (2005), a estrutura organizacional hoteleira pode sempre ser reduzida a quatro processos organizacionais, conforme a ilustração a seguir. São eles: Comercial, Hospedagem, Alimentos e Bebidas e Administrativo/Financeiro. Estes podem ser ramificados, o Comercial segundo o autor, abrange a área de Relações Públicas, Promoção/Marketing, Reservas e Vendas. São normalmente estes os setores que possuem contato com as práticas de *RM*, incluindo também a Hospedagem que abrange o setor de Recepção.

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA HOTELARIA

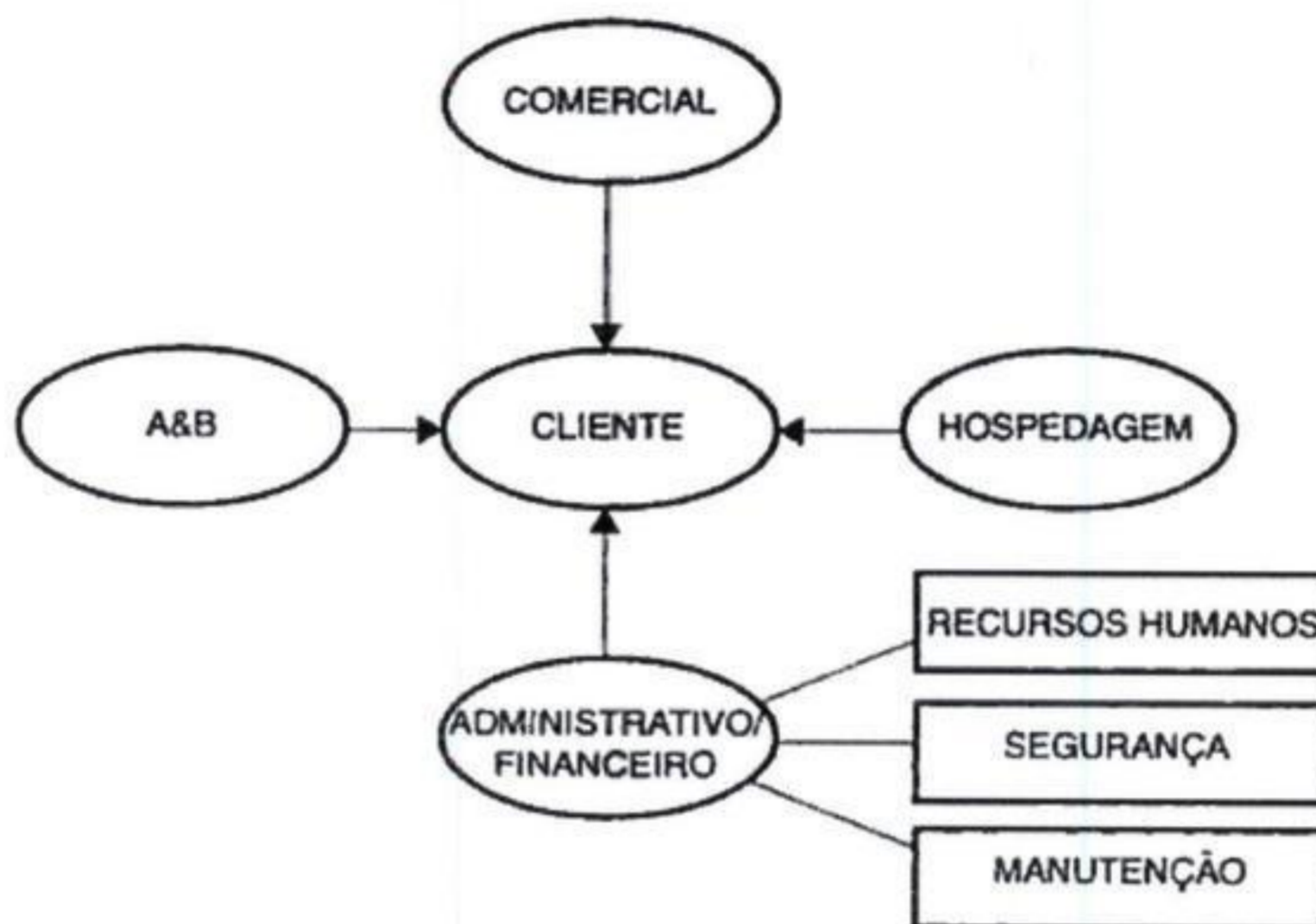


FIGURA 01 – PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA HOTELARIA
 FONTE: DUARTE (2005, p. 50)

A integração e harmonia entre diversos setores operacionais e estratégicos na hotelaria trazem resultados bastante positivos para a empresa,

todas as funções e todos os departamentos de uma organização de prestação de serviços estão interligados e cada um depende dos demais, em graus diversos, para cumprir sua missão (ALBRECHT, 2000, p. 43).

Por este motivo se torna indispensável entender qual a importância de alguns setores e de que maneira se relacionam com as práticas de gerenciamento de receita, as quais devem englobar toda a organização.

2.1.1 Recepção

O setor de recepção de um hotel está em contato direto com os hóspedes e desta forma pode gerar grande impacto na experiência vivenciada por eles.

O hotel é um todo, um sistema. Embora todas as partes que compõem o sistema sejam importantes para o seu perfeito funcionamento, algumas assumem maior relevância. Uma delas é a recepção. O cliente é recebido pela recepção, mantém-se permanentemente em contato com ela durante a sua estada e, ao partir, é a recepção que presta os últimos serviços. (CASTELLI, 2001, p. 163).

Além da importância que a recepção representa na questão da experiência vivenciada pelo hóspede, as pessoas que trabalham neste setor lidam diretamente com a aplicação e venda de tarifas, ou seja, suas atitudes referentes às vendas estão relacionadas ao cumprimento de metas como Diária Média, Taxa de Ocupação e RevPar, exercendo um dos conceitos de *Yield Management* ou *Revenue Management*, "maximizar a receita por quarto disponível, chamada de REVPAR ou *revenue per available room*" (ORKIN, 1988).

Em grandes hotéis ou em redes hoteleiras, normalmente há um departamento de reservas ou uma central de reservas com vários atendentes para suprir um número alto de ligações e *e-mails*. Ainda assim, os colaboradores do setor de recepção efetuam reservas, seja para pessoas quem ligam diretamente para a recepção ou chegam direto no balcão. É também "de responsabilidade da recepção controlar o bloqueio de quartos para futuros *check ins*, de modo a otimizar o uso da disponibilidade do hotel, procurando maximizar a receita" (RODRIGUES, 2006), por este motivo é imprescindível que os funcionários estejam bem preparados e que sejam treinados para aplicar também as estratégias de precificação definidas pela empresa. Neste mesmo pensamento, Walker (2002, p.127) afirma que,

o pessoal da recepção não deve ter como único objetivo a venda de todos os quartos, mas deve também se esforçar para atingir a melhor diária média para o total de quartos ocupados.

É importante para que toda uma estratégia de aumento dos índices e metas do hotel seja atingida, que os colaboradores deste setor tenham conhecimento sobre as próprias metas a serem alcançadas, sobre a aplicação de tarifas, das políticas e contratos realizados com outras empresas, e também saber lidar com períodos de alta ou de baixa demanda. Atualmente a maioria dessas informações necessárias

para efetuar uma reserva pode ser transmitida através de sistemas informatizados que são utilizados pelos hotéis, facilitando os procedimentos (CASTELLI, 2001).

2.1.2 Reservas

O setor de reservas de um hotel é responsável por todo o procedimento antes da chegada do hóspede, ou seja,

o setor de reservas prepara todas as informações para a recepção executar as ações. De reservas vêm informações tais como o nome do hóspede que vai chegar, o horário de chegada, a categoria do apartamento reservado, a data de saída, alguma solicitação específica do cliente (ex. apartamento em andar alto, longe do elevador, com cama de casal, etc). Todo o processo burocrático (e-mails, fax, vouchers, etc) também é organizado em reservas e remetido à recepção (RODRIGUES, 2006).

Este setor representa muitas vezes o primeiro contato do cliente com o hotel ou rede hoteleira, portanto o bom atendimento e atenção devem estar sempre presentes no primeiro contato.

Ainda com uma responsabilidade maior que o setor de recepção em relação ao cumprimento das políticas de precificação, o setor de reservas possui o papel essencial para o cumprimento de metas e lucratividade de um hotel. É o agente de reservas que pode mostrar ao cliente que além da reserva de um quarto de hotel ele pode ter a comodidade de reservar outros serviços, agregando valor ao produto que está sendo comercializado.

Um exemplo desta prática é a venda de uma categoria de apartamento melhor, ou ainda a venda de outros serviços, como uma refeição no hotel, traslado, *city tour*. Ou seja, é possível realizar o que é chamado de *crossselling* e *upselling*.

Segundo Mukerjee (2007, tradução nossa), "os esforços de *cross-selling* seriam proveitosos se o banco de dados fosse criado através de perspectivas bem qualificadas e as gestões fossem feitas tendo em mente a personalização e customização". Já *up-selling* "está preocupado com a venda de um produto superior para um cliente quando ele tiver superado o produto antigo". Portanto se trata de uma estratégia bastante interessante para aumento de receitas, possível de ser aplicada na

hotelaria principalmente pelas centrais de reservas, ou também pela recepção de um hotel.

O setor de reservas ou centrais de reservas, representando a porta de entrada para o cliente, administra diversas informações, táticas e estratégias que envolvem o incremento de receitas, pois essa é considerada uma das principais funções perante às reservas realizadas.

2.1.3 Vendas

O setor de vendas de um hotel surgiu principalmente com a necessidade do contato entre o hotel com clientes corporativos. Este setor é formado normalmente por uma equipe de vendedores e tem como principal função a venda do seu produto, através de visitas aos consumidores finais ou intermediários (IGNARRA, 2003, p. 137), assim como estabelecer uma relação amigável e de confiança com as empresas que utilizam serviços de hospedagem, eventos e alimentação do hotel.

Muitos clientes corporativos, incluindo intermediários, como agências de viagem e operadoras turísticas, podem ser responsáveis pela venda de grande parte dos apartamentos disponíveis diariamente no hotel. Desta forma o mercado hoteleiro tem como prática o acordo de tarifas diferenciadas para estes clientes que possuem grande poder de compra.

No entanto é necessário considerar diversos aspectos para a aplicação de tarifas e condições para empresas de alta produção, pois de acordo com Cross (2008) o produtor e cliente possuem diferentes interesses, “o produtor busca maximizar os lucros. O cliente deseja minimizar os custos.” Neste mesmo pensamento Leitão (2002) afirma que

as organizações devem estar atentas às diferenças de comportamento de seus clientes, procurando encontrar formas de atender suas particularidades de maneira satisfatória para estes, mas sem deixar de lado a rentabilidade das operações, uma vez que o processo de gestão deve estar voltado, dentre outras coisas, para a rentabilidade.

Diante desta realidade, os acordos corporativos podem impactar nos

resultados do hotel, por este motivo acordos como *Last Room Available*, ou seja, o hotel precisa garantir o último apartamento disponível para determinada empresa sem aplicar flutuação de tarifa diante de alta ocupação, não se torna algo interessante para os hotéis, já que um acordo como este pode comprometer sua rentabilidade.

2.1.4 Marketing

Há diversos autores que definem marketing, de formas diferentes e com enfoques diferentes. Para Kotler e Armstrong (1999), marketing “é um processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”. Outra definição de Kotler (1998) acrescenta ainda que além da organização, planejamento, análise e controle de recursos, o marketing visa a satisfação do cliente, assim como o lucro à empresa.

O marketing de serviços, aplicado ao setor turístico e conseqüentemente à hotelaria, tem seu foco voltado ao cliente, “numa empresa que presta serviços o produto é o serviço, e é intangível” (COURTIS, 1991, p. 9). Desta forma é necessário que a empresa se comprometa em ter qualidade nos serviços prestados, sempre estando voltada à satisfação do cliente.

Para Connor e Davidson (1993), o marketing focado no cliente é:

a decisão estratégica de:

1. Escolher um nicho de mercado-indústria para receber atenção especial.
2. Desenvolver e melhorar relações com clientes de alto potencial, clientes em perspectiva e focos de influência em nichos de mercado.
3. Preparar, posicionar, promover e fornecer soluções com valor reconhecido para necessidades específicas dos clientes atuais e em perspectiva do nicho.
4. Alavancar o uso de seu tempo, tecnologia e recursos disponíveis, prestando serviços que resultem em satisfação mútua na consolidação de uma relação cliente-empresa sólida.

Portanto é possível observar que as estratégias citadas se enquadram na hotelaria, já que se trata de uma mercadoria em que o principal “produto” é o serviço.

O setor ou departamento de Marketing de um hotel ou de uma rede hoteleira possui deferentes funções e segundo Grecco (1977) “a estrutura de Marketing varia de acordo com a complexidade da empresa, seus objetivos, suas divisões, seus produtos e seus planos de desenvolvimento”. Na hotelaria o setor/departamento de marketing normalmente trabalha com o desenvolvimento de projetos publicitários, promoções, desenvolvimento da imagem do empreendimento, entre outras funções. É comum também que a empresa hoteleira trabalhe com uma empresa terceirizada para a produção de materiais publicitários, desenvolvimento de artes e logotipos.

Este setor/departamento está diretamente relacionado à área de vendas, pois eles se complementam, porém não devem ser confundidos. Uma das diferenças mais importantes é que vendas

Preocupa-se com a necessidade do vendedor em converter seu produto ou serviço em dinheiro, enquanto marketing visa a satisfazer as necessidades do cliente através do produto ou serviço e de todo um conjunto de elementos a eles associados, levando a desencadear um processo de troca que seja mutuamente benéfico para vendedor e comprador. (Silva, 2005, p. 38)

Conforme este pensamento, apesar de o marketing ter seu foco direcionado para a satisfação do cliente, conseqüentemente as ações tomadas geram vendas, e se estabelece um ciclo em que o cliente, satisfeito com o serviço de qualidade utilizado, venha a utilizá-lo novamente e possivelmente faça recomendações à outras pessoas.

2.2 REVENUE MANAGEMENT

A estratégia de *Revenue Management* surgiu com a proposta de otimizar a receita de uma empresa, pois o mercado em geral se torna cada vez mais competitivo. Segundo Leitão (2002), “no atual cenário, garantir continuidade também implica às empresas tornarem-se competitivas, o que pode força-las a uma revisão dos seus processos e instrumentos de gestão”. Perante a esta necessidade, a estratégia de *RM* basicamente está fundamentada em táticas que buscam a maior rentabilidade e lucratividade em uma organização.

2.2.1 Conceitos de Revenue Management

Yield Management é um termo aplicado atualmente como sinônimo de *Revenue Management*, segundo Cross (1998), o termo *Yield Management* (YM) foi utilizado primeiramente pelas companhias aéreas, e mais tarde surgiu o termo *Revenue Management*, que nos dias de hoje é mais utilizado para se referir às estratégias de maximização de receitas.

O *Revenue Management*, conhecido como “RM”, é considerado como,

aplicação de táticas disciplinadas que prevêm o comportamento do consumidor em nível de micromercado e otimizam a disponibilidade de produtos e os preços para maximizar o crescimento da receita. (CROSS, 1998, p. 34).

Neste mesmo pensamento Gomes (2004) complementa a definição de Cross (1998), definindo o gerenciamento de receitas como uma forma sofisticada de gestão da oferta e da procura, através da manipulação do preço e da gestão da capacidade disponível.

Uma outra definição resume de maneira simples o modo com que o *RM* deve ser explorado para que atinja seu objetivo, ou seja, uma maior lucratividade e rentabilidade em uma empresa: “O *RM* assegura que as empresas vendam o produto certo, para o cliente certo, na hora certa, pelo preço certo” (CROSS, 1998, p. 34). Concordando com esta definição e focando no mercado hoteleiro, Kimes (1989) acrescenta que o *RM* é o processo de adequar o tipo certo de capacidade ao tipo certo de cliente ao tipo certo de tarifa, para que haja a maximização de receita ou de rendimento.

Cross (1998) ainda destaca sete conceitos e princípios básicos do *RM*, são eles:

1. Focalize o preço em vez de os custos quando estiver equilibrando a oferta e demanda.
2. Substitua os preços baseados nos custos pelos preços baseados no mercado.
3. Venda para micromercados segmentados e não para mercados de

massa.

4. Reserve seus produtos para seus clientes mais valiosos.
5. Tome decisões com base no conhecimento e não em suposições.
6. Explore o ciclo de valor de cada produto.
7. Reavalie continuamente suas oportunidades de receita.

Já Talluri e Ryzin (2005, p. 02), dando um maior enfoque em sua definição, analisam o *RM* como uma estratégia baseada e focada principalmente na demanda, estes argumentam que,

RM está preocupado com o gerenciamento de demanda e a metodologia e sistemas requeridos para a tomada das mesmas. Isso envolve gerenciar as relações de "interface com o mercado" assim como, o objetivo de incrementar as receitas. *RM* pode ser analisado como um complemento de gestão da cadeia de suplementos (SCM), acrescentando as decisões de suporte e processos da empresa, tendo como objetivo (tipicamente) de diminuir o custo de produção e entrega.

O autor Morais (2002), o qual considera *Revenue Management* e *Yield Management* sinônimos, e assim como Talluri e Ryzin (2005) já cita a utilização de um *software* para a otimização do processo e para a execução das táticas desta estratégia, define o *RM* abordando alguns novos aspectos, como a questão da probabilidade e estatística. Visto por este ângulo o *RM* parece estar envolvido basicamente com o raciocínio matemático, porém como este mesmo autor destaca, a estratégia de *RM* é formada por um conjunto de fatores, não se apropriando apenas de cálculos e raciocínios exatos.

[...] podemos dizer que *YM* utiliza informações sobre o comportamento de compra dos clientes e sobre as vendas realizadas para estabelecer um controle dos preços e do inventário de capacidade que busque maiores lucros, fornecendo produtos que satisfaçam as necessidades dos diferentes clientes, ao maior preço que eles estejam dispostos a pagar. É uma combinação de tecnologia de sistemas de informação, probabilidade, estatística, teoria organizacional, microeconomia, experiência e conhecimento do negócio. (Morais, 2002, p. 22)

A partir das opiniões de alguns especialistas é possível observar o quão

imprescindível para a implantação e utilização desta estratégia de gerenciamento de receitas é o controle e acompanhamento da demanda, fator de extrema importância para que seja possível uma previsão adequada.

Alguns autores já citam a utilização de um *software* como parte do processo de RM, porém é importante destacar que “embora quase sempre seja preciso criar um sistema informatizado de grande escala para analisar e prever o comportamento do consumidor, o *RM* não é um sistema informatizado” (CROSS 1998). Pois a estratégia em questão se apropria de diversas táticas, fazendo com que um *software* seja apenas uma ferramenta que proporciona a agilidade nos processos.

Para a utilização desta estratégia na hotelaria, é necessário ainda entender outros aspectos específicos deste mercado que influenciam no comportamento do consumidor e conseqüentemente na demanda.

2.2.2 Aplicabilidade e características do *RM* na hotelaria

A estratégia de RM pode ser aplicada em qualquer tipo de empresa e mercado (CROSS, 1998), porém Gomes (2004) identifica algumas características importantes para que a empresa tenha um melhor desempenho através da utilização da estratégia de *RM*, são elas:

- Capacidade finita (por exemplo, um hotel tem um determinado número de quartos disponível para vender);
- Estoques perecíveis (no caso de um hotel os quartos não vendidos em determinado dia não podem ser provisionados);
- Micro segmentos de mercado com diferentes sensibilidades ao preço;
- Procura variável e incerta;
- Produtos que podem ser vendidos ou reservados antes do consumo;
- Baixas razões custos variáveis versus custos fixos.

Através das características apresentadas é possível observar a similaridade com as características de uma empresa do ramo hoteleiro, desta forma se faz necessário entender alguns aspectos específicos deste tipo de empreendimento e os quais são essenciais no processo estratégico de RM. Estes estão relacionados diretamente com as características citadas por Gomes (2004), como características

do produto, política de precificação, segmentação de mercado, cliente, demanda e meios de distribuição deste “produto”.



FIGURA 02 – CONCEITO DE RM
 FONTE: GUALBERTO (2011, NÃO PAGINADO)

Gualberto (2011), como forma de representar a relação de interdependência entre esses aspectos, coloca de forma cíclica a relação entre cliente, produto, canal de distribuição, momento e preço. A relação entre esses fatores representa o conceito de RM na hotelaria, ou seja, cada um deles precisa ser analisado e entendido para que a próxima ação seja definida de forma assertiva.

O bom conhecimento sobre o cliente/demanda, suas necessidades e desejos trazem as informações certas para se apresentar o produto ideal. Sabendo as características do produto e tendo pleno conhecimento sobre ele, é possível estabelecer os canais certos de distribuição. Estes devem ser analisados quanto aos custos e retorno gerado ao empreendimento, e através dos canais de distribuição e no momento certo, devido à análises de previsão de demanda realizada, será possível a flutuação de tarifas, pois no decorrer deste processo, entendimento sobre os clientes e experiência de negócio, será definido o quanto estarão dispostos a pagar pelo produto.

Um dos princípios para a implantação da estratégia de *RM* em hotéis, assim como nas companhias aéreas (as quais já vem trabalhando desta forma a anos), é a *Dynamic Pricing*, ou seja: tarifas flutuantes, preços dinâmicos ou tarifas flexíveis.

Estas se referem à um conjunto de *Best Available Rate*, ou melhores tarifas disponíveis, divididas por categorias de apartamentos e aplicadas apropriadamente de acordo com a demanda.

É importante destacar que *RM* ou *YM*, tratado por muitos autores como sinônimos, não é apenas o gerenciamento de tarifas,

que é meramente a rejeição de tarifas baixas quando existe demanda para maiores tarifas. Quase sempre, devido a imprecisas previsões da demanda, tais rejeições são feitas tarde demais, gerando uma perda no total potencial de receita que a demanda pelo serviço ou produto poderia oferecer. (MORAIS, 2002, p.21).

Porém uma política bem estruturada e definida de aplicação de tarifas, ou *pricing*, é fundamental para que a estratégia seja aplicada de forma eficaz. Há redes hoteleiras que trabalham com diversos níveis de tarifas, podendo eles ser divididos em diversos tipos de tarifas, como tarifas de alta temporada, baixa temporada, tarifas promocionais, tarifas de final de semana, tarifas corporativas, tarifas para agências de viagem, tarifas para operadoras turísticas, entre outros. Cada tipo de tarifa e seus níveis de variação precisam ser empregados conforme as regras de utilização que foram desenvolvidas. Ou seja, os tarifários hoteleiros estão cada vez mais dinâmicos e complexos.

Da mesma forma em que o *RM* não se limita ao gerenciamento de tarifas, esta estratégia necessita da aplicação de tarifas dinâmicas para que então haja o aproveitamento máximo de oportunidades de mercado, em que é possível e muitas vezes necessário o aumento ou diminuição dos valores da diária.

A Ilustração 3 a seguir representa a aplicação de tarifas dinâmicas baseadas na segmentação de mercado,

em que diferentes clientes são cobrados por diferentes tarifas. Assim, captura-se mais receita e também tornam os clientes mais satisfeitos, uns porque apesar de pagarem mais, têm garantias de atendimento; outros por pagarem menos. (MORAIS, 2002, p.46)

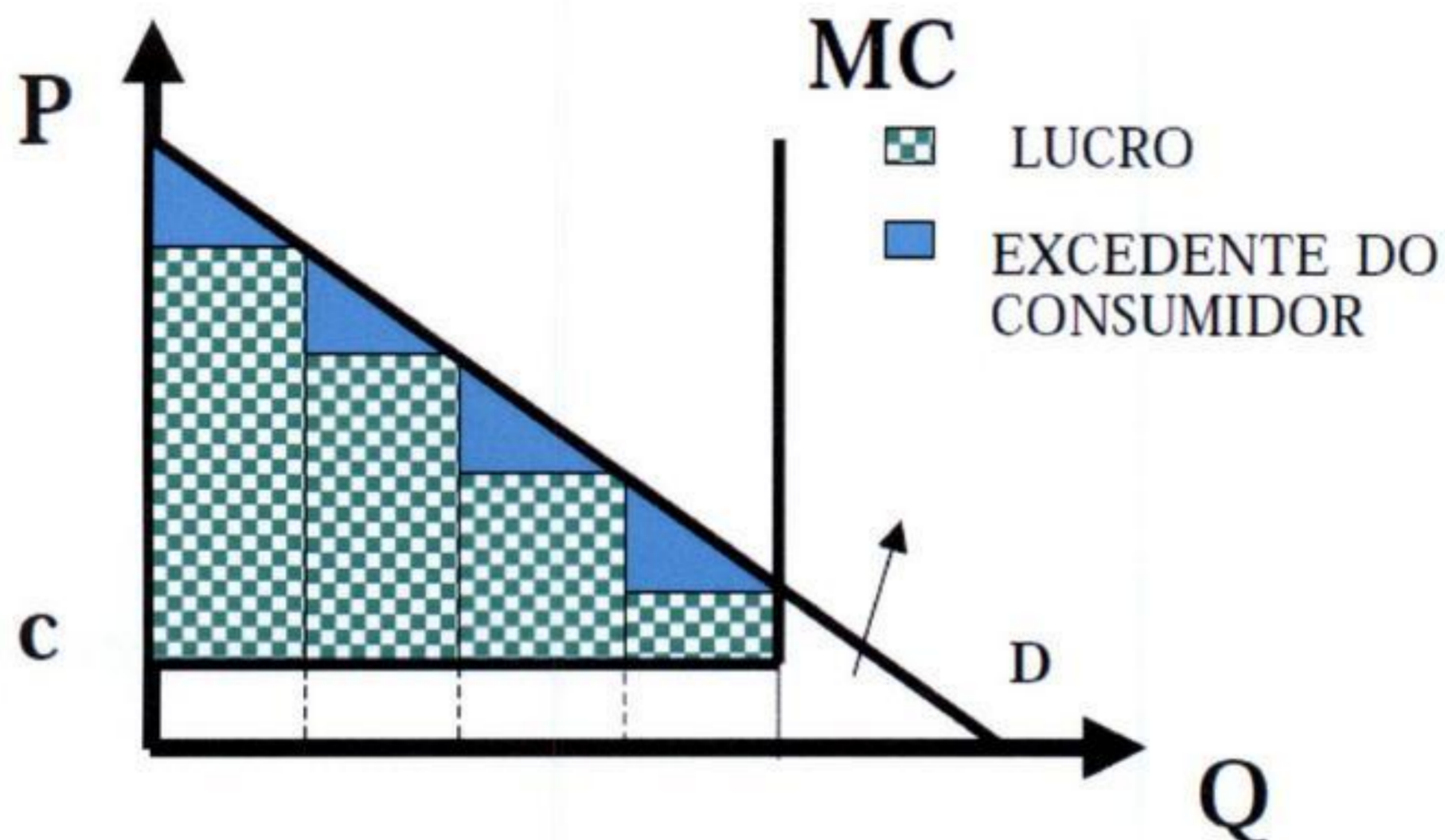


FIGURA 03 – RECEITA COM SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.
 FONTE: MORAIS (2002, p.48)

Entretanto flutuar as tarifas não é uma tarefa simples, pois sua execução é trabalhosa e demorada para grande parte dos hotéis que são nos dias de hoje estão presentes na internet e são distribuídos por diversos sites de viagem e agências de viagem online.

Um dos aspectos importantes para a assertividade na aplicação e flutuação das tarifas é o estudo e entendimento da demanda, pois “os riscos do setor estão, em boa parte, vinculados ao conhecimento insuficiente do mercado, principalmente da demanda.” (ANDRADE *et al*, 2007, p. 30). Visto como um empreendimento de alto risco, um dos fatores que contribui para este resultado segundo Walker (2002) é a natureza cíclica da demanda, bastante característica no setor hoteleiro.

A hotelaria apresenta características similares às do setor aéreo, pois possuem custos altos investidos em bens imóveis e manutenção, capacidade temporária e demanda não equilibrada. Esta última representa desequilíbrios como perecibilidade, sazonalidade, variabilidade e oportunidades perdidas de rendimento com apartamentos não ocupados. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2004).

Dos diferentes tipos de demanda é possível relacionar o mercado hoteleiro à principalmente dois tipos conceituados por Kotler (2000), são elas a demanda

irregular, abordada também por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004) como demanda não equilibrada, ou seja, sofrem com variações sazonais. E a demanda excessiva, a demanda maior do que a capacidade da oferta. Os hotéis também recebem outros tipos de demanda, porém as duas citadas anteriormente se destacam por influenciar diretamente na estratégia de *RM*.

É importante destacar que o *RM* ideal, segundo Gualberto (2011), está relacionado basicamente com a demanda, entre as ações de vendas, marketing e *RM*, conforme ilustrado abaixo.



FIGURA 04 – RM IDEAL
FONTE: GUALBERTO (2011, NÃO PAGINADO)

Um dos princípios de *RM* é trabalhar com a micro segmentação da demanda, pois a hotelaria é formada por clientes heterogêneos em que cada um deles necessita ser tratado como um mercado a parte, pois possuem características, necessidades e desejos diferentes.

Os objetivos da segmentação para a hotelaria são as seguintes: facilitar a identificação do mercado mais lucrativo, criar projetos de produtos que atendam as necessidades dos hóspedes, estabelecer melhor forma de fazer promoções, escolher a melhor mídia para divulgar o estabelecimento hoteleiro e otimizar os recursos para alcançar os melhores resultados (LEMOS; ERDMANN, [?]).

Há diversos tipos e modelos de segmentação, porém é necessário que cada empreendimento realize uma autoanálise para compreender a qual deles se identifica e corresponde melhor à realidade de seus clientes, e se ainda necessário fazer adaptação de forma a personalizar e se adequar à demanda presente.

Conhecendo melhor os hóspedes e clientes, as ações de marketing, vendas e RM, trabalhando simultaneamente, resultarão na satisfação das necessidades dos mesmos, assim como também terão os objetivos comerciais atingidos. “A segmentação do mercado é a chave para a determinação dos preços com base no mercado e a maximização de receita” (CROSS, 1998, p.48).

A partir dos aspectos vistos referentes à demanda e segmentação se faz necessário estabelecer a relação destes aspectos com uma das principais táticas da estratégia de RM, a previsão de demanda. São através de estudos, conhecimento, histórico, e segmentação da demanda que esta tática se baseia, de forma a prever o comportamento do consumidor.

Para identificar o comportamento de compra de cada segmento, é preciso analisar seus dados históricos, monitorando a frequência das solicitações de reserva, assim como motivos de cancelamento de reservas e *no show* (não comparecimento do hóspede). Os dados históricos sobre os clientes são as principais informações utilizadas para construir previsões para cada segmento (MORAIS, 2002). Parte da previsão da demanda também envolve táticas como a criação de um calendário de eventos da cidade que impactem e influenciem na demanda, prevendo os períodos de eventos que proporcionam a alta ocupação durante o ano, e efetuar uma análise das tarifas que pretendem ser aplicadas no próprio estabelecimento, assim como nos hotéis concorrentes.

Fenato (2012) apresenta a evolução da informação para se chegar a previsão de demanda, conforme a figura abaixo:

FORECAST – PREVISÃO DE DEMANDA “A EVOLUÇÃO DA INFORMAÇÃO”



FIGURA 05 – PREVISÃO DE DEMANDA
FONTE: FENATO (2012, NÃO PAGINADO)

Segundo Fenato (2012), primeiramente os dados são armazenados para em seguida serem interpretados e transformados em informações, as quais através de um conhecimento prévio serão utilizadas para análises e assimilações como forma de prever a demanda. Posteriormente o conhecimento e experiência de negócios atrelados podem contribuir com a otimização do conhecimento, um diferencial para chegar às tomadas de decisões mais assertivas.

De acordo com Moraes (2002), após o processo de captação e processamento das informações, há três formas de controlar a previsão de demanda se baseando nos resultados das análises realizadas, são elas:

1. **Gerenciamento da Capacidade** - algumas formas de controle e limitação de capacidade podem ser feitas, tais como *overbooking*, *minimum length of stay*, *close to arrival* e *sell-through*.
2. **Alocação de Descontos** - dar descontos inclui disponibilizar quartos em um certo período de tempo com tarifas reduzidas ou com descontos. A teoria é de que vender com desconto pode ser melhor do que não vender.

Deseja-se proteger um número suficiente de quartos com uma tarifa alta para satisfazer à demanda projetada para a categoria disposta a pagá-la e, ao mesmo tempo, preencher com vendas a tarifas mais baixas os quartos que, caso contrário, permaneceriam sem serem vendidos. Deve-se encorajar o *upselling*, já que esta técnica requer uma confiável estimativa da elasticidade-preço da demanda e da probabilidade de se dar *upgrade*.

3. **Controle de Duração** - estabelece restrições sobre como aceitar reservas para proteger o inventário contra perda de receita, e também os limites e datas para se aceitar cada oferta em cada tarifa de cada segmento.

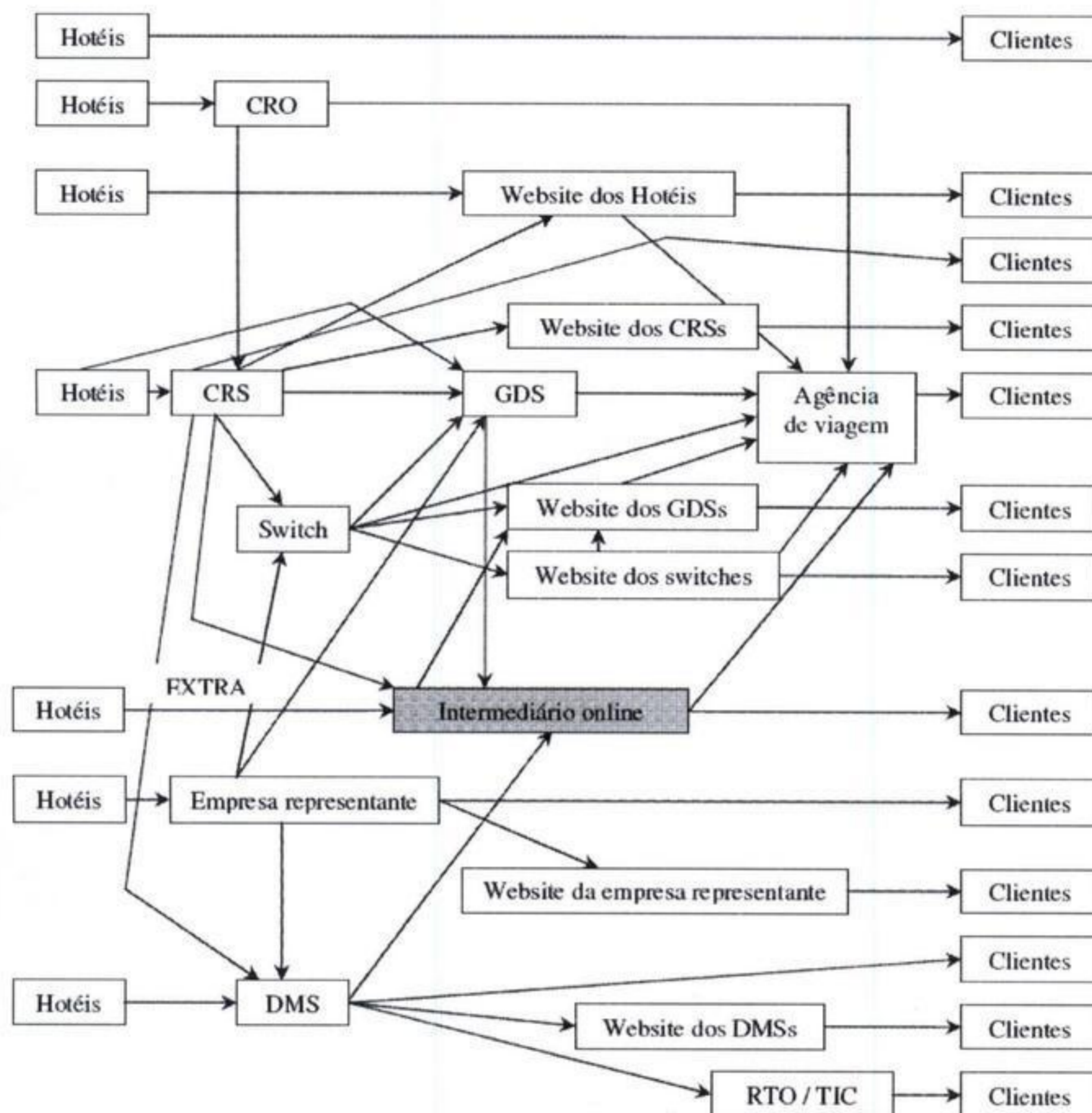
Com as formas de controle citadas, é possível segundo o autor estabelecer uma previsão de demanda confiável, pois as ações acima induzem à realização de reservas com antecedência maior que o comum, garantem receita através de regras como mínimo de noites, data fechada para *check-in*, utilização de estratégias como *upselling* e *crossselling*.

As ações de controle para a previsão de demanda para serem representativas e surtirem efeito precisam ser aplicadas em diversos e se possível em todos os canais de distribuição. Portanto, Lara (2001, p.43) conceitua canal de distribuição como “um conjunto de organizações ou empresas interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto/serviço disponível aos clientes”.

Antes do surgimento dos GDS's (Sistema Global de Distribuição) e da internet a distribuição na hotelaria era vista de forma simples, pois na década de 60 o telefone era o praticamente o único meio de efetuar reservas em um hotel (VALLEN; VALLEN, 2003). Atualmente, com os diversos meios de comunicação, evolução tecnológica e ainda os intermediadores de reservas, como agências de viagem, operadoras turísticas, OTA's (agencias de viagem online) e consolidadoras, os hotéis aumentam sua visibilidade, e conseqüentemente o número de reservas efetuadas.

O'Connor e Frew (2002) apresentam de forma ilustrada as possíveis formas de distribuição neste mercado, possibilitando reservas através de diferentes meios.

Rotas de distribuição de acomodações de hotéis



Fonte: Adaptado de O'Conner & Frew (2002)

FIGURA 06 – ROTAS DE DISTRIBUIÇÃO DE ACOMODAÇÕES DE HOTÉIS.
FONTE – O'CONNOR E FREW (2002)

Segundo a ilustração 6 os hotéis podem fornecer seu "produto" diretamente ao cliente através de centrais de reservas próprias e de *websites* próprios, ou ainda ter um ou mais intermediários neste processo. É o exemplo da agência de viagem, empresa representante, GDS's e intermediários online. Os autores ainda identificam a maneira que o hotel pode ser distribuído para os clientes finais e pelos intermediários, como a utilização de ferramentas e sistemas informatizados envolvidos no pro-

cesso. É o caso dos *websites*, centrais de reservas (CRO, Central Reservation Offices), sistema central de reservas (CRS, Central Reservation Systems), *Switches* (sistema bidirecional que conecta qualquer sistema de reservas de um hotel com as numerosas plataformas de GDS's) e sistema de gerenciamento de destino (DMS, *Destination Management System*) similar ao GDS, este sistema concentra a distribuição de produtos turísticos geralmente focados no mercado de lazer sendo formado por fornecedores pequenos e independentes.

A existência de diversos canais de distribuição conforme apresentado na ilustração 6, proporciona o aumento de reservas efetuadas e maior divulgação dos hotéis, porém o controle do conteúdo e informações distribuídas se torna bastante difícil com o grande volume de intermediários e *websites* de reservas online.

Morais (2002, p.45) complementa, afirmando que,

Hoje em dia, as reservas para um determinado hotel podem ser feitas praticamente a partir de todos os países do mundo. Vários são os meios para isso. Um hotel pode receber pedidos de reservas por telefone, fax, e-mail, *web pages*, por meio de centrais de reservas nacionais do próprio hotel ou, até mesmo, internacionais via GDS (*Global Distribution Systems*), entre outros.

Por este motivo, é importante que o hotel tenha todos os canais de reservas bem definidos, monitorados e controlados diariamente, pois é necessário o controle total de seu inventário para que não haja a perda de oportunidades de maximização de receita.

A implantação de táticas de *RM* em um hotel é, portanto formada por um conjunto de práticas que criam o ambiente adequado para promover ações mais agressivas, desta forma aborda análises aprofundadas de dados históricos, previsões de demanda, segmentações, canais de distribuição, entre outros aspectos. Estes então dão suporte na tomada de decisões dos processos e aumentam a possibilidade de diminuição de custos (TALLURI; RYZIN, 2005, p.02), portanto não é algo simples, uma tarefa com inúmeros obstáculos e etapas nas quais devem ser compreendidas a realidade de cada hotel, suas características e valores.

2.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

As TIC's representam hoje uma ferramenta essencial para as empresas em geral. Para o turismo e hotelaria é de extrema importância já que ferramentas informatizadas e *softwares* estão presentes em praticamente todos os processos operacionais, como a confirmação de reservas, *check-in*, *check-out*, distribuição de tarifas, faturamento, entre outros. Para a compreensão da importância e das características das TIC's no turismo e hotelaria é necessário também conhecer os conceitos e importância das tecnologias de informação e comunicação para as empresas nos dias atuais. Portanto estes aspectos serão abordados nos próximos tópicos para posteriormente compreender os softwares específicos que auxiliam na estratégia de *RM*, os *Revenue Management Systems*.

2.3.1 Conceitos e importância das TIC's

Atualmente as tecnologias da informação e comunicação são consideradas essenciais, pois tiveram uma crescente popularização que gerou o fácil acesso às informações e tornou possível um melhor desenvolvimento de ferramentas para diferentes necessidades, pessoais ou profissionais.

As TIC's podem ser conceituadas como um "conjunto convergente de tecnologias em microeletrônica, computação (*software* e *hardware*), telecomunicação/ radio fusão e optoeletrônica". (CASTELLS, 1999, p. 49).

Em uma definição mais restrita, Turman, Wetherbe e Maclean (2002), conceituam as TIC's como o aspecto tecnológico de um sistema de informações. Segundo os autores a tecnologia da informação e comunicação inclui hardware, bancos de dados, softwares, redes e outros dispositivos.

As TIC'S têm como uma de suas funcionalidades facilitarem o fluxo de informação. Segundo Viana (2010) através das TIC's as organizações têm a seu dispor um componente de interação em que todos os meios de comunicação convergem, assim as possibilidades de comunicação são praticamente ilimitadas. O acesso às informações e aos canais de distribuição com a utilização das TIC's possibilita ao consumidor consultar diretamente as informações do fornecedor, além disso, podem fazer comparações entre diversos produtos e serviços o que possibilita

uma escolha mais detalhada (BIZ, 2009. p. 44 e 45).

Alguns autores citam os avanços tecnológicos como uma revolução. Para Ferrante e Rodriguez (2000, p. 18) os impactos da tecnologia podem ser comparados às mudanças que a revolução industrial causou na Sociedade Agrícola. De acordo com os autores a revolução informacional gerou a Sociedade da Informação a qual substituiu a Sociedade Industrial.

Seguindo o mesmo pensamento, Fitzsimons (2005) cita que da mesma forma que a maquinaria transformou a economia baseada em agricultura para uma economia baseada na indústria, a tecnologia da informação está transformando a economia industrial em uma economia de serviços. Para o autor a disponibilidade das TIC's gerou indústrias para reunir, processar e transmitir informações.

Dessa forma percebe-se uma relação complexa entre os modelos de negócio da organização e o uso das TIC's, por isso a necessidade da compreensão sobre as TIC's e, principalmente, sua aplicabilidade. Para Silva (2003) a Tecnologia da Informação desempenha seu papel apenas promovendo a infraestrutura, pois o trabalho colaborativo e a gestão do conhecimento envolvem também aspectos humanos, culturais e de gestão.

A tecnologia da Informação evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico dentro da organização (LAURINDO; SCHMIZU et al, 2001). Conforme os autores citados, atualmente a tecnologia da informação e comunicação é vista como uma estratégica competitiva, pois além de sustentarem operações de negócios existentes, elas permitem que novas estratégias empresariais sejam viabilizadas.

Sendo assim, pode-se dizer que as TIC's agregam valor ao produto e/ou serviço prestado, além de permitir um melhor desempenho do empreendimento, integrando a comunicação interna e externa, permitindo que a empresa tome atitudes preventivas frente às necessidades e dificuldades que surgirem.

Para Oliveira, (2002, *apud* BAZZOTTI e GARCIA 2010) "sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função".

O sistema de informação não possibilita somente uma melhoria no entendimento e compreensão da informação e o suporte para a efetiva tomada de

decisão, mas também respostas às operações diárias e uma facilidade à integração entre as organizações, também pode ser visto como uma estratégia que melhora significativamente e/ou adiciona valores aos processos da organização (BOOTH; PHILP, 2005, *apud* BIZ, 2009).

Vale ressaltar a responsabilidade dos gestores dos sistemas de informação com as pessoas ou recursos humanos. Há a necessidade de contratar, treinar, acompanhar, supervisionar, orientar, reconhecer, avaliar seu desempenho, etc. (REZENDE, 2005, p. 69), pois os sistemas de informação não são autogeridos, precisam de equipamentos e pessoas que o executem, realizem sua manutenção assim possibilitando seu funcionamento, caso o contrário, a vasta quantidade de dados inseridos no sistema perde sua funcionalidade (PALMISANO; ROSINI, 2003, p.50).

Pode-se perceber que no ambiente real, os aspectos sociais interferem e muito no funcionamento do Sistema de Informação. Os processos podem ser modificados em razão de aspectos sociais não bem controlados. Por esta razão, é que existem muitos sistemas que após implantados acabam não sendo utilizados ou até mesmo trazendo prejuízos ou dificultando o trabalho nas organizações. Por isso a importância de se estudar a aplicabilidade e funcionalidade de um sistema de informações antes de realizar a sua implantação em uma organização.

2.3.2 TIC's aplicado ao Turismo e Hotelaria

Com a evolução das tecnologias de informação e comunicação o turismo se mostrou uma das áreas que mais se beneficiou, já que as evoluções contribuíram basicamente para a agilidade na transmissão de informações. Olsen e Conolly (2000) concordam afirmando que a tecnologia tem se tornado o principal componente nas operações do turismo e dos hotéis.

O GDS, sistema de distribuição global, foi uma ferramenta informatizada que revolucionou a distribuição no turismo, pois através deste foi possível ter acesso à diversos produtos e serviços como passagens aéreas, acomodações em hotéis, alugueis de carros, cruzeiros, entre outros. Esta ferramenta era sinônimo de conveniência pois possibilitava a compra de diversos produtos e serviços de uma viagem em um só lugar, tornando-se então, um canal de distribuição bastante

completo para as agências de viagem . Segundo Mello (2005, p.20), os GDS's

Centralizam, consolidam e entregam informações sobre fornecedores de serviços turísticos em todo o mundo. Os agentes de viagem são os principais usuários dos sistemas GDS, mas hoje também é possível encontrar sistemas que procuram atender diretamente o consumidor.

Porém haviam alguns aspectos que faziam o uso do GDS um fator limitante para a hotelaria, segundo O'Connor (2001) os principais motivos limitantes eram os custos, pois a integração com um sistema GDS requer o custo de utilização e ainda um custo por reserva efetuada, outro fator é que sua estrutura de banco de dados era restrita, o que limitava o espaço disponível para a divulgação dos produtos. Perante esta situação apenas hotéis de grandes redes hoteleiras estavam bem representados nos GDS's, espaço este praticamente impossível para pequenos e médios hotéis independentes ou de médias redes hoteleiras.

Posteriormente com a abertura do mercado para as vendas *online*, os GDS's sentiram a necessidade de se aprimorarem, lançaram produtos online e efetuaram parcerias para se inserirem também neste mercado. As empresas turísticas apresentaram grande adesão ao *e-commerce*, ou seja o comércio *online*, outro fator responsável por fortes mudanças no setor. Entre elas, consideradas pioneiras na utilização das TIC's, estão as companhias aéreas, hoje consideradas exemplos para a hotelaria na utilização de sistemas informatizados.

Para Quevedo (2007, p.27),

o gerenciamento das tecnologias possibilita a diversificação da oferta turística, facilita os processos de compra e venda e proporciona maiores informações e mais conforto ao turista. A internet constitui-se no maior canal de divulgação dos produtos turísticos, uniformizando a linguagem em todos os continentes e, conseqüentemente, determinando uma nova relação entre consumidores e empresas, em especial turistas e o turismo.

Com esta função a internet constitui hoje uma forte ferramenta na distribuição online tanto através da compra para o consumidor final, como também para os intermediários no processo de compra, ou seja, agências de viagens online, operadoras, consolidadoras, *websites* de viagens, entre outros. Através da web, o

cliente pode verificar a localização do hotel, preço do apartamento, fotos dos quartos e informações turísticas da região e outras facilidades. Hoje, através de uma *homepage* de um hotel, ou de um dos distribuidores citados anteriormente, o cliente pode consultar *online* as tarifas do hotel, disponibilidade de quartos, além de poder confirmar a reserva. (MENDES; RAMOS, 2001).

Porém a credibilidade e segurança são fatores importantes para os clientes, mesmo a compra online oferecendo diversas informações, agilidade e comodidade McCole (2002) apresenta as principais características que um sistema de reservas na Internet deve possuir para transmitir confiança aos clientes:

- Interface apropriada e fácil de usar;
- Área com informações sobre a empresa fornecedora;
- Página com a opinião de outros consumidores sobre os produtos vendidos;
- Oferta de serviços gratuitos;
- Certificados de segurança nas transações eletrônicas;
- Qualidade do *design* gráfico das páginas da Internet,
- Detalhamento das regras e normas de utilização do serviço;
- Informação completa, correta e atualizada.

Com a evolução das compras *online* e de diversos intermediários que também estão disponíveis na *web*, é possível perceber atualmente, conforme a ilustração 5 uma complexa distribuição na hotelaria. Como uma forma dos hotéis possuírem maior controle sobre seu inventário e transmitir confiança ao cliente, proporcionando as características citadas acima, diversos canais de vendas *online* trabalham com ferramentas que possibilitam o hotel disponibilizar uma quantia de apartamentos por dia para cada distribuidor, chamado *allotment*, ou bloqueio diário. Esse tipo de ferramenta se torna de extrema importância para a prática de *RM*, já que está baseada no controle dos preços e do inventário que busque maiores lucros. (MORAIS, 2002).

Desta forma os hotéis podem controlar a quantidade de apartamentos disponíveis e as tarifas que desejam aplicar para cada canal de venda. Isso se torna possível através de uma *extranet*, o distribuidor geralmente fornece um *login* e senha de um portal *online*, o qual permite o hotel fazer alterações necessárias, que

proteja seu inventário e controle as tarifas disponíveis para venda.

Através do grande desafio que se tornou a distribuição *online*, alguns hotéis já contam com um setor específico de *e-commerce*, o qual define estratégias de venda online, controlando disponibilidade, conteúdo sobre o produto e tarifas que estão sendo distribuídas na *web* juntamente com um setor de *RM* ou receitas. Isso demonstra a importância e representatividade das vendas online na hotelaria, segundo O'Connor (2002) já se previa que os serviços proporcionados pela Internet seriam a principal força motriz para o futuro do turismo e da hotelaria.

Sendo compreendidas também como tecnologia de informação e comunicação aplicadas ao turismo e hotelaria, estão as ferramentas informatizadas e os *softwares* utilizados pelos hotéis. É importante o entendimento destes para posteriormente a abordagem de um tipo de software específico que será tratado a seguir, os *Revenue Management Systems (RMS)*. Os *softwares* utilizados na operacionalização muitas vezes estão integrados a GDS's e portais de reservas online, estes serão abordados no próximo tópico pra um melhor entendimento sobre a relação entre eles.

2.3.3 Ferramentas informatizadas e Softwares na Hotelaria

Para a otimização dos processos e estratégias foram desenvolvidos diversos sistemas informatizados e *softwares* específicos para as empresas hoteleiras, que contribuem com a agilidade e diminuição de possíveis erros, devido ao fator humano, durante a execução dos processos diários em um hotel. O principal tipo de sistema que faz a operacionalização de um hotel é o PMS,

Sistema de Gerenciamento de Propriedade (*Property Management System - PMS*) que fornece todas as ferramentas para o trabalho do dia a dia de um hotel e integra todas as funções como manusear as reservas, fazer o *check in* e *check out* dos clientes, entradas nos quartos e gerenciar o inventário, acomodar as necessidades do cliente *in-house*, controlar a contabilidade e faturamento, governança (PUC RIO, ?).

São alguns exemplos de sistemas PMS's a CMNet, Desbravador, Fidelio, Opera, entre outros. Para esclarecer as funções de um PMS, Tallury e Rizyn (2005)

citam várias de suas características referentes aos seguintes tópicos: opções de reservas, tarifas e controle de inventário, perfil do cliente, restrições de quarto e tarifa, controle de quartos de grupos e interface ao sistema de distribuição global (GDS). Conforme a tabela 3 é possível identificar diversas funções que este tipo de software disponibiliza a partir dos cinco principais fatores que o integram.

TABELA 01: CARACTERÍSTICAS PROPERTY MANAGEMENT SYSTEM.

Opções de Reservas
Individual, grupo, compartilhada, e reservas de múltiplas tarifas.
Adicionar, alterar, cancelar reservas incluindo múltiplas datas de entrada e saída.
Standard, pacote, negociadas e tarifas de grupo.
Dispositivos de tarifas de múltiplas moedas.
Mensagens deixadas pelos agentes de reservas.
Mensagens online automáticas de venda agregada.
Pesquisa de propriedade geográfica e regional.
Detalhes da propriedade.
Produtos disponíveis definidos pelo usuário por código de tarifa.
Estratégias e restrições de tarifas disponíveis ilimitadas.
Múltiplos códigos de tarifa para exibição automática da tarifa.
Lista de espera compatível; fila automática de lista de espera.
Sistema de consulta para itens de ação nas reservas.
Controle de Tarifa e Inventário
Multi níveis de controle de inventário por categoria de quarto e tipo de quarto.
Ocupação máxima por tipo de quarto.
Planos de tarifa
Tarifas da propriedade em múltiplas moedas.
Tarifas confirmadas em múltiplas moedas.
Suporte para pacotes.
Tarifas negociadas.
Cálculo de taxas.
Códigos de tarifas disponíveis baseados em data de chegada, número de noites, etc.
Suporte para tipos de quartos genéricos.
Gerenciamento de quarto e tarifa.
Atividade de transação pelo agente de reservas.
Confirmação escrita de reserva online, via e-mail ou fax.
Captura das solicitações de brochuras.
Relatório de receita e previsão.
Controles de Segurança.

Menus de trabalho definidos pelo usuário.
Perfis do Cliente
Capacidade para múltiplos endereços para cada perfil.
Membro ou sócio.
Fusão de perfis.
Número de ID do cliente atribuído automaticamente ou manualmente.
Perfis incluem preferências por produtos, tipos de quartos.
Preferências devem ser usadas como padrão quando atribuídas aos quartos.
Habilitado para substituir parâmetros de overbooking.
Apontamento de comissão especial para cliente, agente, ou origem.
Acompanhamento dos membros.
Perfis de relacionamento vinculados.
Número de cartão de crédito.
Histórico de estatísticas.
Grupos.
Restrições de Quarto e Tarifa
Aberto.
Fechado.
Fechado para chegada.
Estadia mínima.
Estadia máxima.
Número máximo de pessoas.
Fechado pela sazonalidade.
Estadia até.
Reserva avançada.
Aberto/fechado o tipo de quarto por código de tarifa, propriedade, categoria de apartamento, etc.
Administração.
Controle de Quartos de Grupos
Inventário de quartos loteados com limite de confirmação de data ou dias.
Pesquisa de cliente online.
Estada de grupos recorrentes.
Interface ao Sistema de Distribuição Global (GDS)
Interface aos GDS's.

Fonte: Tallury e Rizyn (2005)

Outro tipo de sistema responsável principalmente pela estrutura tarifária e disponibilidade do inventários dos hotéis é o sistema central de reservas (*Central Reservation System – CRS*), normalmente complementar ao PMS, e que deu origem

aos GDS's. "Na hotelaria, as principais redes já possuem um sistema central de reservas, que permite ao cliente o acesso direto a todos os hotéis da rede em qualquer lugar do mundo" (QUEVEDO, 2007, p.25). Muitos dos softwares já possuem o PMS e CRS integrados em um só sistema, ou então para o funcionamento simultâneo destes sistemas é importante que haja uma integração e compatibilidade entre os mesmos.

Um sistema que contribui diretamente com as táticas de *Revenue Management* é um tipo de sistema denominado *Channel Manager System*, ou seja um gerenciador de canais. Este tipo de sistema tem como principal objetivo trazer agilidade no processo de controle de disponibilidade e de tarifas nos diversos canais de vendas *online*. Através deste sistema é possível efetuar as alterações necessárias nos diversos meios de distribuição simultaneamente e em tempo real. Uma das empresas que oferece este tipo de sistema é a Rate Tiger, esta apresenta em seu site algumas características do seu produto (RATE TIGER – Channal Manager System):

- Mais de 600 *websites* intermediários internacionais disponíveis.
- Visualizar inventário e tarifas nos diversos *websites*.
- Manter planos de tarifa/categoria para reduzir a interferência manual durante as atualizações.
- Atualizações precisas de inventário e tarifa.
- Manter o inventário fechado ou disponível para vendas.
- Manter a atualização diária e verificar onde as mudanças foram feitas, por quem e quando.
- Visualizar relatórios resumidos para exibir posições de todo o inventário.
- As regras de cada extranet é carregada, assim é possível aderir as capacidades e restrições de cada *website*.

Um *channal manager system* contribui com o desempenho das vendas *online*, constitui e auxilia grande parte da execução das táticas definidas para a prática do gerenciamento de receitas. Porém, o *RM* não está baseado apenas na oscilação de

tarifas conforme citado anteriormente, envolve diversas outras análises, utilizando-se do histórico e conhecimento de mercado. Com uma maior abrangência os *Revenue Management Systems* surgiram no mercado para suprir esta necessidade disponibilizando uma ótima solução à processos complexos e trabalhosos.

2.3.4 Revenue Management Systems

Os RMS's, como são conhecidos os *Revenue Management Systems*, através de diversas ferramentas que disponibilizam, têm como principal objetivo gerar análises, relatórios, previsões e definir sugestões que envolvem probabilidade, estatísticas e cruzamentos de dados de forma ágil e prática.

Uma pesquisa realizada por Kimes (2008) com diversos profissionais de cadeias hoteleiras e empresas internacionais, envolvidos diretamente nos processos de gerenciamento de receita em hotelaria, definiram que a segunda principal questão em relação ao RM está vinculada às questões tecnológicas, conforme a ilustração 7, sendo a primeira os recursos humanos.

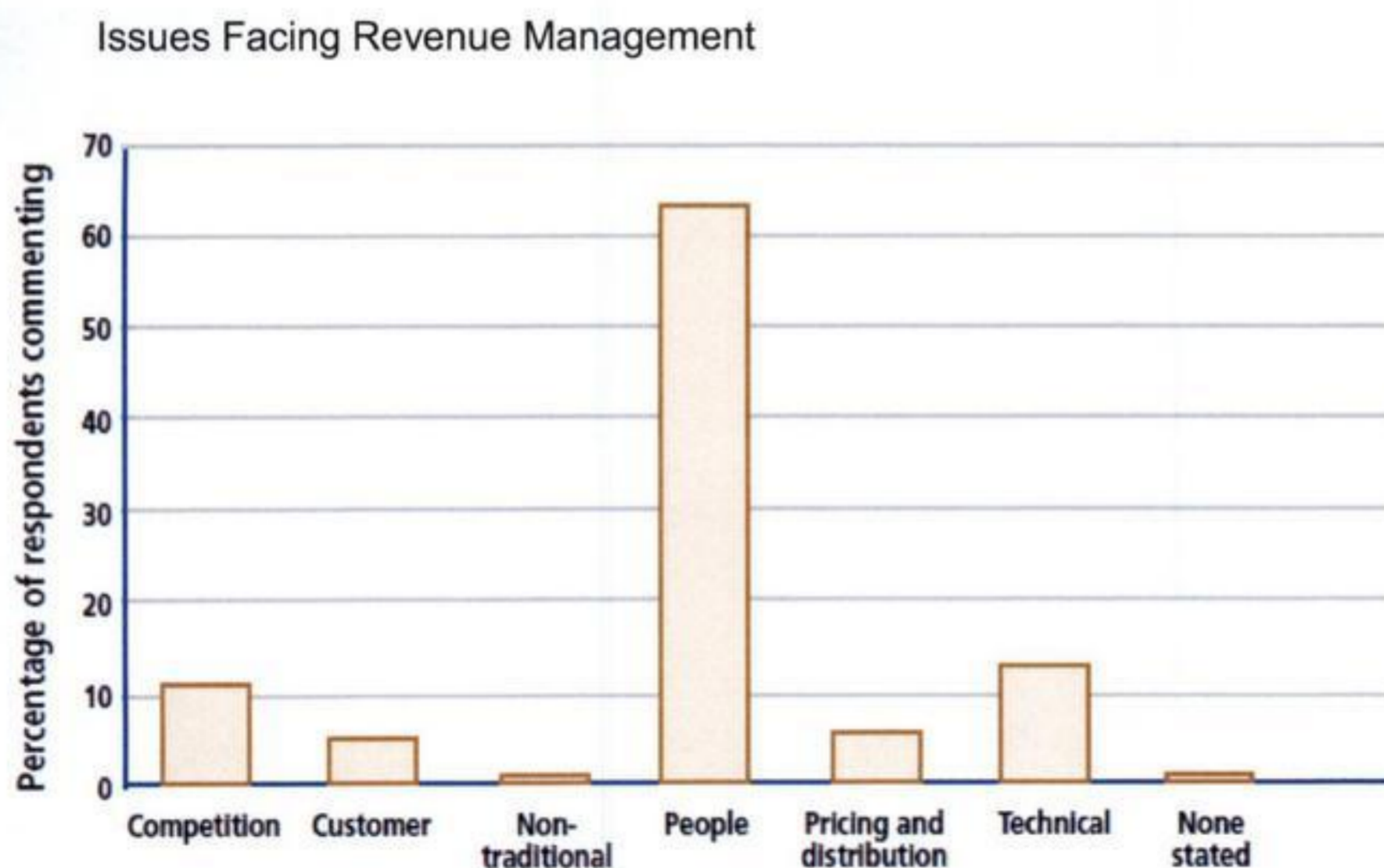


FIGURA 07 – QUESTÕES FACE AO GERENCIAMENTO DE RECEITAS.
FONTE – KIMES (2008)

Os dados apresentados demonstram o quão importante e relevante é a ferramenta tecnológica para a prática e execução das táticas de *RM*, apesar da questão principal estar vinculada ao fator humano, que se torna realmente indispensável mesmo com utilização de ferramentas tecnológicas altamente avançadas.

As funções disponibilizadas nos *RMS's* são basicamente através da apresentação de um calendário de previsões de ocupação, de receitas e de pernoites e disponibilidade de gráficos com as mesmas previsões, oportunidades para oscilação de tarifas, assim como sugestões de tarifas e canais de vendas a serem utilizados para períodos específicos. (IDEAS RMS, 2012).

Uma das grandes empresas que oferece este *software* é Ideas Revenue Management Solutions, esta empresa apresenta as seguintes características e funcionalidades em seu sistema de *RMS*:

- Precificação;
- Gerenciamento de canais de vendas;
- Visibilidade de múltiplas unidades;
- Precificação e avaliação de grupos;
- Orçamentação;
- Serviço de sucesso para novos hotéis;
- Interface intuitiva para o usuário;
- Agrupamento de rendimento;
- Relatórios de gerenciamento;
- Relatórios personalizados;
- Alertas automatizados;
- Análise da cesta competitiva;
- Software como um serviço de desenvolvimento;
- Certificado de integração.

A maioria destas funções é gerada pelos *RMS's* a partir dos dados inseridos no *PMS* (*Property Manager System*), pois o *RMS* considera as reservas inseridas no *PMS* para gerar uma visualização da situação real de ocupação, receitas e pernoites

até o momento e ainda fazer previsões baseadas na situação atual como também no histórico de reservas armazenado no *PMS*. Conforme afirma Ingold (et al, 2000), os sistemas de *RMS* requerem um *software* complementar para que haja a integração com a estrutura e dados da empresa.

As funções citadas são as principais ferramentas que auxiliam na aplicação da estratégia de *RM*, pois através delas é possível identificar de maneira ágil, através de calendários, gráficos, e previsões de oportunidades, o momento certo e a ação certa a ser aplicada, seja ela uma promoção com menores tarifas para estimular vendas ou o aumento de tarifas devido à grande demanda para o período. Além dos dados facilmente visualizados, os *RMS's* fornecem as informações prontas, cruzamentos de dados importantes que resultam em sugestões feitas pelos próprios sistemas, ou seja, sugerem quais tarifas, acordos corporativos e canais eletrônicos trabalhar em cada momento específico.

A ilustração 8 representa o fluxo do processo de *RM*, pois segundo Tallury e Ryzin (2005, p.18) o *RM* geralmente segue quatro passos conforme a imagem:

1. Coleta de informações: Coleta de informações históricas relevantes (preço, demanda, fatores causais). Estas são coletadas através do histórico de compra do consumidor, das informações do produto e informações de precificação.
2. Estimativa e Previsão: Estimativa de modelo dos parâmetros da demanda; previsão de demanda baseada nestes parâmetros; previsão de outras estatísticas relevantes como no-show e cancelamentos, baseado na transmissão de dados.
3. Otimização: Achar a configuração de controle ideal (Inventário, preços, remarcações, descontos, limites de *overbooking*) para aplicar até a próxima reotimização.
4. Controle: Controle de venda de inventário utilizando o controle otimizado.

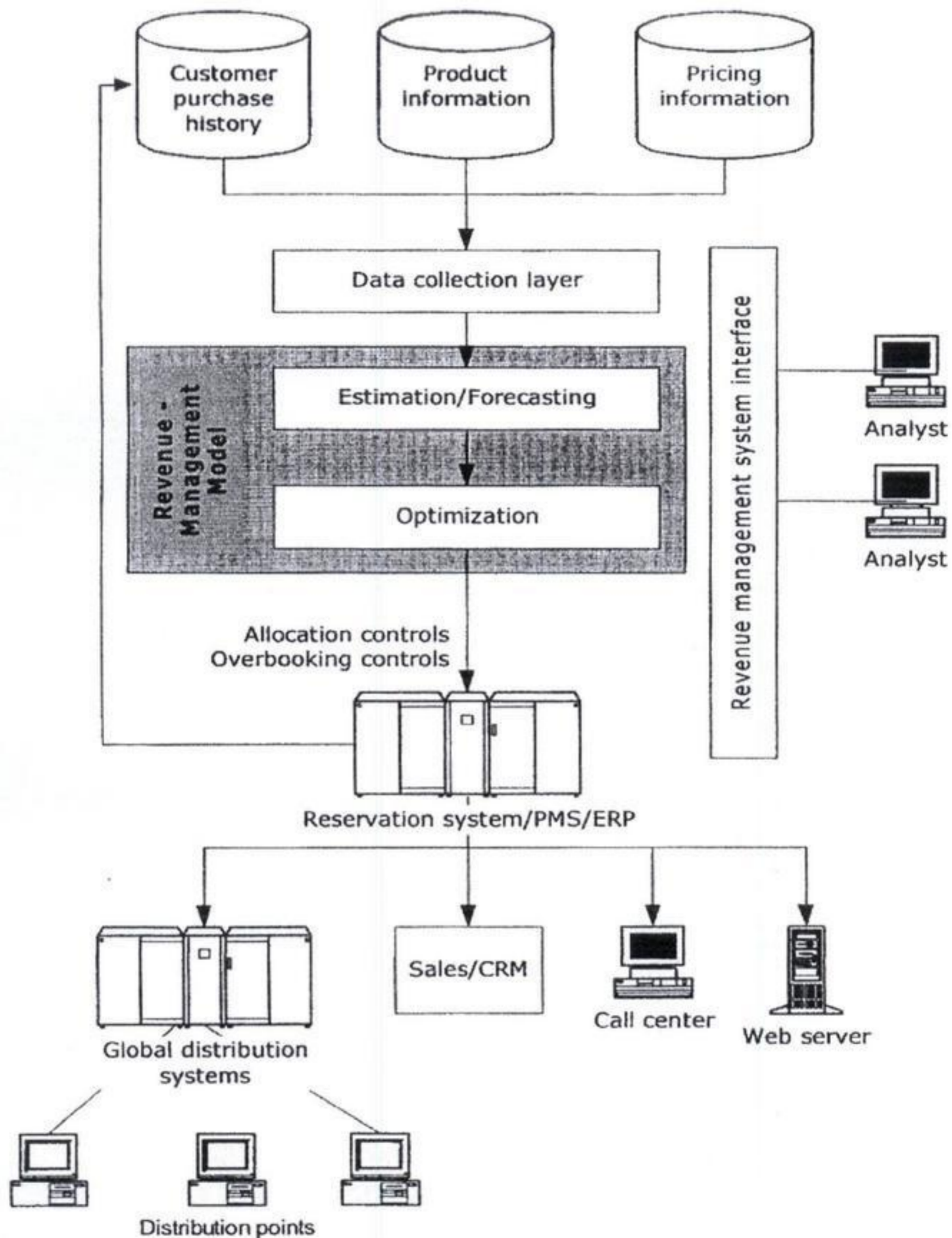


FIGURA 08 – FLUXO DO PROCESSO DE RM.
 FONTE – TALLURY E RYZIN (2005)

As etapas de estimativa e previsão, e otimização são possivelmente englobadas e trabalhadas através de *Revenue Management System* as quais

passam por uma análise avançada para que então contribua no processo de tomada de decisão. Estas etapas, segundo a ilustração 8, passam por *inputs* com a coleta de dados e *outputs* através do *CRS* e *PMS* para que os processos de distribuição e venda se concluam.

Estes *softwares* portanto, podem representar a maximização e o incremento de receitas em conjunto com a boa gestão de *RM*, tendo o conceito da estratégia em questão aplicado às práticas e táticas de gerenciamento de receitas. O resultado pode ser surpreendente já que esta ferramenta possibilita de forma mais ágil as análises necessárias para importantes tomadas de decisões.

3 METODOLOGIA

A pesquisa em questão tem o objetivo de verificar se a rede Slaviero Hotéis está preparada para a implantação de um *RMS*, ou seja, se a rede possui uma cultura de *RM* disseminada em seus departamentos e uma estratégia bem definida para que se torne possível a utilização de um *software* trazendo resultados positivos quanto à maximização de receitas.

A pesquisa apresentará uma abordagem de caráter qualitativo exploratório, pois de acordo com Gil (2008, p. 27), esta “é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato”, para esta análise faz-se necessário o entendimento de aspectos da hotelaria como um todo, estratégia e cultura de *RM* na hotelaria, tecnologia e sistemas da informação e os *Revenue Management Systems* como suporte à esta estratégia.

Como complemento à pesquisa exploratória será abordada também a pesquisa descritiva, esta usa-se para descrever fenômenos existentes, situações presentes e eventos, comparar e avaliar o que o objeto de estudo está desenvolvendo em situações e problemas similares. Esta segunda abordagem será utilizada para descrever o trabalho realizado na empresa Slaviero Hotéis, sua estrutura e gestão relacionada às estratégias de *RM* (GRESSLER, 2004).

Os dois tipos de pesquisa terão como base o método qualitativo de pesquisa, pois não abordarão um instrumento estatístico como base da análise do problema. (RICHARDSON, 1999) a fim de se chegar aos objetivos específicos propostos.

Os aspectos tratados no referencial teórico tiveram a pesquisa bibliográfica de caráter exploratório como método para o desenvolvimento e explanação dos assuntos previstos, sendo a pesquisa bibliográfica considerada por Dencker (2001) materiais já elaborados como livros e artigos científicos. O método documental também se fará presente em alguns momentos, pois se trata de um “material que ainda não recebeu tratamento analítico ou que pode ser reelaborado” (DENCKER, 2001), como documentos de instituições públicas e privadas e relatórios de empresas e de pesquisas.

Em resumo, a Tabela 02 expõe os principais tópicos abordados no referencial teórico e os principais autores utilizados em cada um deles.

TABELA 02: AUTORES PRESENTES NO REFERENCIAL TEÓRICO

Tópicos Referencial Teórico	Principais Autores
Hotelaria	Castelli (2001), Duarte (2005), Ignarra (2003), Kotler e Armstrong (1999), Petrocchi (2002).
Revenue Management	Cross (2008), Gomes (2004), Leitão (2002), e Talluri e Ryzin (2005).
Tecnologias da Informação e Comunicação	Castells (1999), Biz (2009), O Connor (2001), Quevedo (2007), Melo (2005), Kimes (2008), Talluri e Ryzin (2005).

Fonte: A Autora, 2012

Em relação ao primeiro objetivo específico da pesquisa, identificar a importância e aplicabilidade do *RM* para o mercado hoteleiro, foram abordados alguns setores de um hotel ou rede de hotéis, que possuem uma relação mais próxima com as estratégias de *RM*, assim como os conceitos e aplicabilidade do *RM* na hotelaria. Portanto foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental com trabalhos de conclusão de curso de graduação desenvolvidos em *RM* e os principais autores utilizados foram Duarte (2005), Cross (2008), Leitão (2002), Ignarra (2003), Talluri e Ryzin (2005) e Gomes (2004), conforma a tabela acima.

Em relação ao segundo objetivo específico, identificar e analisar os principais *Revenue Management Systems* existentes no mercado, trabalhou-se em duas etapas, primeiramente as pesquisas bibliográfica e documental, e posteriormente a aplicação de um questionário para o auxílio da análise dos principais *RMS's*. A pesquisa bibliográfica foi realizada através dos seguintes tópicos no referencial teórico, as *TIC's*, estas aplicadas ao turismo e hotelaria, assim como outros *softwares* e *RMS's* aplicados à hotelaria. Os principais autores utilizados foram Castells (1999), Biz (2009), O Connor (2001), Quevedo (2007), Melo (2005), Kimes (2008), Talluri e Ryzin (2005). Um estudo do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil também foi utilizado como base para a definição dos principais *RMS's* a serem analisados.

Na pesquisa documental utilizou-se documentos internos físicos cedidos pelos *softwares* e conteúdos via *websites* oficiais dos mesmos para o melhor

entendimento de suas ferramentas e funções, e a partir desta primeira etapa buscou-se identificar e descrever os principais sistemas de *RM* utilizados pelas maiores cadeias hoteleiras presentes no Brasil, avaliando-os em cinco itens, I) Ferramentas disponibilizadas pelos *RMS's*, II) Diferenciais entre os *RMS's*, III) Cruzamento de dados e previsões geradas, IV) Sugestões e V) Integrações entre sistemas, tendo como resultado a Tabela 03.

TABELA 03: RELAÇÃO, ELEMENTOS AVALIADOS *RMS's*, OBJETIVO E AUTORES.

Elementos avaliados quanto aos <i>RMS's</i>	Objetivo	Referencial
Principais ferramentas disponibilizadas pelos <i>RMS</i> que auxiliam na análise de dados;	Verificar se oferecem funções semelhantes;	Talluri e Ryzin (2005); Morais (2002).
Diferenciais entre os <i>RMS's</i> analisados, referente às suas funções.	Identificar se algum dos <i>RMS's</i> possui ferramentas diferenciais que os tornem mais competitivos.	Talluri e Ryzin (2005);
Análise dos cruzamentos de dados e previsões geradas;	Verificar quais são os dados gerados e de que forma são apresentados.	Talluri e Ryzin (2005); Morais (2002).
Sugestões de tarifas e de distribuição em canais de vendas.	Verificar de que forma é realizada esta sugestão e aplicação de tarifas.	Talluri e Ryzin (2005); Gomes (2004)
Integração entre sistemas.	Identificar as integrações disponíveis entre sistemas.	Talluri e Ryzin (2005); Gomes (2004)

Fonte: A Autora, 2012

Após, foi aplicado um questionário estruturado aberto e qualitativo aplicado via e-mail com três especialistas no assunto, sendo dois deles profissionais renomados e atuantes na área de *RM* com conhecimentos aprofundados na questão prática da estratégia e um profissional acadêmico e docente na área, o qual possui maiores conhecimentos teóricos de *RM*. A intenção é que haja visões diferentes sobre um mesmo conteúdo mas possivelmente com resultados complementares.

Para o desenvolvimento do terceiro objetivo específico, descrever as estratégias de *RM* na Slaviero Hotéis, foi utilizada a pesquisa documental com os processos e documentos formais da empresa sobre políticas estabelecidas para a prática do *RM*, e a pesquisa de caráter descritivo, com aplicação de entrevistas estruturadas em alguns colaboradores, para entender os processos desenvolvidos na rede Slaviero Hotéis, conforme detalhado a seguir. Desta forma serão avaliados diversos aspectos referentes à cultura e estratégia de *RM* na empresa, tendo como

objetivo constatar o preparo estrutural, tecnológico, de recursos humanos capacitados, entre outros, para que a empresa possa gerenciar um *software* de forma eficaz.

Para um maior conhecimento a respeito de aspectos referentes à rede Slaviero Hotéis, identificou-se a necessidade de realização de entrevistas estruturadas já que “a entrevista é uma comunicação verbal entre duas ou mais pessoas, com grau de estruturação previamente definido, cuja finalidade é a obtenção de informações de pesquisa.” (DENCKER, 1998 p. 165). As entrevistas foram realizadas com profissionais colaboradores desta empresa, do Departamento Corporativo / Comercial, possibilitando um entendimento claro sobre os procedimentos internos e detalhamentos referente à estratégia de RM desenvolvida nesta rede hoteleira.

O quadro abaixo identifica quais serão os entrevistados, empresa e a razão da escolha:

TABELA 04: CARGO/FUNÇÃO, EMPRESA E RAZÃO DA ESCOLHA.

Cargo/Função	Empresa	Razão da Escolha
Diretor de Vendas e Marketing	Rede Slaviero – Âmbito Corporativo	Possui conhecimento das estratégias e ações aplicadas atualmente na rede.
Gerente de Reservas	Rede Slaviero – Âmbito Corporativo	Setor envolvido diretamente na execução das estratégias de RM.

Fonte: A Autora, 2012

Como forma de ordenar e organizar esta fase da pesquisa foi desenvolvido a quadro abaixo identificando as perguntas abordadas nas entrevistas, o objetivo da mesma e os autores utilizados como referencial em cada item.

TABELA 05: PERGUNTA, OBJETIVO, E REFERENCIAL TEÓRICO.

Perguntas	Objetivos	Referencial
Questionário Profissionais de RM		
1. Quais são as vantagens de se usar um sistema de RM?	Identificar as vantagens de um RMS na visão de cada profissional.	Talluri e Ryzin (2005).
2. Quais são as principais funcionalidades que você considera essencial em um <i>software</i> de RM?	Verificar se as principais funcionalidades consideradas pelos profissionais de RM foram identificadas nos RMS analisados.	Talluri e Ryzin (2005); Cross (1998)
3. Sobre os <i>softwares</i> de RM existentes no mercado hoteleiro, quais são os mais utilizados e conhecidos no mercado brasileiro?	Verificar se os RMS's analisados na presente pesquisa são conhecidos pelos profissionais de RM.	Talluri e Ryzin (2005)
4. Você já trabalhou ou teve contato direto com um dos <i>softwares</i> de RM, Easy RMS ou Ideas RMS? Se sim quais os aspectos positivos e negativos?	Complementar a análise dos RMS's selecionados, identificando os aspectos positivos e negativos destes na prática.	Talluri e Ryzin (2005) Gomes (2004) Quevedo (2007)
5. Quais os impactos da integração de um <i>software</i> de RM com os PMS's Cmnet, Fidelio, Desbravador, Opera, entre outros, na segmentação, gestão dos canais de distribuição, flutuação e paridade tarifária e previsão da demanda?	Verificar se a questão da integração entre sistemas é secundária ou prioritária.	Talluri e Ryzin (2005) Gomes (2004) O'Connor (2001)
6. Em sua opinião quais são as etapas/processos que precisam estar implantados em um hotel antes de iniciar a utilização de um <i>software</i> de RM? Descreva no máximo em 10 tópicos.	Identificar se os profissionais em RM possuem visões semelhantes e listar os principais processos de RM que precisam estar implantados em um hotel antes da utilização de um RMS.	Cross (1998) Gomes (2004) Morais (2002)
Questionário Diretoria de Vendas e Marketing da Slaviero Hotéis		
1. Quais destas ações estão presentes nos processos da rede atualmente e como são trabalhadas: Flutuação Tarifária; Paridade Tarifária; Aplicação de políticas tarifárias e de contratações corporativas bem definidas; Segmentação de Mercado; Captação de demanda (área/profissionais de vendas externas); Geração da demanda (área/profissionais de Marketing); Previsão e Gerenciamento da demanda (área/profissionais de RM); Gestão de canais de distribuição.	A partir das principais características da estratégia de RM abordadas durante o marco teórico, verificar quais delas estão sendo utilizadas na rede Slaviero Hotéis.	Cross (1998) Gomes (2004) Morais (2002) Gualberto (2011)
2. Quais são os setores que integram o departamento Corporativo / Comercial da rede de hotéis e qual é o contato destes com a estratégia de RM?	Entender a estrutura do Departamento e a relação dos setores com as estratégias de RM	Cross (1998) Gomes (2004) Morais (2002)
3. Existe um setor específico responsável pelas estratégias de RM? Se sim, quantas pessoas se dedicam a isso e quais são seus cargos e suas funções? Se não, há intenção de aperfeiçoamento e desenvolvimento nesta área?	Identificar se há estrutura de RM na rede e de que forma trabalham com estas estratégias.	Cross (1998) Gomes (2004) Morais (2002)

4. As pessoas envolvidas nos processos de RM citados acima possuem cursos específicos na área de RM?	Verificar se os colaboradores possuem capacitação na área de RM.	Cross (1998) Gomes (2004) Morais (2002)
5. Existe atualmente a disseminação da cultura de RM na organização? Se sim qual o método?	Identificar a questão da qualificação e treinamentos realizados na área de RM.	Cross (1998) Gomes (2004) Morais (2002)
Questionário Gerência de Reservas da Slaviero Hotéis		
1. Quais destas ações estão presentes nos processos da rede atualmente e como são trabalhadas: Flutuação Tarifária; Paridade Tarifária; Aplicação de políticas tarifárias e de contratações corporativas bem definidas; Segmentação de Mercado; Previsão e Gerenciamento da demanda (área/profissionais de RM); Gestão de Canais de Distribuição.	A partir das principais características da estratégia de RM abordadas durante o marco teórico, verificar quais delas estão sendo utilizadas na rede Slaviero Hotéis.	Cross (1998) Gomes (2004) Morais (2002) Gualberto (2011)
2. Os colaboradores de reservas possuem conhecimento teórico na área de RM, cursos e instruções necessárias para que haja a maximização da receita no momento da aceitação e fechamento de reservas?	Verificar se as estratégias de RM são aplicadas pelas equipes operacionais de reservas.	Cross (1998) Gomes (2004) Morais (2002) Mukerjee (2007)
3. No caso da rede trabalhar com a flutuação de tarifas e paridade tarifária, de que forma as estratégias de alta ou baixa ocupação são definidas e aplicadas em toda a rede? Quais são as análises realizadas para a definição das tarifas e períodos?	Entender o processo de flutuação e paridade tarifária aplicada na rede.	Cross (1998) Gomes (2004) Morais (2002)
4. Quais são os relatórios presentes e utilizados para as tomadas de decisões em RM? Há a utilização de um <i>software</i> ? Quais os dados e de que forma são analisados?	Verificar quais são as ferramentas utilizadas atualmente para as tomadas de decisão na área de RM.	Talluri e Ryzin (2005) Gomes (2004) Cross (1998)
5. Sobre as estratégias de distribuição, existe um setor responsável por definir os canais de vendas online, informações e disponibilidade concedida a estes? De que forma isto é trabalhado em conjunto com as estratégias de RM? Há a utilização de um <i>software</i> ?	Identificar quais são as estratégias de distribuição, se está bem estruturada e quais as ferramentas utilizadas.	Cross (2004) Lara (2001)

Fonte: A Autora, 2012

Para a realização de uma análise aprofundada referente aos processos de RM implantados e estratégias desenvolvidas no Departamento Corporativo / Comercial, optou-se em estudar a fundo o trabalho deste departamento, considerado na rede Slaviero Hotéis uma grande célula que administra de forma “macro” todos os hotéis da rede, abordando os setores de Marketing, Vendas Externas, Suporte Comercial, Central de Grupos e Eventos, Central de Reservas e *E-Commerce*. Ou seja, os seguintes aspectos foram analisados em relação a este departamento: Organograma, políticas e procedimentos em relação ao RM, nível de instrução e conhecimento dos profissionais referente às estratégias de RM e estrutura tecnológica.

Em relação ao quarto objetivo específico, se utilizou as pesquisas bibliográficas e documentais realizadas nas etapas anteriores, assim como a análise qualitativa das entrevistas realizadas com colaboradores da empresa, para o desenvolvimento de uma análise quanto à compatibilidade entre as estratégias de RM desenvolvidas na rede Slaviero Hotéis e a possível utilização de um *Revenue Management System*.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para se analisar os aspectos propostos até então descritos na metodologia da pesquisa, fez-se necessária nesta etapa a explanação de todos os módulos, aplicabilidades, funções e resultados proporcionados pelos dois *softwares* abordados. Em complemento à estas informações também serão analisadas as entrevistas realizadas com profissionais atuantes na área de *RM*. A estrutura organizacional, qualificação dos profissionais, nível de conhecimento e aplicação da estratégia de *RM* na rede Slaviero Hotéis também serão analisados nesta etapa da pesquisa, possibilitando verificar a compatibilidade entre as estratégias de *RM* desenvolvidas na rede hoteleira em questão e a utilização de um *RMS*.

4.1 ANÁLISE DOS REVENUE MANAGEMENT SYSTEMS EXISTENTES NO MERCADO HOTELEIRO

Segundo pesquisa realizada pela empresa de consultoria Jones Lang LaSalle Hotels em parceria com o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil, FOHB, (2011), apresenta-se as cinco principais cadeias hoteleiras presentes no Brasil, de um universo de cinquenta redes:

TABELA 06: RANKING CADEIAS HOTELEIRAS NO BRASIL

CADEIA HOTELEIRA	Nº DE QUARTOS	Nº DE HOTÉIS	MARCAS / BANDEIRAS
Accor	23569	142	Mercure, Ibis, Novotel e Pullman.
Choice	9374	62	Administradora Atlântica International Hotels. Marcas: Quality, Radisson, Confort, Four Points by Sheraton, entre outras.
Louvre Hotels	5278	27	5.278 quartos e 27 hotéis. Suas marcas mais conhecidas no Brasil são Golden Tulip e Tulip Inn.
Blue Tree	4172	25	4.172 quartos e 25 hotéis. Cadeia nacional com as marcas Blue Tree Park, Blue Tree Premium e Blue Tree Towers.
Nacional Inn	3985	35	Nacional Inn, Dan Inn e Golden Park.

Fonte: Adaptado de Jones Lang LaSalle Hotels; FOHB (2011).

Ao se analisar as cadeias hoteleiras presentes neste *ranking* observou-se que

a Accor, Best Western, BHG, Choice, Hilton e IHG fazem uso de sistema de *RM*. A Accor, Best Western, BHG e Choice utilizam o sistema EasyYield RMS, enquanto as cadeias Hilton e IHG utilizam o sistema Ideas RMS.

Estes dois *softwares* passam a ser analisados em relação à alguns aspectos referente aos conceitos e características básicas da estratégia de *RM*, conforme apresentado na Tabela 03. Os aspectos citados na referida tabela serão analisados a partir das funções em que os *softwares* disponibilizam em relação à estratégia de *RM*. Como forma de obtenção de informações sobre os *RMS's*, foram utilizadas fontes digitais, como conteúdos dos *websites* oficiais das empresas, materiais promocionais e apresentações sobre o produto.

4.1.1 Easy Yield Revenue Management System

Com mais de trinta anos de existência, a empresa Easy Yield se destaca no mercado pela experiência e *expertise* no desenvolvimento da otimização de receitas na área de hospitalidade, companhias aéreas, transportes e mídias. Por mais de uma década tem sido líder em oferecer soluções tecnológicas em gerenciamento de receitas e em consultoria de serviços no mundo todo. Introduz a nova geração tecnológica nos processos da indústria de hospitalidade e pretende entregar este serviço aos clientes de forma “simples” e profissional. “A Easy RMS está empenhada em apoiar a tomada de decisão estratégica e implementação de técnicas de *Revenue* e *Yield* e procedimentos de gestão em um nível global.” (EASY YIELD RMS, 2012)

Perante as soluções tecnológicas apresentadas, a Easy RMS é composta por um módulo central, formado por módulos específicos, com funções e objetivos diferentes mas que não podem ser adquiridos separadamente, o módulo central representa o “coração” do *software*. Há também módulos adicionais que podem ser adquiridos posteriormente, são integrados ao Módulo Central e complementam as análises de *Revenue Management*. Já o produto Ez-Lite é independente do Módulo Central e Módulos Adicionais tendo outra proposta no ramo de gerenciamento de receitas. A estrutura do sistema e suas funções podem ser melhor entendidas através da Tabela 07.

TABELA 07: ESTRUTURA E FUNÇÕES DO SOFTWARE EASY YIELD

EASY YIELD		
Produto	Módulo	Principais Funções
Mode Core – Módulo Central	Módulo de Carregamento de Banco de Dados e Consolidação	Armazenamento de dados e consolidação de estatísticas em banco de dados próprio.
	Módulo de Criação de Modelos	Construção de modelos explicativos.
	Módulo de Previsão da Demanda	Combina o uso de modelos explicativos com o histórico recente e futuro da demanda e suas incertezas.
	Módulo de Otimização	Fornecer um conjunto de recomendações.
	Módulo de Controles e Recomendações	Cálculo do crescimento de receita esperado de cada recomendação.
Módulos Adicionais	Ez-Quote – Módulo de Cotação	Quantifica os benefícios resultantes das aceitações de solicitações de grupos.
	Ez-Compete – Módulo de Competitividade	Fornecer visão abrangente e competitiva de preços da própria propriedade e da concorrência em todos os canais <i>online</i> .
	Ez-Budget – Módulo de Orçamento	Estima o padrão de demanda diária, permitindo que a propriedade alcance o objetivo determinado no orçamento mensal.
	Ez-Contract – Módulo de Contrato	Quantifica os benefícios de contratos existentes e potenciais assinados.
	Ez-Region – Módulo de Região	Fornecer o agrupamento de vários hotéis dentro de uma região geográfica ou destino.
Ez-Lite	Módulo básico de gerenciamento de receitas.	Maximiza o potencial de receita em propriedades com limitados serviços.

Fonte: Adaptado de Easy Yield RMS (2013).

A Easy RMS propõe diversas funções em seu *software* em relação à previsão de demanda e gestão da oferta e da procura, ferramentas que auxiliam no processo de análise para se chegar a uma previsão e uma gestão eficaz.

O Módulo de Carregamento de Banco de Dados e Consolidação que compõe o Ez-RMS Mode Core - Módulo Central do sistema, fornece uma visão histórica e atual da demanda, através do armazenamento de dados em uma base de banco de dados do próprio *software*. Consolida estatísticas de tarifas e inventário, evolução da demanda atual e as principais características da propriedade. Entre todos os dados extraídos do *PMS* para estas informações, estão os seguintes dados:

histórico de ocupação, histórico de reservas e padrões de cancelamento, receitas, histórico de *no-shows*, *walk-ins* e negações de reservas, histórico de inventário e inventário futuro, estruturas de precificação (grade tarifária), reservas atuais, informações sobre o tempo de estadia, informações de hóspede por quarto, informações por dia da semana e informações de segmentação de mercado.

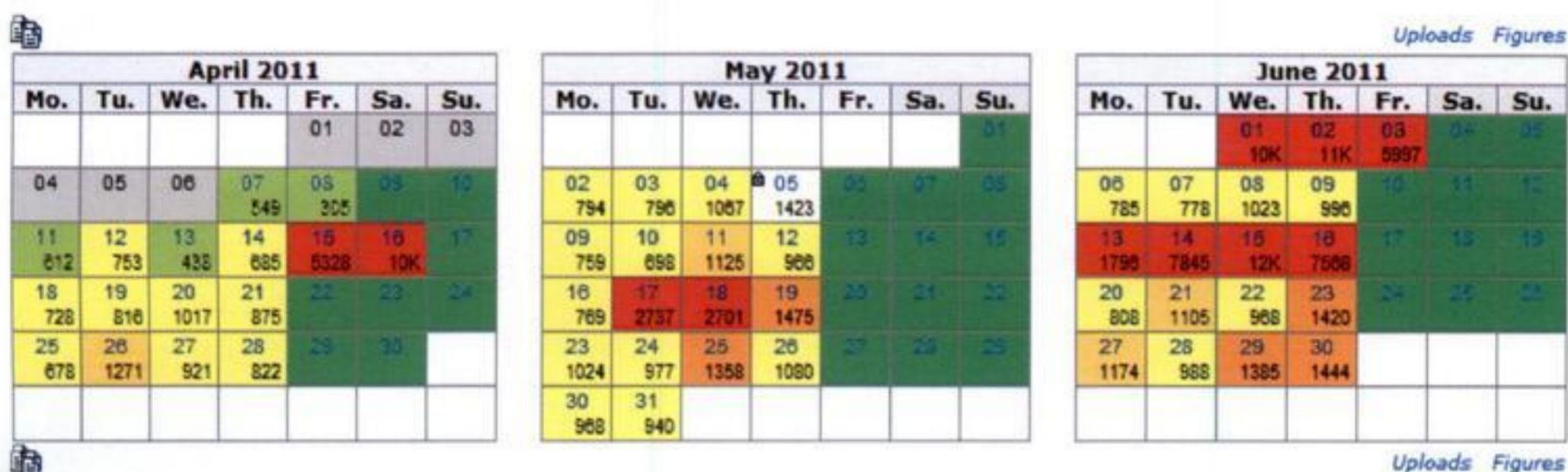
O Módulo de Criação de Modelos tem o objetivo de construir modelos explicativos, que descrevem a demanda irrestrita, padrões, tendências e características específicas de um hotel. Fatores como a sazonalidade, dia da semana, eventos repetitivos e únicos, estratégias, segmentos de mercado, tempo de permanência, hóspedes por quarto, reservas e padrões de cancelamento, *no-shows* e *walk-ins* e receitas extras por apartamento são considerados durante a criação destes modelos explicativos. Estes são calculados por uma ferramenta totalmente automatizada e desta forma é considerada uma ferramenta que minimiza as informações incorretas e poluentes quando aplicados os modelos para os fatores acima mencionados.

O Módulo de Previsão de Demanda combina o uso de modelos explicativos criados pelo Módulo de Criação de Modelos com o histórico recente e futuro da demanda e reservas para o período previsto. Os tipos de previsões apresentadas por este módulo são previsões baseadas no histórico, a qual faz uso da demanda histórica e repetição dos modelos explicativos; e previsões de reservas baseada em padrões, que se aplica às reservas e cancelamentos dos modelos explicativos durante a atual situação das reservas para um período futuro.

Estes dois tipos de previsão são considerados pelo sistema com base no seu nível de incerteza, o qual é calculado automaticamente pelo *software*. Através destas ferramentas de previsão o sistema apresenta diversas formas legíveis e de fácil interpretação dos períodos em que a receita pode ser otimizada, em que o *software* através da previsão de demanda identifica o nível de potencial de aumento de receita por dia da semana (FIGURA 9).

Calendar View Revenue Opportunities

Total Revenue Gain Achievable: 119,228.00 USD
Remaining Revenue Gain Achievable: 117,805.00 USD
Current Revenue Gain Due to Acceptance of Recommendations: 1,423.00 USD



(*) Days in Pale Colours are those where Recommendations have been saved earlier by the user
 (Ⓐ) Days with the 'Lock Symbol' are those where Recommendations have been previously Overridden
 (📌) Days with Note

Level	Color	Revenue Opportunities
High		≥ 2,000.00 USD
Medium		= 1,000.00 USD
Low		= 0.00 USD

EasyRMS Core Module - Revenue Opportunities - Calendar View
 Image 1 of 4

CLOSE X

FIGURA 09 – OPORTUNIDADE DE RECEITA - EZ RMS.
 FONTE – EASY YIELD RMS (2013)

É possível verificar na Figura 09 o potencial da receita por dia, a cor vermelha representa uma alta oportunidade, a cor amarela média oportunidade e a cor verde representa baixa oportunidade.

Já “o módulo de Otimização combina a experiência em hospitalidade do Easy RMS com o “estado-da-arte” e algoritmos próprios.” (EASY RMS, 2012, tradução nossa). O objetivo deste módulo consiste em oferecer a solução ideal para o problema de gestão de receitas considerando I) a previsão de demanda, e a incerteza, por duração da estadia e hóspedes por apartamento; II) a previsão de concretização e de cancelamento das reservas atuais, considerando também as incertezas; III) a estimativa de receita do apartamento, receita extra por tempo de permanência e hóspedes por apartamento para cada quarto vendido em uma determinada tarifa; IV) restrições de capacidade; e V) estratégias aceitas como disponibilidade para o último quarto do hotel, restrições de mínimo e máximo de

noites.

O resultado deste módulo é um conjunto de recomendações abrangentes, que são fornecidas para as origem dos negócios e canais de distribuição.

Fornecido os resultantes do módulo de otimização, o Módulo de Controles e Recomendações irá calcular o crescimento de receita esperado de cada recomendação de alteração detectada, e irá usar esta informação como base para o nível de prioridade da decisão do gestor responsável. Irá também traduzir, converter e adaptar as recomendações de controles projetados para atender especificamente as necessidades e requisitos do *PMS*, *CRS*, *GDS* ou dos canais de distribuição em que o inventário da propriedade está distribuído.

O *software* suporta os seguintes tipos de controles: limites, mínimo e máximo de reservas, promoções e declínio de tarifas, restrições de hóspedes por quarto e duração da estadia. Todos esses controles são resultados do mesmo e único processo de otimização.

A Easy RMS oferece além do seu produto principal, o Módulo Central composto pelos módulos descritos acima, alguns módulos adicionais os quais serão abordados a seguir e que são interessantes para as ações e tomadas de decisões em *RM*. Estes módulos são adquiridos separadamente e há a possibilidade de integração com os outros produtos oferecidos pela Easy RMS.

O Ez-Quote – Módulo de Cotação é um módulo de apoio às decisões através de uma abordagem matemática para quantificar os benefícios resultantes das aceitações de solicitações de grupos no dia-a-dia. Utilizado em conjunto com o Ez-Contract para os aceites de acordos comerciais de longo prazo e o Ez-RMS Módulo Central para decisões de curto prazo, o Ez-Quote realiza uma avaliação ideal, sendo um suporte nas negociação como também uma ferramenta para o departamento de reservas e departamentos de vendas.

O objetivo do Ez-Quote conforme descrito acima é dar assistência na tomada de decisões referentes à cotações de Grupos para os hotéis, desta forma possibilita avaliar a oportunidade de aceitar ou negar solicitações de Grupos do dia a dia; propõe períodos alternativos de estadia e as condições de venda (volume e preço) para a cotação do Grupo e fornece aos empregados do hotel um conjunto de relatórios abrangentes, permitindo-lhes tomar as melhores decisões.

Neste módulo, aplica-se as mesmas técnicas de otimização utilizadas no Módulo Central. Depois que os contratos de longo prazo foram aceitos, o Ez-Quote permite que o departamento de reservas e departamento de vendas continuem planejando a utilização do seu inventário para o curto prazo, movendo os pedidos de grupos para períodos adequados e ajustando as condições de venda, assim otimizando a receita.

Por meio da interface do Ez-Quote, a descrição da solicitação do grupo é introduzida no sistema. Variáveis como período de permanência, solicitação por data da estadia, preço, receitas extra, lucros e custo (por dia, por quarto, por hóspede e por estadia) são considerados. Pedidos complexos com múltiplos períodos de estadia e com várias condições de preço e de volume também podem ser cotados através do Ez-Quote. Este módulo recomenda, então, para a cotação do grupo o número máximo de quartos que devem ser aceitos em um determinado preço e o preço mínimo a ser aceito para um determinado número de apartamentos. São mostradas também, as melhores alternativas classificadas por ordem de interesse e seu impacto na receita e no lucro líquido para a propriedade.

A importância estratégica do grupo para a propriedade também é levado em conta, bem como suas condições específicas de vendas. O preço recomendado é o resultado de uma conversão do lucro líquido em um preço final por quarto. As medições quantitativas do desempenho esperado são realizadas pelo Módulo Central de previsão da demanda assim como o cálculo da incerteza e, após a comparação de cenários de demanda com e sem o grupo solicitado.

O Ez-Compete – Módulo de Competitividade, é mais um módulo de apoio à decisão, proporcionando um incremento nas receitas através de um sistema automatizado, o qual possibilita uma visão abrangente e competitiva de preços da própria propriedade e da concorrência em todos os canais *online*. Utilizado em conjunto e totalmente integrado com o Ez-RMS Módulo Central, o Ez-Compete permite controlar os preços de forma inteligente em todos os canais de distribuição de forma simultânea.

O objetivo do módulo Ez-Compete é analisar os concorrentes e receber dados conforme a necessidade do hotel, como a listagem dos preços nos canais *online*, inclusive GDS's, da própria propriedade assim como a dos concorrentes escolhidos.

Recebendo a listagem das tarifas que são visualizadas pelos próprios clientes é possível controlar e analisar os preços de todos os canais de distribuição *on-line* de forma consistente e sistemática; manter o hotel competitivo ao combinar ofertas com as dos concorrentes, com base em atributos específicos; monitorar o impacto de produtividade nos diferentes modelos de receita *on-line* e criar regras baseadas em um *e-mail* de alerta para o acompanhamento de preços da própria propriedade e da concorrência.

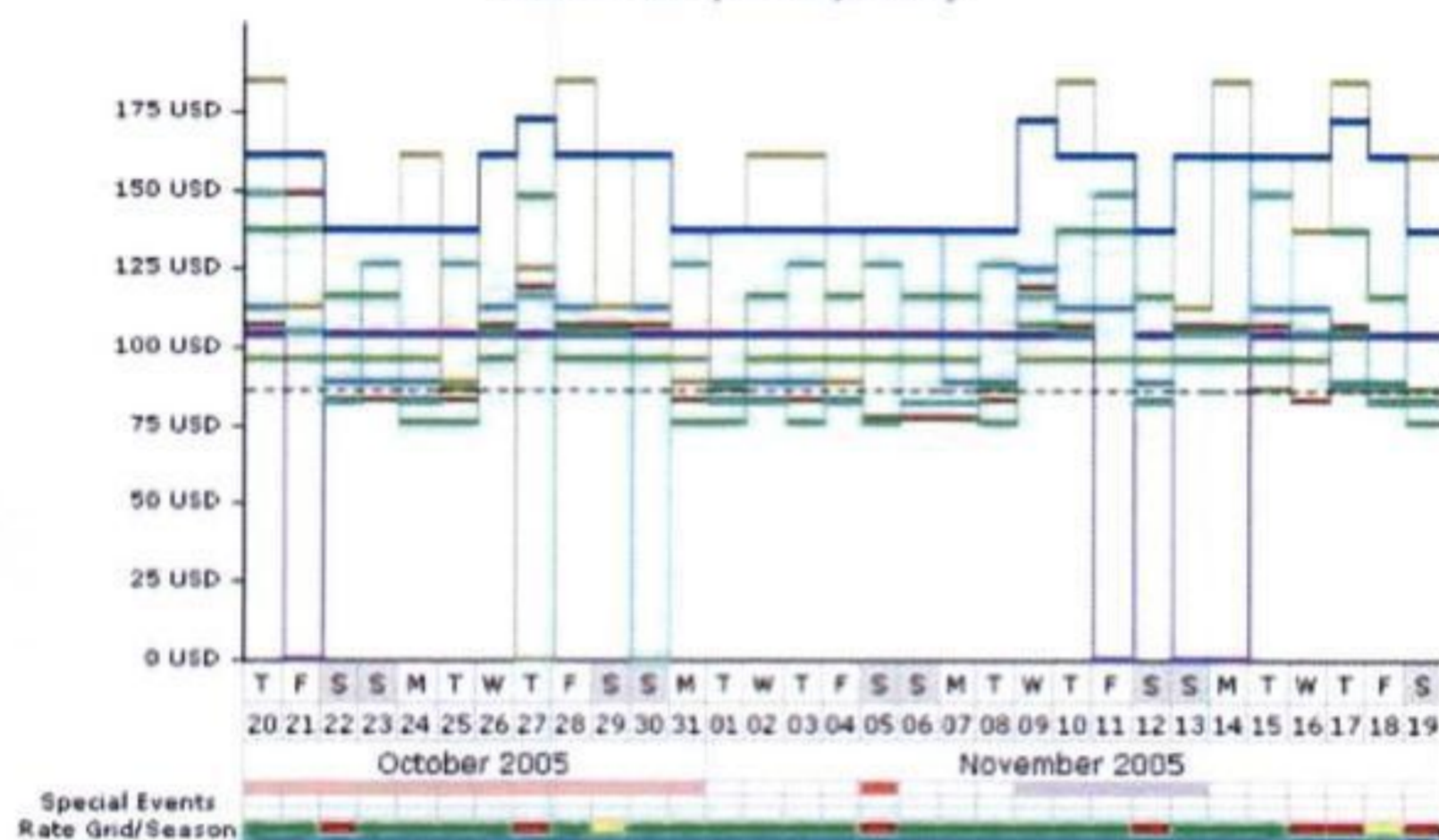
Para fazer o acompanhamento proposto por este módulo é preciso definir algumas métricas para que seja criado um relatório personalizado para atender às necessidades de gestão de cada hotel ou rede de hotéis, como os concorrentes que se deseja acompanhar; os sites de viagem (incluindo GDS) que se deseja monitorar; os sites próprios dos hotéis concorrentes que se deseja monitorar; o código da região ou cidade se deseja acompanhar. Através do relatório gerado a partir das métricas definidas, é possível efetuar filtros de visualizações, por *website*, por hotel ou por data. Cada relatório também pode ser configurado e ser analisado por tipo de tarifa por categoria; tipo de quarto por categoria; rendimento por categoria; previsão futura; antecedência de reserva, múltiplas pernoites; tarifas vendidas diariamente, tarifas mais baixas disponíveis e variação das tarifas.

Conforme a Figura 10 a seguir, é possível identificar que a busca realizada neste exemplo é apenas da própria propriedade, referente ao preço disponível deste hotel em vários canais *online*.

Future Competitor Analysis

Available Rates-My Hotel

(Updated On 19 October 2005 13:49:00) Tax Included
Internet Site: (All Except Zero)



Internet Site	Average Available Rates-My Hotel (USD)
Opodo	151.55
Activehotels	146.52
Laterooms	109.35
Hotels	107.89
Expedia	107.11
Superbreak	104.76
Brand Site	97.74
Easyjet	94.96

Ez-COMPETE™ - Future Analysis (graph)
Image 1 of 2

CLOSE X

FIGURA 10 – ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA – EZ-COMPETE
FONTE: EASY YIELD RMS (2013)

De forma gráfica este tipo de relatório possibilita identificar de forma clara as discrepâncias de preço em cada canal de venda, apresentando também se há períodos de eventos e qual tipo de tarifa está carregada no período visualizado.

Ez-Budget – Módulo de Orçamento, é um módulo de simulação baseada também em uma abordagem matemática para preparar e avaliar os possíveis diferentes cenários com o Orçamento de Vendas da propriedade. Ao usar elementos do Orçamento de Vendas da propriedade e disponível para as pessoas de Vendas, de Estatísticas e Recomendações do hotel, o Ez-Budget é um recurso

único para o gerenciamento da receita.

O objetivo principal do módulo de orçamento é estimar o padrão de demanda irrestrita diária, permitindo que a propriedade alcance o objetivo determinado no orçamento mensal. O Ez-Budget propõe uma estimativa da demanda irrestrita diária permitindo que os usuários realmente atinjam o valor estipulado pelo orçamento mensal; usa essa estimativa como um método para, além das abordagens existentes de previsão do Ez-RMS Módulo Central (histórico e reservas efetuadas), procedimentos diários de previsão; permite construir um número ilimitado de cenários de orçamento e avaliar o seu impacto sobre a demanda; fornece estimativas de tendência anual e permite iniciar o orçamento futuro.

Em muitos hotéis o início tardio do controle do *Revenue Management* no *PMS* e *CRS* leva à dificuldade de obter o máximo de receitas adicionais possíveis através da utilização das técnicas de gestão de receitas. O Ez-Budget acrescenta a estas técnicas padrão de gerenciamento de receita um método capaz de iniciar o controle destas no *PMS / CRS* para vários anos a frente, que devem ser aplicadas no futuro da propriedade.

Além das abordagens de previsão do Módulo Central, o Ez-Budget permite que os usuários produzam uma micro-previsão com base em um cenário de orçamento global, ou macro-previsão. No caso dos orçamentos carregados no sistema *PMS/CRS*, esta informação é automaticamente extraída e este módulo é alimentado com o cenário de orçamento padrão, por outro lado, quando um cenário de orçamento específico precisa ser analisado, a interface do usuário permite o *input* de estatísticas mensais de segmentos de mercado dos quartos ocupados, de número de pessoas por quarto, receitas por quarto e receitas extra. Portanto, o Ez-Budget determina os orçamentos irrestritos diários e mensais, permitindo que o módulo calcule o orçamento a ser carregado, para isso faz uso dos padrões de histórico de demanda e os eventos especiais previstos para o futuro.

Este módulo também oferece recomendações de melhorias para a estrutura de preços em uso na propriedade. É a função de preços incluída no módulo de orçamento que determina a estrutura de preços ideal a ser utilizado, fornece as curvas de preço da demanda elástica e as capacidades de restrições do estabelecimento.

Ez-Contract– Módulo de Contrato, é um módulo para quantificar os benefícios de contratos existentes e potenciais assinados pela propriedade, dando para o Departamento de Vendas conjuntos abrangentes de estatísticas e recomendações, ou seja, é um trunfo essencial para a avaliação e estratégia na negociação de contratos de longo prazo.

O objetivo deste módulo é medir o desempenho de uma categoria de clientes, conhecidos como "contratos", fornecendo o suporte na análise do desempenho histórico de contratos existentes, propondo revisões nos termos e condições dos contratos existentes para períodos futuros e avaliando a oportunidade de assinar novos contratos para períodos futuros.

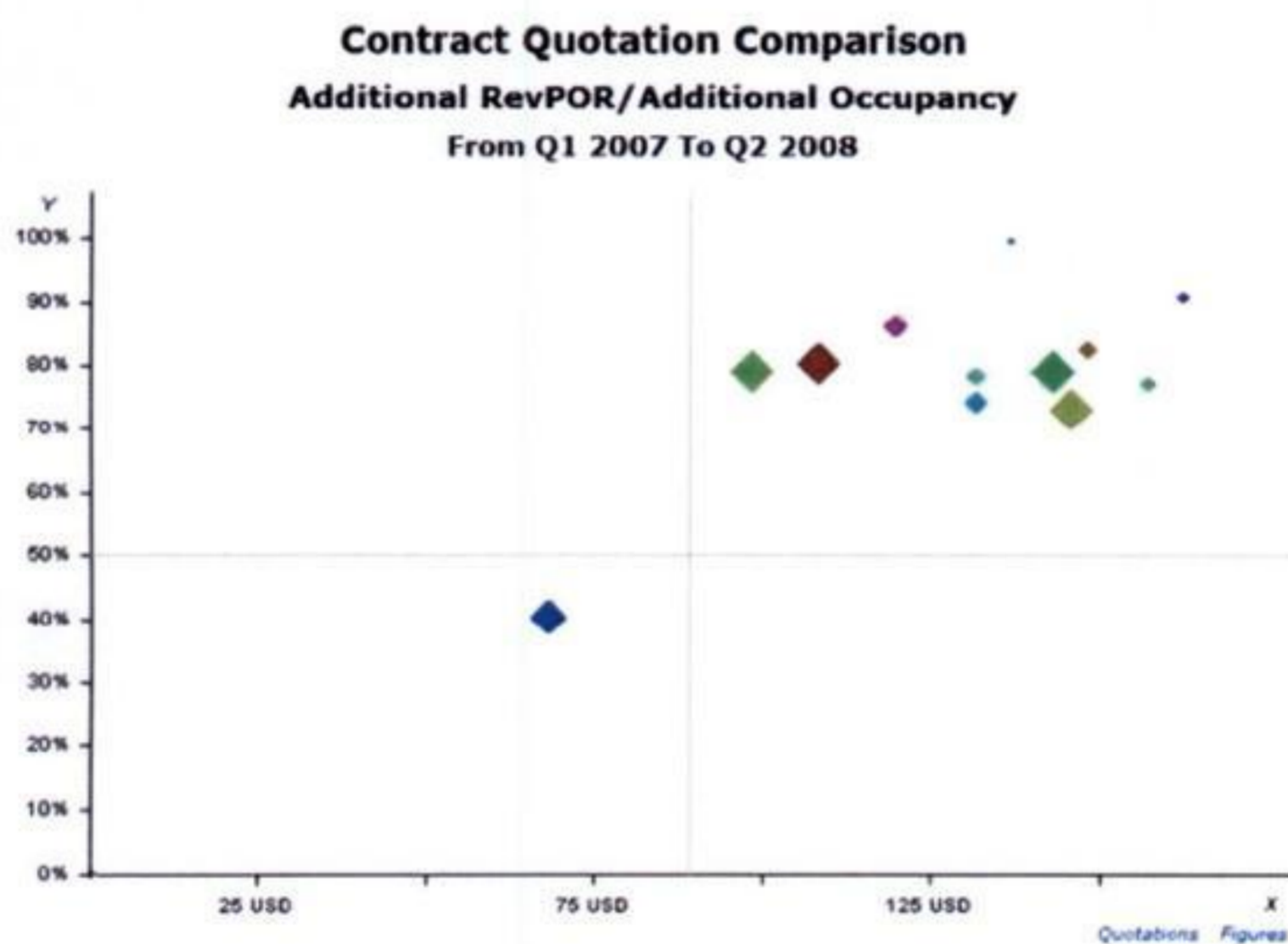
O Ez-Contract fornece ao Departamento de Vendas as alternativas possíveis dos termos e condições para os contratos e, assim, permite que a propriedade planeje sua ocupação e receita a curto prazo e longo prazo. Como consequência, será mais fácil o hotel atingir a disponibilidade pretendida, pois a empresa utilizará o serviço especificamente preenchendo os períodos de baixa disponibilidade, conforme termos e condições sugeridos pelo *software*.

Para os contratos já existentes, o Ez-Contract analisa o comportamento do cliente em relação à propriedade, mostra o desempenho por data, por dia da semana e por temporada. Essas medidas quantitativas do desempenho são realizadas tendo como base o histórico da demanda irrestrita, na incerteza do histórico de demanda calculada pelo Ez-RMS e, posteriormente, se baseia na comparação de cenários de demanda com e sem as exigências do contratado. A importância estratégica do cliente para o hotel também é levado em consideração, assim como suas condições específicas de vendas. Após essas análises identificadas pelo software, este faz uma previsão por data, por dia da semana e por temporada com a consideração do novo preço e as condições a partir do volume de utilização da empresa no hotel.

Para a avaliação de oportunidades de novos contratos, o módulo Ez-Contract avalia o potencial do cliente analisando o volume da utilização pretendida, por data, por dia da semana e por temporada através de informações inseridas manualmente no sistema. Desta forma os resultados quantitativos do desempenho esperado são calculados, assim como sua incerteza é calculada pelo Módulo Central, e depois é

feita uma comparação dos cenários de demanda, com e sem as exigências do contrato. No *software* é possível sinalizar se o contrato é um novo acordo ou se será substituído por um acordo antigo, o que faz com que o sistema já considere o contrato na previsão de demanda se for um novo contrato, ou se for um contrato substituído o sistema considera que o contrato já faz parte de uma demanda prevista.

Através do relatório abaixo, considerando novos ou contratos já existentes, é possível identificar quais são as empresas mais importantes em relação aos impactos na ocupação, revpar e receita do hotel e compará-las.



Company Group Contract	Y Additional Occupancy Ratio	X Room RevPOR Opportunity	Size Contract Revenue
NCC	100.00%	136.66	1,825.40
SEB	91.30%	162.20	8,729.70
TLN	86.54%	119.58	24,530.90
BOK	82.83%	148.11	19,890.10
AKZ	80.65%	108.11	59,249.80
HB	79.43%	142.92	52,439.30
Easy Contract, EasyRMS Demo Contract	79.32%	98.42	61,097.87

FIGURA 11 – COMPARAÇÃO DE CONTRATOS – EZ-CONTRACT
 FONTE: EASY YIELD RMS (2013)

Na legenda abaixo do gráfico, é possível verificar quais são as empresas que estão sendo comparadas, a ocupação adicional, *RevPar* e receita que podem trazer ao hotel através de seus acordos no período de um ano.

Ez-Region – Módulo de Região, é um módulo de gestão regional fornecendo o agrupamento de vários hotéis dentro de uma região geográfica ou destino. Utilizado em conjunto com o Ez-RMS Módulo Central se torna uma poderosa ferramenta de apoio à gestão centralizada para o *RM* e diretores/gerentes regionais.

O objetivo deste módulo de Gestão Regional é fornecer à equipes regionais de gestão centralizadas e com acesso à relatórios estatísticos, formados por um conjunto de propriedades e com informações de previsão consolidada por localização geográfica pré-definida. O Ez-Region permite que o usuário defina o agrupamento de regiões específicas dinamicamente; oferece opções de conversão multi-moeda para a utilização de um relatório global em uma unidade singular; fornece previsão e otimização de várias propriedades; um calendário "visão única" permite uma gestão focada em destinos ou regiões específicas; concede um acesso global de qualquer localização geográfica através de um Usuário e Senha.

O Ez-Lite já é outro produto oferecido pelo Easy Yield adquirido separadamente e sem nenhuma relação com o Ez-RMS Módulo Central e módulos adicionais, é um Sistema de Gestão da Receita especialmente concebido para redes hoteleiras com limitados serviços no hotel. Este sistema da Gestão da Receita é eficiente, embora haja condições nos aspectos essenciais das operações dessas propriedades para que seja produtivo, como que haja um principal canal de reservas, apenas uma categoria de quartos, considera apenas receita de apartamento e café da manhã e seu principal foco é o mercado corporativo.

Este sistema é uma poderosa solução integrada, que não requer nenhum conhecimento de Gestão de Receitas de alto nível na propriedade. Este maximiza o potencial de receita de cada propriedade individualmente, oferecendo um gerenciamento centralizado e interface para o controle do usuário, com um processo de implementação integrado e rápido.

O Ez-Lite é uma solução totalmente automatizada projetada para o mínimo de acessos do usuário e máxima eficiência, é composto por procedimentos de fácil configuração e possui a capacidade de integração com mais de cinquenta *PMS's*. Este *software* apresenta também uma interface de usuário gráfica e simples, intuitivamente o usuário navega em torno de características únicas e áreas de trabalho funcionais. Através de uma abordagem prática, uma rede com vários hotéis

pode ser monitorada de forma simples e rápida. É importante ressaltar que apesar de se tratar de um sistema automatizado, as recomendações do sistema podem ser revistas, salvas e enviadas para o canal de reservas.

4.1.2 Ideas Revenue Solutions

IDeaS Revenue Solutions foi fundada em 1989, tendo sua oferta focada na indústria de precificação e *software* de gerenciamento de receita, serviços e consultoria na área de viagens e hospitalidade. Com experiência de mais de vinte anos na área de hospitalidade seu campo de atuação se ampliou para os mercados de estacionamento, companhias aéreas, transportes e ingressos de eventos.

Em 2008 a empresa foi adquirida pela SAS Company, líder no ramo de *softwares* e serviços de análise de negócios e a maior fornecedora independente do mercado de inteligência de negócios. Com sua sede em Minneapolis nos Estados Unidos, possui um centro global de tecnologia localizado na Índia e escritórios de vendas, suporte e distribuição na América do Norte, América do Sul, Reino Unido, Europa, Oriente Médio, África, Austrália e Ásia.

A empresa IDeaS Revenue Solutions oferece a solução do gerenciamento de receitas em três diferentes produtos, são eles: IDeaS Revenue Management System, IDeaS Pricing System e IdeaS Forecasting Management System. Os três sistemas possuem importantes funções para a estratégia de RM, porém podem ser adquiridos e utilizados separadamente. (IDEAS SOLUTIONS, 2013).

TABELA 08: ESTRUTURA E FUNÇÕES DO SOFTWARE IDEAS REVENUE SOLUTIONS

IDEAS REVENUE SOLUTIONS		
Produto	Módulo	Principais Funções
IDeaS Revenue Management System	Módulo de Precificação / Melhor Tarifa Disponível	Permite selecionar a tarifa com a maior probabilidade de ser vendida
	Módulo de Gerenciamento de Canais	Proporciona a rápida e eficiente distribuição de disponibilidade e tarifas
	Módulo de Visão Múltipla da Propriedade	Otimiza demanda e incrementa receitas através do acesso a todas as propriedade a qualquer momento.
	Módulo de Gerenciamento de Grupo	Quantifica os benefícios resultantes das aceitações de solicitações de grupos.
	Módulo de Orçamento	Possibilita avaliar o desempenho do seu hotel em relação ao orçamento definido.
	O Módulo de Análises de Cesta Competitiva	Fornece visão abrangente e competitiva de preços da concorrência.
	Módulo de Agrupamento de Receita	Fornece a oportunidade de maximizar a receita através de um agrupamento de propriedades.
	Módulo de Clonagem de Perfil	Possibilita usar dados de reservas de um hotel associado similar antes da abertura do mesmo.
IDeaS Pricing System	Módulo de Integrações Certificadas	Possibilita integrações com outras soluções tecnológicas na área de hospitalidade
	Módulo único Pricing System	Permite carregamento rápido de tarifas diariamente, e possibilita tomar decisões de preços mais competitivos e assertivos.
IdeaS Forecasting Management System	Módulo único Forecasting System	Fornece visão clara de seus dados antecipados, trazendo precisão e consistência para a previsão.

Fonte: Adaptado de Ideas Solutions (2013).

O IDeaS Revenue Management System mostra-se um *software* confiável, avançado e com *layout* prático. Segundo a própria empresa, este *software* é baseado em mais que o dobro ou o triplo de informações que outros *softwares* são capazes de coletar. Alguns dos aspectos destacados pela própria empresa são, eficiência e rápida distribuição da disponibilidade do hotel; otimização da demanda e o crescimento da receita acessando todas as propriedade a qualquer momento; fornece a performance do hotel diariamente, mensalmente e anualmente; formula

decisões estratégicas considerando a posição de seus concorrentes; determina o preço correto para o hotel em cada momento; prevê precisamente a demanda corporativa.

O Módulo de Precificação / Melhor Tarifa Disponível permite selecionar a tarifa com a maior probabilidade de ser vendida baseada na data de entrada e na duração da estadia. A integração de compra da tarifa permite ajustar ainda mais à dinâmica de cada mercado.

O Módulo de Gerenciamento de Canais proporciona a rápida e eficiente distribuição de disponibilidade e tarifas, um dos maiores desafios para os hotéis. Com este módulo do IDEaS RMS é possível distribuir a melhor tarifa disponível e efetuar outros controles para vários canais, eliminando a necessidade de inserção de informações manualmente.

Módulo de Visão Múltipla da Propriedade, neste módulo a empresa ressalta que não importa se trata-se de uma rede de hotéis multi-nacional com grupos corporativos globais ou se trata-se de uma rede com apenas duas propriedades. Com este módulo de sistema centralizado de controle é possível otimizar demanda e incrementar receitas através do acesso à todas as propriedade a qualquer momento, remotamente, instantaneamente e de qualquer lugar do mundo.

Módulo de Gerenciamento de Grupo, com este módulo há a funcionalidade para determinar o valor total do grupo, fatores no apartamento, custos e comissões, conferências e banquetes, gastos extras e lucros, tanto quanto o valor de qualquer deslocamento de negócio antes da reserva efetivada. A capacidade única de materialização da previsão de grupos e definir grupos por segmento de mercado permite entender totalmente a demanda do hotel.

O Módulo de Orçamento do IDEaS RMS possibilita comparar rapidamente os quartos vendidos e receita em relação aos segmento de mercado em nível de hotel. Fornece aos hoteleiros um método fácil para avaliar o desempenho do seu hotel em uma base diária, semanal, mensal e anual confrontando com seus objetivos financeiros. Este módulo integrado oferece uma variedade de geração de gráficos e relatórios automaticamente, inserindo as informações que o usuário precisa.

A compreensão da posição de uma empresa em relação a seus concorrentes é fundamental, principalmente em um ambiente em ritmo acelerado e em constante

mudança, como é o caso do mercado turístico e hoteleiro. O Módulo de Análises de Cesta Competitiva permite o estudo, entendimento e aprendizado através das análises de cesta competitiva em áreas-chave, incluindo quartos vendidos, a receita por quarto disponível (*RevPar*) e diária média. Isso fornece uma visão gráfica dos dados e adiciona confiança na tomada de decisões estratégicas, mostrando claramente a posição do hotel em comparação aos seus concorrentes.

O Módulo de Agrupamento de Receita é ideal para a maioria dos hoteleiros que precisam produzir em múltiplas propriedades. Este fornece a oportunidade de maximizar a receita através de um agrupamento de propriedades. Os hotéis podem ser agrupados de acordo com as necessidades de negócios, sendo flexível, conforme a operação definida pelo usuário. As recomendações podem ser implementadas por uma central de reservas, qualquer combinação referente às propriedades de uma rede de hotéis pode ser incluída para otimizar a demanda e aumentar a receita e rentabilidade.

O Módulo de Clonagem de Perfil, através da construção de novos hotéis ou aquisição de propriedades existentes, permite que o IDEaS RMS use dados de reservas de um hotel associado similar, um outro hotel da mesma rede de hotéis, e fornecer previsões e decisões mesmo antes da abertura deste hotel.

Através do Módulo de Integrações Certificadas, o *software* possui integrações com outras soluções tecnológicas na área de hospitalidade, tais como, sistemas de administração de imóveis, centrais de reservas, sistemas de distribuição, vendas e motores de reservas e serviços de distribuição de tarifas, como os gerenciadores de canais.

Algumas características relevantes deste *software* de *RM* são:

TABELA 09: CARACTERÍSTICAS RELEVANTES IDEAS RMS

Interface de Usuário Intuitiva	O sistema fornece uma visão geral do negócio em questão e suporta uma análise em profundidade de seus dados através de um <i>layout</i> amigável, apresentando-os em gráficos coloridos, em linhas, barras ou tabelas. Indicadores de desempenho chave do hotel proporcionam uma visão clara em relação às informações mais importantes para o gestor, incluindo visualizações gráficas da Receita estimada por quarto, taxa de ocupação, receita por quarto disponível (RevPar) e taxa de diária média, juntamente com os Alertas e Eventos Especiais.
Relatórios de Gestão	Fornecem tendências de negócios e exceções, ritmos e resultados de reservas, atividades de marketing, bem como o impacto das práticas do gerenciamento de receitas no RevPAR, em gráficos e tabelas com a opção de exportar para PDF, Excel ou XML. Além disso, os relatórios do sistema de gestão podem ser salvos e programados para envio via e-mail para destinatários especificados, economizando tempo e recursos valiosos.
Relatórios Customizados	O <i>software</i> reconhece que há maior demanda por relatórios adicionais para ajudar nas ações de gerenciamento do negócio. Como resposta a esta necessidade, este módulo é projetado para fornecer relatórios orientados pelo cliente e altamente especializado.
Alertas	São definidos pelo usuário gerando advertências através do monitoramento de ocupação e fornece notificações automáticas para os dias futuros em que a ocupação prevista é diferente do esperado. A flexibilidade do sistema permite que os negócios sejam monitorados com base em períodos de tempo ou tipos de negócio.
Software como um Serviço de Implantação	O IDEaS RMS é implementado através de um Software de Serviço de Implantação, com pouca infra-estrutura garante baixos custos iniciais e fácil implementação. Não há nenhum equipamento novo para comprar ou manter, e não há necessidade de explorar os recursos de TI existentes.

Fonte: Adaptado de Ideas Solution WebSite (2013)

O próximo produto apresentado pela IdeaS Solutions, é o Ideas Pricing System, este *software* permite que os hotéis tenham uma previsão de ocupação mais precisa, carregamento rápido de tarifas diariamente, e enfim tomar decisões de preços mais competitivos e assertivos para os hotéis. Possui uma abordagem simplificada em seu *design*, sendo intuitiva e suas funcionalidades minimizam a quantidade de treinamento e interação necessária para aprender a operar o sistema. Em apenas alguns cliques, os usuários podem fazer *upload* de decisões de preços para todos os canais de distribuição necessários.

Este sistema proporciona aumento imediato de receita devido a análises avançadas do sistema e de maior visão de mercado, é muito utilizado por gestores bastante ocupados, pois o sistema permite que outros gerentes ou equipes realizem eficientes decisões de gerenciamento de receita sem a interrupção de responsabilidades regulares. Proporciona também o aumento do tempo livre e energia para melhorar a satisfação do cliente, através da redução do tempo e

energia gasta coletando manualmente, distribuindo e analisando dados de mercado.

Impulsionando mais de duas décadas de análises comprovadas e conhecimentos em gerenciamento de receitas, o Ideas Pricing System fornece uma solução focada em um sistema simplificado de preços, mas com poderosas funções, como I) análises – Mais de vinte anos comprovando a otimização em relação à precificação na hotelaria; II) requer tempo mínimo – Formato de calendário orientado com mapas coloridos, proporciona a identificação de oportunidades de receita rapidamente; III) interface de usuário intuitiva - As decisões são tomadas a partir da página inicial, sem ter que gastar tempo desnecessário em outros lugares; IV) relatórios – Indicadores-chave para desempenho estão à frente e no centro para atualizações rápidas; V) dados poderosos – Quando necessária informação adicional, são gerados facilmente gráficos de fusão interativos e relatórios personalizáveis, que podem ser impressos, enviados por *e-mail* ou programados em uma variedade de formatos; e VI) *Software* como Serviço – este sistema de precificação tem sua implantação oferecida via *Software* como Serviço, o que garante custos iniciais baixos e fácil implementação

O último produto da IdeaS Solutions é o IDEaS Forecasting Revenue Management System, este *software* de previsão para gerenciamento de receita é projetado especificamente para fornecer aos hoteleiros uma visão clara de seus dados antecipados, trazendo precisão e consistência para a previsão, o que pode levar ao aumento de receita. Usando metodologia de previsão comprovada, incorporam-se incertezas e algoritmos especializados que permitem a atualização automática de padrões de previsão com base em tendências recentes por meio de tecnologias de reconhecimento de padrões.

O IDEaS Forecasting RMS é ideal para hotéis que estão pensando em automatizar os processos de gestão de receitas, mas ainda não estão prontos para se comprometer com um sistema totalmente automatizado. Alguns aspectos importantes sobre o sistema são: I) precisão e consistência na previsão de demanda de negócios; II) acesso às previsões e informações remotamente; III) possível *upgrade* para o IDEaS Revenue Management System a qualquer momento; IV) fácil acesso a relatórios, podendo ser salvos, programados para envio via *e-mail* à destinatários especificados; V) o *software* gera previsões comprovadas,

considerando tendências recentes, eventos especiais e dados passados; e VI) acesso à previsões de demanda sempre atualizadas.

As características deste *software* são similares à algumas citadas nos outros produtos da IdeaS Solutions, como as características de Orçamento, Visão Múltipla da Propriedade, Clonagem de Perfil e Certificado de Integrações. Sobre suas funcionalidades, o sistema também apresenta a maioria das funções citadas nos outros produtos, como as opções de Análises, Relatórios, Interface de Usuário Intuitiva, Relatórios Customizados, Alertas e Software como Serviço e Gestão de Relatórios.

4.1.3 Análise comparativa dos RMS's

Os dois *RMS's* abordados foram avaliados em relação aos elementos presentes na Tabela 03, portanto através destes elementos se baseará a análise comparativa a seguir entre os sistemas.

Quanto ao primeiro elemento, as principais ferramentas disponibilizadas pelos *RMS's* que auxiliam na análise de dados, verificaram-se que os sistemas possuem funções bastante semelhantes, os módulos são muito parecidos e apresentam em sua maioria as mesmas propostas para se atingir o mesmo objetivo. As diferenças entre eles estão principalmente na forma como é oferecido ao cliente, no Easy RMS os principais módulos estão inclusos em um Módulo Central, com alguns módulos adicionais complementares que podem ser adquiridos posteriormente. Já o IDEaS Solutions apresenta todos os módulos inclusos em uma única ferramenta, o IDEaS RMS, e disponibiliza outros produtos com propostas mais enxutas, não muito complexas e extensas como o produto IdeaS RMS.

O segundo elemento a ser avaliado trata dos diferenciais entre os *RMS's* referente às suas funções, para constatar que os sistemas possuem módulos equivalentes em suas funções e também se existem módulos únicos oferecidos apenas por um dos sistemas, se desenvolveu o quadro comparativo abaixo.

TABELA 10: COMPARATIVO ENTRE OS MÓDULOS PRESENTES NOS RMS'S

COMPARATIVO ENTRE OS MÓDULOS		
Módulo Easy Yield	Módulo IdeaS Solutions	Principais Funções
Módulo de Carregamento de Banco de Dados e Consolidação	N/D	Armazenamento de dados e consolidação de estatísticas em banco de dados próprio.
Módulo de Criação de Modelos	N/D	Construção de modelos explicativos.
Módulo de Previsão da Demanda	Módulo único Forecasting System	Fornecer visão clara de seus dados antecipados, trazendo precisão e consistência para a previsão.
Módulo de Otimização	Módulo de Precificação / Melhor Tarifa Disponível	Fornecer recomendações, possibilita selecionar opções de tarifas que resultarão na otimização de receita.
Módulo de Controles e Recomendações		
Ez-Quote - Módulo de Cotação	Módulo de Gerenciamento de Grupo	Quantifica os benefícios resultantes das aceitações de solicitações de grupos.
Ez-Compete - Módulo de Competitividade	O Módulo de Análises de Cesta Competitiva	Fornecer visão abrangente e competitiva de preços da concorrência.
Ez-Budget - Módulo de Orçamento	Módulo de Orçamento	Estima o padrão de demanda diária, permitindo que a propriedade alcance o objetivo determinado no orçamento mensal.
Ez-Contract - Módulo de Contrato	N/D	Quantifica os benefícios de contratos existentes e potenciais assinados.
Ez-Region - Módulo de Região	Módulo de Agrupamento de Receita	Fornecer o agrupamento de vários hotéis dentro de uma região geográfica ou destino.
Módulo básico de gerenciamento de receitas.	N/D	Maximiza o potencial de receita em propriedades com limitados serviços.
N/D	Módulo de Gerenciamento de Canais	Proporciona a rápida e eficiente distribuição de disponibilidade e tarifas
N/D	Módulo de Visão Múltipla da Propriedade	Otimiza demanda e incrementa receitas através do acesso à todas as propriedades a qualquer momento.
N/D	Módulo de Clonagem de Perfil	Possibilita usar dados de reservas de um hotel associado similar antes da abertura do mesmo.
N/D	Módulo de Integrações Certificadas	Possibilita integrações com outras soluções tecnológicas na área de hospitalidade
N/D	Módulo único Pricing System	Permite carregamento rápido de tarifas diariamente, e possibilita tomar decisões de preços mais competitivos e assertivos.

Fonte: A Autora, 2013.

Através da tabela comparativa é possível verificar que diversos módulos e funções equivalentes estão presentes nos dois *softwares*, os módulos que não se

equivalem com nenhum outro módulo do outro sistema é considerado um diferencial. Portanto, o Easy Yield dispõe de quatro módulos diferenciais e o IDEaS Solutions de cinco. Entre os módulos que se destacam por sua importância estratégica, segundo estudo bibliográfico realizado no referencial teórico, estão as funções de gerenciamento de canais presentes no IdeaS RMS e a função de gerenciamento de contratos corporativos presente no Easy Yield.

As informações geradas através dos cruzamentos de dados e as previsões realizadas se mostraram satisfatórias aos dois sistemas, ambos possuem módulos específicos que trabalham com a previsão da demanda, um dos conceitos essenciais do RM. E através destas previsões os dois sistemas apresentam relatórios, gráficos e informações precisas para que haja a tomada de decisão assertiva resultando na maximização de receita.

Quanto ao quarto elemento avaliado, sugestões de tarifas e de distribuição em canais de vendas, o Easy RMS apresenta o módulo de Otimização e de Controle e Recomendações, os quais são equivalentes ao módulo de Precificação / Melhor Tarifa Disponível do IDEaS Solutions. Estes módulos possuem o objetivo de apresentar através de diversos cálculos, cruzamentos de dados históricos e tendências, a demanda prevista e então sugerir e recomendar ações como alterações de tarifas e inventário. Neste aspecto o IdeaS Solutions se destaca por possuir um módulo específico de Gerenciamento de Canais, o qual operacionaliza de forma ágil as recomendações acatadas ou não, sugeridas anteriormente.

As integrações disponíveis entre outras soluções tecnológicas de hotelaria e os RMS's são praticamente indispensáveis para que os *softwares* desenvolvam seu papel de forma ágil e eficaz, principalmente integrações em relação ao *PMS* utilizado pelo hotel ou rede hoteleira. O IDEaS Solutions já divulga em um dos seus módulos, de Integrações Certificadas, que possui integrações com diversas outras ferramentas em hospitalidade, já o Easy Yield não apresenta esta informação de forma clara entre seus dados oficiais e não identifica quais são os tipos de ferramentas integradas.

4.1.4 Análise das Entrevistas com os Profissionais de RM

Com o objetivo de complementar as análises realizadas dos dois *softwares*

estudados, foram aplicados questionários via *e-mail* na primeira semana de fevereiro de 2013 a três profissionais da área de RM, os quais possuem bons conhecimentos teóricos e práticos desta estratégia. O profissional Juan Emmerick Andrade é Gerente Corporativo de Receitas na rede de hotéis Deville, possui um cargo de nível rede e que compõe a estrutura do departamento Comercial da cadeia hoteleira. Antonia Yume Eiri Trebien Lorenz é atualmente Marketplace Revenue Manager na rede de hotéis Accor e atua sobre nove hotéis, distribuídos em Curitiba, Florianópolis e Porto Alegre. Já o último profissional envolvido na pesquisa, Jeferson Tokuda, possui experiência como professor no Curso de Extensão Universitária – *Revenue Management* - Gerenciamento de Receita no Senac São Paulo, portanto possui vasto conhecimento teórico sobre a estratégia de *RM*.

Referente às perguntas feitas à estes profissionais, os mesmos foram unânimes quanto às vantagens proporcionadas através da utilização de um *RMS*, todos eles mencionaram a agilidade, a diminuição do tempo gasto com a extração de dados, compilação dos mesmos e análises de forma detalhada e consistente. Foi citado também a questão do aumento da assertividade e produtividade, o que proporciona um maior gasto de tempo na minúcia da estratégia e assim se obtém maior incremento de receitas.

A representatividade dos dois *softwares* abordados para a análise nesta presente pesquisa é confirmada pelos três profissionais por citarem apenas o nome dos sistemas Easy RMS e Ideas RMS quando questionados sobre os *RMS*'s mais conhecidos no mercado brasileiro. Sobre as principais funcionalidades que devem estar presentes em um *RMS*, foram citadas: atuar em mercados segmentados, gerenciar inventário, controlar preços, restringir venda, analisar dados históricos, prever cenários futuros, disponibilizar estratégias, analisar bloqueios de grupos e eventos, compor mix de mercado e possuir integração com *PMS* e *CRS*. Portanto é possível observar que todas as funcionalidades citadas pelos profissionais foram abordadas e descritas durante a análise de cada *RMS*, mas não necessariamente estão presentes em ambos os *softwares* conforme é possível observar na Tabela 10.

Os profissionais também foram questionados sobre os aspectos positivos e negativos do Easy RMS e Ideas RMS, no caso de haver utilizado algum destes sistemas. Porém apenas o Gerente Corporativo de Receitas do Deville já trabalhou

diretamente com os dois sistemas, os outros dois profissionais nunca tiveram contato direto com nenhum dos *RMS*. A Tabela 11 abaixo expõe os resultados obtidos em relação às respostas do Gerente de Receitas do Deville.

TABELA 11: ASPECTOS POSITIVOS NEGATIVOS DOS RMS'S

Sistemas	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Easy RMS	Funcionalidade de Cotação de Grupo	Não disponibiliza previsão por segmento
	Integração com CRS	
	Disponibiliza recomendações por segmento	
Ideas RMS	Forma que disponibiliza as Previsões	Não disponibiliza recomendações por segmento
	Disponibiliza recomendações de Preço / Tarifa	
	Forma que disponibiliza os relatórios históricos.	

Fonte: A Autora, 2013.

A maior crítica ao Easy RMS foi sobre a não disponibilização de previsões por segmento e ao Ideas RMS sobre a não disponibilização de recomendações por segmento. Conforme as características de *RM* descritas por Gomes (2004) no referencial teórico, é importante que as análises e dados gerados possam ser visualizados de forma segmentada, o que demonstra o quão significante são os aspectos negativos citados.

Os profissionais também foram questionados sobre os impactos de integração entre os sistemas de *RMS* e *PMS* utilizados pelo hotel em relação à segmentação, gestão dos canais de distribuição, flutuação e paridade tarifária e previsão da demanda. De forma geral, os profissionais identificaram que os impactos só irão acontecer se houver a integração entre estes sistemas, portanto essa integração se torna imprescindível, resulta na automatização da extração das informações, aumentando a agilidade neste processo e eliminando a possibilidade de erro humano. Os processos de previsões e sugestões são os que mais possuem impacto com a integração, pois o *RMS* é abastecido de informação extraídas do *PMS*, como informações de reservas efetuadas a cada instante, assim como dados históricos. Portanto as previsões e recomendações se tornam cada vez mais precisas e assertivas.

A última questão está relacionada com as etapas e processos que precisam estar implantados em um hotel antes de se iniciar a utilização de um *software* de *RM*. A tabela a seguir identifica todas as etapas e processos citados pelos profissionais entrevistados, possibilitando visualizar quais se repetiram e por quais profissionais.

TABELA 12: PRINCIPAIS ETAPAS / PROCESSO DE RM NA HOTELARIA

Etapa / Processo	Pesquisador Acadêmico	Accor	Deville
Disseminar a cultura de RM no hotel ou rede, em todos os departamentos.	X	X	X
Segmentar o mercado de acordo com o público do hotel.	X	X	X
Criação de um tarifário dinâmico, políticas tarifárias e de estratégias de contratações.	X	X	X
Estratégias de distribuição bem definidas e que permitam a gestão em RM.		X	X
Contar com profissionais / equipe de RM capacitada e dedicada exclusivamente às estratégias de RM.	X		X
Construir histórico do hotel: Ocupação, RevPar e DM por segmento e período.	X		
Acompanhar a evolução da ocupação em períodos de eventos na cidade.	X		
Análise dos concorrentes diretos e indiretos.	X		
Assegurar que todas as informações inseridas no PMS sejam fidedignas à realidade.	X		

Fonte: A Autora, 2013.

Conforme a Tabela 12 é possível resumir em cinco etapas e processos os aspectos essenciais que precisam estar implantados no hotel ou rede de hotéis para que a empresa esteja preparada para a utilização de um *RMS*. São elas: I) Disseminar a cultura de *RM* no hotel ou rede, em todos os departamentos. II) Segmentar o mercado de acordo com o público do hotel. III) Criação de um tarifário dinâmico, políticas tarifárias e de estratégias de contratações. IV) Estratégias de distribuição bem definidas e que permitam a gestão em *RM*. V) Contar com profissionais / equipe de *RM* capacitada e dedicada exclusivamente às estratégias de *RM*.

O resultado demonstra que no geral os profissionais possuem visões bastante parecidas em relação à prática e teoria do gerenciamento de receitas, pois muitas perguntas receberam as mesmas respostas por diferentes profissionais.

Especificamente através da última pergunta foi possível notar a explanação de maiores detalhes fornecidos pelo profissional que atua lecionando sobre o conteúdo de *RM*, portanto complementando algumas das respostas dos outros profissionais.

4.1.5 Considerações sobre os RMS's

Conforme análise realizada sobre os RMS's em relação aos tópicos da Tabela 03 e as entrevistas realizadas com profissionais da área de *RM*, é possível concluir que um *software* como este é reconhecido por realmente proporcionar o aumento de receitas conforme estes se propõem, suas funcionalidades em geral satisfazem às necessidades do mercado hoteleiro e vem de encontro à essência da estratégia de gerenciamento de receitas.

Porém é necessário ressaltar que um *software* apesar de proporcionar uma agilidade e confiabilidade nas informações não deve ser visto como uma ferramenta que não comete erros e que suas informações automatizadas estão sempre acima da opinião de pessoas capacitadas para tomar decisões, e muitas vezes contrárias das sugeridas pelo sistema. Pois o profissional de *RM* possui sensibilidade de mercado e considera questões como, fatores meteorológicos, acidentes aéreos, entre outros que um *software* não pode prever ou considerar em suas análises.

Outra questão bastante importante em relação aos RMS's, confirmada nas entrevistas com os profissionais de *RM*, é de que de nada adianta um *software* moderno e de última geração se os colaboradores de um hotel ou de toda uma rede hoteleira não entendem o conceito do gerenciamento de receitas e não aplicam a visão de *RM* em seus departamentos. Portanto a utilização do RMS pode ser extremamente positiva e trazer resultados ótimos para uma empresa, mas é necessário que a empresa esteja com alguns processos implantados para que se atinja o resultado esperado.

4.2 ANÁLISE SOBRE A REDE SLAVIERO HOTÉIS

A rede Slaviero Hotéis foi inaugurada com a unidade Slaviero Palace Hotel em 1981, localizada na cidade de Curitiba. A rede a princípio familiar se ampliou ao longo de mais de trinta anos no mercado e hoje está presente em onze cidades e

cinco estados brasileiros, totalizando dezenove unidades ativas, com sete unidades a serem inauguradas em 2013.

Suas bandeiras são compostas pelo conceito de atender à diferentes demandas e necessidades. A bandeira Slim representa a bandeira econômica da rede, ou seja um melhor custo benefício para quem deseja praticidade e bom preço. A bandeira Executive atende em localizações estratégicas as necessidades de quem quer conforto e localização privilegiada. Já a proposta da bandeira Suítes é trazer o conforto e espaço para o cliente se sentir em casa, com o diferencial de possui a opção de cozinhas americanas nos apartamentos. A última opção de bandeira atende a hospedagem de Luxo, a bandeira Conceptual propõe uma experiência diferente, em um ambiente temático, sofisticado e elegante. Além destas bandeiras a rede oferece também um serviço de Repouso e Banho localizados nos Aeroportos, são as unidades Fast Sleep. A Tabela 13 abaixo apresenta as bandeiras existentes e as cidades em que estas estão presentes.

TABELA 13: CIDADES EM QUE AS BANDEIRAS DA SLAVIERO ESTÃO PRESENTES

Bandeira Slim	Bandeira Executive	Bandeira Suítes	Bandeira Conceptual	Fast Sleep
Balneário Camboriú	Curitiba	Curitiba	Curitiba	Guarulhos
Curitiba	São Paulo	Foz do Iguaçu		
São Paulo	Guarulhos			
Joinville	Florianópolis			
Vitória	Palhoça			
	Ponta Grossa			
	Pinhais			

Fonte: Adaptado de Slaviero Hotéis (2013)

A rede de hotéis tem alcançado resultados positivos a cada ano, superando os números de receitas de hospedagem realizadas nos anos anteriores, conforme pode ser observado na Tabela 14 a seguir. É importante destacar que nestes números não estão inclusas as receitas de hospedagem das unidades Fast Sleep, e que em 2010 a rede administrava quatorze unidades, em 2011 eram dezessete e em 2012 dezoito unidades. Portanto o números de hotéis administrados interfere bastante na comparação do crescimento anual de receita da rede, porém a diferença de unidades entre 2011 para 2012 foi apenas uma, e o crescimento de receita

bastante significativo, maior que o crescimento de receita entre 2010 para 2011, onde foram inaugurados mais hotéis.

Receita de Hospedagem Rede Slaviero			
	14 Unidades em 2010	17 Unidades em 2011	18 Unidades em 2012
Mês	2010	2011	2012
Jan	R\$ 2.381.639,16	R\$ 3.651.625,87	R\$ 5.421.524,62
Fev	R\$ 2.341.608,77	R\$ 3.736.534,96	R\$ 4.924.858,61
Mar	R\$ 3.218.437,78	R\$ 4.053.677,05	R\$ 6.524.241,29
Abr	R\$ 3.178.546,37	R\$ 4.248.077,09	R\$ 5.873.520,64
Mai	R\$ 3.534.435,51	R\$ 4.661.223,93	R\$ 6.408.681,36
Jun	R\$ 3.304.074,43	R\$ 4.414.088,15	R\$ 6.348.473,36
Jul	R\$ 3.719.849,26	R\$ 5.213.190,64	R\$ 6.873.110,56
Ago	R\$ 4.146.077,61	R\$ 5.564.140,03	R\$ 6.603.304,98
Set	R\$ 3.788.947,35	R\$ 5.347.232,67	R\$ 5.988.314,48
Out	R\$ 3.729.554,47	R\$ 5.559.290,62	R\$ 7.071.169,31
Nov	R\$ 4.315.712,16	R\$ 6.437.921,80	R\$ 7.260.452,02
Dez	R\$ 3.706.288,63	R\$ 5.012.648,78	R\$ 5.871.470,71
TOTAL	R\$ 41.365.171,50	R\$ 57.899.651,59	R\$ 75.169.121,94

TABELA 14: RECEITA DE HOSPEDAGEM NA REDE SLAVIERO
Fonte: Slaviero Hotéis (2013)

O aumento de receita progressivo pode ser uma resultado de algumas ações de *RM* isoladas que foram sendo implantadas na rede a partir de 2010. Para entender melhor os procedimentos atuais da rede neste aspecto será feita uma análise de entrevistas com dois colaboradores que estão a frente destas estratégias, os quais se apresentam como líderes no Departamento Corporativo / Comercial da rede.

A estrutura do Departamento Corporativo / Comercial, o qual está diretamente vinculado às ações em *RM*, está centralizada em Curitiba e São Paulo e é formada pelos seguintes setores: Marketing, Vendas Externas, Suporte Comercial, Central de Grupos Eventos, Central de Reservas e *E-commerce*. Este departamento é liderado por um Diretor de Vendas e Marketing, o qual conta com Gerentes e Coordenadores que estão à frente dos setores citados anteriormente, conforme é possível observar na estrutura organizacional do Departamento Corporativo / Comercial a seguir.



HOTÉIS SLAVIERO
Organograma Corporativo
Jan 2013

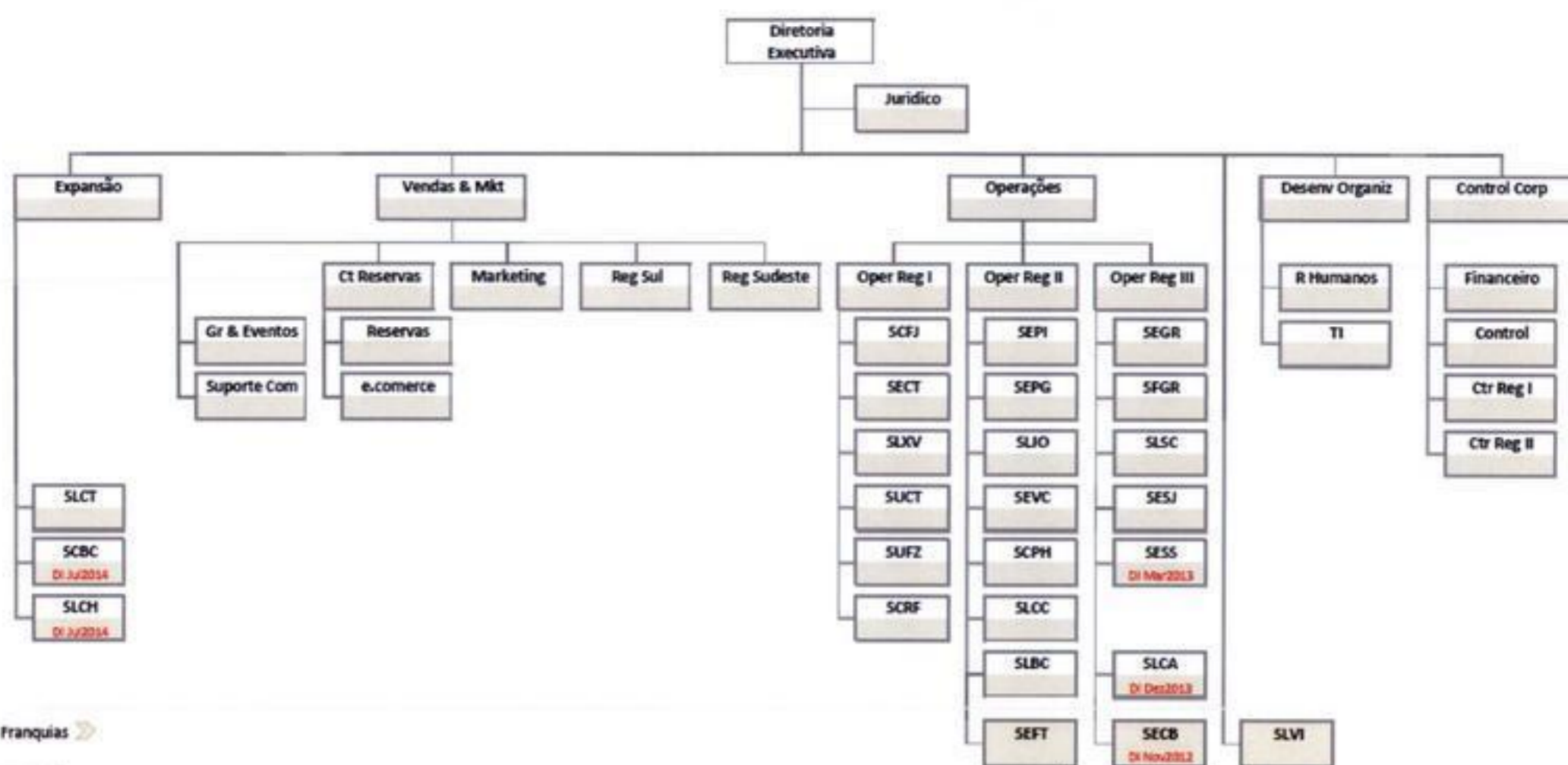


FIGURA 12 – ORGANOGAMA DO DEPARTAMENTO CORPORATIVO / COMERCIAL DA SLAVIERO HOTÉIS
Fonte: Slaviero Hotéis (2013)

4.2.1 Análise das Entrevistas na rede Slaviero Hotéis

As entrevistas realizadas com colaboradores da rede Slaviero Hotéis foram aplicadas na primeira semana de fevereiro de forma verbal, com os seguintes cargos de liderança: Diretoria de Vendas e Marketing e Gerência de Reservas. Primeiramente os dois entrevistados foram questionados sobre os procedimentos essenciais de RM, conforme visto no referencial teórico, se são aplicados atualmente na rede hoteleira e como são trabalhados. A Tabela 15 a seguir demonstra quais foram as respostas obtidas.

TABELA 15: ENTREVISTAS SOBRE OS PROCESSOS DE RM NA REDE SLAVIERO HOTÉIS

Processos	Como são trabalhados / softwares envolvidos	
	Diretor de Vendas e Marketing	Gerente de Reservas
Flutuação tarifária	Grade Tarifária voltada para a flutuação de tarifa, análise de informações históricas, expectativa da demanda futura e análise de concorrência principalmente em planilhas de Excel, não há <i>software</i> específico.	Se trabalha com a flutuação porém de forma parcial, pois há exceções para acordos corporativos que representam demanda significativa durante todo o ano. Ferramentas utilizadas para análise: Relatórios e planilhas em Excel com informações extraídas do PMS.
Paridade Tarifária	Trabalha com a paridade tarifária para o cliente final se preocupando sempre em não agredir os acordos corporativos.	Trabalha com paridade pois é atualmente uma imposição de mercado, mas em alguns casos como promoções exclusivas da rede a paridade não se mantém.
Aplicação de políticas tarifárias e de contratações corporativas bem definidas	Políticas tarifárias bem definidas, as tarifas acordo são concedidas mediante demanda prevista de cada cliente. Casos de contratações com restrição à flutuação de tarifa e tarifas LRA. Ferramentas utilizadas para análise: Relatórios e planilhas em Excel com informações extraídas do PMS.	N/A
Segmentação de Mercado	Trabalha com a segmentação de mercado, principalmente lazer, OTA, Operadoras e o mercado corporativo. Ferramentas utilizadas para análise: Relatórios fornecidos pelo próprio PMS.	Trabalham com segmentação e estão em processo de desenvolvimento de uma segmentação mais assertiva, que identifique de forma clara informações precisas de cada segmento por período. Previsão de início de utilização: Março de 2013. Ferramentas utilizadas para análise: Relatórios fornecidos pelo próprio PMS.
Captação de demanda (área/profissionais de vendas externas)	Há uma equipe de Gerentes de Contas que atuam sobre o mercado corporativos, agências de viagens e operadoras turísticas, fazem levantamento de potencial de negócios, estabelecem valores e acompanham a demanda das empresas que estão em sua carteira de clientes. Ferramentas utilizadas para análise: Relatórios e planilhas em Excel com informações extraídas do PMS.	N/A
Geração da demanda (área/profissionais de Marketing)	Presentes nos principais sites de busca com <i>links</i> patrocinados para um melhor posicionamento nas buscas. Trabalha com diversos meios de comunicação como revistas, jornais, e-mail marketing, <i>Outdoors</i> e placas em estradas. Investimentos frequentes em melhorias no <i>website</i> próprio. Participação em feiras de turismo, campanhas, promoções e projetos vinculados à captação do turismo para a cidade em parceria com outras entidades.	N/A

Previsão e Gerenciamento da demanda (área/profissionais de RM)	Não é uma gestão estruturada, a Gerente de Reservas, Coordenador de E-Commerce e Coordenadora do Suporte Comercial trabalham juntos em algumas estratégias e definições. Trabalham principalmente baseados em um calendário de eventos e flutuação tarifária a partir destas datas.	Não é realizada com a antecedência necessária e com a atenção necessária, pois é feito hoje um gerenciamento de demanda a curto prazo. Não possui um setor estruturado e não comporta atualmente um RMS, ainda é necessário desenvolver o RM em outros aspectos. Ferramentas utilizadas para análise: Relatórios e planilhas em Excel com informações extraídas do PMS.
Gestão de canais de distribuição	Esta gestão era realizada pelo setor Suporte Comercial e recentemente está designada à um cargo exclusivo para a gestão e acompanhando dos canais de distribuição online, um Coordenador de E-commerce e conta com uma ferramenta específica para gerenciar os canais, um <i>channel manager</i> , o que otimiza o tempo deste profissional.	Há um Coordenador de <i>E-Commerce</i> responsável e pretende-se desenvolver este setor. Ferramentas utilizadas: <i>Software</i> de gestão de canais (Channel Manager).

Fonte: A Autora, 2013.

A partir do momento em que os entrevistados responderam aos tópicos do quadro acima, foram realizadas perguntas com focos diferentes para cada colaborador, a Gerente de Reservas apenas não respondeu três dos tópicos acima por não ser aplicável ao setor em que a mesma gerencia. As perguntas realizadas ao Diretor de Vendas e Marketing tiveram um foco maior no Departamento Comercial como um todo, sua estrutura e visões gerais sobre o *RM* na rede hoteleira conforme exposto a seguir.

Segundo o diretor entrevistado, a Slaviero Hotéis conta com o departamento Corporativo / Comercial, formado pelos setores de Marketing, Central de Reservas e E-Commerce, Suporte Comercial, Vendas Externas e Central de Grupos e Eventos e todos eles possuem participação na estratégia de *RM*, pois todos estão envolvidos em levar para o mercado ou distribuir internamente as decisões referentes à flutuação de tarifa. O diretor coloca ainda que atualmente não há um setor ou um profissional inteiramente dedicado e responsável pelas estratégias de *RM*, e sim tem a participação de alguns gestores neste processo. Os envolvidos são: Gerente de Reservas, Coordenadora de Suporte Comercial e Coordenador de E-Commerce, que no momento são os únicos profissionais que possuem cursos específicos na área de *RM* e possuem conhecimentos aprofundados sobre o assunto.

Apesar de não haver uma estrutura adequada para o desenvolvimento das estratégias de *RM* atualmente, o entrevistado expressa a intenção da organização no desenvolvimento em relação a criação de um setor específico para esta área, obtenção de ferramentas e um projeto com previsão ainda para o primeiro semestre de 2013. Este projeto prevê uma consultoria de *RM* e treinamentos nesta área para todos os colaboradores da rede, já que o mesmo revela não haver hoje uma disseminação da cultura de *RM*.

Através do restante das perguntas realizadas para a Gerente de Reservas também foi informado que as assistentes de reservas possuem um conhecimento básico do conceito de *RM*, desta forma a aplicação de estratégias de maximização de receitas no momento da venda não é realizada de forma aprofundada. Porém há um projeto para que esses colaboradores participem mais ativamente deste processo e recebam treinamentos conforme citado anteriormente nas intenções de se trabalhar com uma consultoria de *RM* informado pelo Diretor de Vendas e

Marketing. A Gerente afirma que o nível de conhecimento sobre o assunto ainda não é o ideal e que o projeto de consultoria pretende sim envolver todos os colaboradores da rede para que haja uma disseminação da cultura e conscientização de todas as unidades e setores.

Segundo a Gerente de Reservas, nas estratégias de flutuação tarifária alguns elementos são analisados, como análise de mercado através da tarifa disponível dos concorrentes, a ocupação prevista para o período e histórico de ocupação, considerando também as metas de *RevPar*, *Diária Média* e *Ocupação* estabelecidas para cada hotel da rede.

Sobre os relatórios e ferramentas utilizadas para as análises em *RM*, conforme já exposto na Tabela 13, a rede hoteleira não possui um *software* de *RM* e também não disponibiliza de um *software* na área de inteligência de negócios, a Gerente afirma que atualmente a empresa não possui estrutura e que não está preparada para a utilização de um *RMS*. Os relatórios são gerados a partir de dados extraídos do *PMS* utilizado pela rede e muitas vezes são trabalhados em Excel, pois os relatórios oferecidos pelo *PMS* muitas vezes não são o bastante e não atendem as necessidades da rede.

Em relação à distribuição nos canais de vendas, conforme informações obtidas na entrevista, e também presentes na Tabela 13, existe atualmente um profissional de *E-Commerce* focado apenas no gerenciamento destes canais *online*, o qual está vinculado à estrutura organizacional da Central de Reservas. Este profissional também atua participando das estratégias de *RM* e a Gerente de Reservas informa que a tendência deste setor é crescer e se desenvolver perante o rápido crescimento da rede Slaviero. Este profissional conta também com um *software* de gerenciamento de canais que já ajuda nos processos de alteração de tarifa e inventário de forma simultânea e instantânea em diversos canais *online*. Atualmente a entrevistada já vê a necessidade de se ter um cargo de gestor de receitas ou *Revenue Manager* para que haja uma melhor organização das estratégias e que seja um contato para a relação e integração entre os diversos setores envolvidos.

4.3 ANÁLISE QUANTO À COMPATIBILIDADE ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE RM NA REDE SLAVIERO E A UTILIZAÇÃO DE UM RMS

Conforme as análises realizadas em relação aos *RMS*'s foi possível verificar quais são as funções, vantagens e desvantagens na utilização de *software* de *RM*. Através principalmente das entrevistas com profissionais da área de *RM* conclui-se que a estratégia de *RM* não se resume apenas à implantação de um *software*, é necessário que alguns processos e etapas já estejam sendo desenvolvidos em um hotel para que um sistema traga os resultados esperados. Em contra partida verificou-se que a rede Slaviero Hotéis ainda não possui todos estes processos implantados, e que se faz necessário ajustes para se pensar na utilização de *RMS*.

Os processos essenciais de *RM* na hotelaria foram definidos a partir das respostas dos profissionais em *RM*, portanto estes foram comparados com o nível de desenvolvimento dos mesmos implantados na rede Slaviero Hotéis, obtidos através das entrevistas realizadas com os colaboradores da rede, e foram classificados como não Iniciado, em desenvolvimento (necessita de melhorias) e completamente implantado.

TABELA 16: STATUS DOS PROCESSOS DE RM NA REDE SLAVIERO HOTÉIS

Processos / Etapas	Não Iniciado	Em Andamento	Completamente Implantado
Disseminar a cultura de RM no hotel ou rede, em todos os departamentos.	X		
Segmentar o mercado de acordo com o público do hotel.		X	
Criação de um tarifário dinâmico, políticas tarifárias e de estratégias de contratações.			X
Estratégias de distribuição bem definidas e que permitam a gestão em RM.			X
Contar com profissionais / equipe de RM capacitada e dedicada exclusivamente às estratégias de RM.	X		

Fonte: A Autora, 2013.

A Tabela 16 representa portanto, a classificação de cada etapa na rede Slaviero Hotéis e demonstra que de um total de cinco procedimentos essenciais, três deles precisam de melhorias e aprimoramento para que as estratégias de *RM* se tornem mais estruturadas e se desenvolva de forma organizada. A rede já trabalha

com um tarifário dinâmico, criado para atender as necessidades da flutuação tarifária, assim como as estratégias de distribuição já estão bem definidas, pois esta conta com um profissional capacitado e com conhecimentos em *RM* para coordenar as atividades de *E-Commerce*.

Um dos processos que já estão em andamento, é a questão da segmentação de mercado atendendo as necessidades do hotel ou rede de hotéis. Um aprimoramento já está sendo realizado em relação às segmentações existentes, pois a gestão atual entende que ainda faltam alguns segmentos importantes que precisam ser ramificados para uma melhor assertividade nas análises por segmento. Este processo está previsto para ter início de aplicação em Março de 2013.

Os dois processos não iniciados na rede são de extrema importância para o desenvolvimento da estratégia de *RM*, um deles deve ser visto como o alicerce da estratégia de *RM*, se trata da disseminação da cultura de *RM* por toda a organização, todos os setores e profissionais de diferentes níveis hierárquicos. O último processo é a implantação de um cargo de gestor de receitas e se necessário uma equipe de *RM* que fique especificamente responsável por todas as análises, relatórios, previsões e recomendações necessárias para que o gestor possua as informações e ferramentas necessárias para as tomadas de decisão.

4.4 CONSIDERAÇÕES DAS ANÁLISES

Abordando primeiramente os objetivos específicos que se pretendia atingir nesta pesquisa, foi possível verificar a importância e aplicabilidade da estratégia de *RM* para o mercado hoteleiro durante a pesquisa bibliográfica. Verificou-se que esta estratégia possui comprovados potenciais de maximização de receitas e hoje se trata de uma tendência no mercado brasileiro. Foi possível também comprovar a hipótese de que o *RM* pode ser trabalhado em diferentes níveis e diferentes estabelecimentos hoteleiros, até mesmo em mercados que não sejam no turismo, porém aplicam-se com maior facilidade e trazem melhores resultados em mercados que têm como seu produto, o serviço.

O próximo objetivo se cumpriu ao se identificar e analisar os principais *RMS*'s presentes no mercado brasileiro, o Easy *RMS* e Ideas *RMS*. A hipótese porém não

se concretizou, não há grande variedade destes *softwares*, que sejam representativos para a hotelaria brasileira, disponíveis no mercado. Ou seja, se constatou que apenas dois sistemas dominam o mercado no Brasil e estes portanto foram analisados em relação às suas funções. Através das análises na rede Slaviero Hotéis com entrevistas e pesquisas documentais, não se concretizou a hipótese de que a rede possui estratégias bem definidas de *RM*, pois ainda é necessário trabalhar alguns fatores específicos para que venha a se desenvolver de forma estruturada.

Conforme a análise referente à compatibilidade entre as estratégias de *RM* na rede Slaviero Hotéis e a utilização de um *RMS*, alguns processos precisam ser introduzidos na rede antes de se iniciar a utilização de um *software* de *RM*. A partir destas considerações será apresentado um projeto, o qual objetiva a melhoria e implantação destes processos na rede Slaviero e posteriormente, quando as estratégias de *RM* estiverem bem desenvolvidas e estruturadas, objetiva a implantação de um *RMS*. As melhorias e início do desenvolvimento de algumas etapas essenciais de *RM* na empresa são indispensáveis para que a implantação de um *RMS* seja feita de forma adequada, trazendo a maximização de receitas esperada.

A partir da Tabela 16 os processos a serem desenvolvidos na rede Slaviero Hotéis neste projeto serão, disseminar a cultura de *RM* na rede hoteleira em todos os departamentos e, contar com profissionais / equipe de *RM* capacitada e dedicada exclusivamente às estratégias de *RM*. Um dos processos que já está em andamento, se refere à segmentação de mercado de acordo com o público do hotel e não entrará como parte do projeto, pois sua conclusão já está prevista para 01/03/2013. Portanto o projeto será formado pela implantação destes dois processos na empresa como também a implantação de *RMS*.

5 PROJETO DE TURISMO

A proposta de projeto de turismo estará baseada nas etapas essenciais que um hotel precisa implantar em relação às estratégias de *RM*, conforme a Tabela 15, a qual foi definida a partir dos resultados das entrevistas com os profissionais da área de *RM*. Este projeto tem o objetivo de ordenar e estruturar as estratégias de *RM* na rede Slaviero Hotéis, resultando melhor desempenho de seus índices, e conseqüentemente proporcionando o aumento de receitas. Portanto será elaborado especificamente para a situação atual da rede Slaviero Hotéis perante seus procedimentos e estrutura organizacional em relação ao *RM*.

Serão propostos reajustes na Slaviero Hotéis em relação às etapas essenciais de *RM* resultando em estratégias bem definidas e adequadas à realidade da rede hoteleira. Após todo o procedimento de adequação necessário, será considerado no projeto a implantação de um *RMS* que impulse e otimize ainda mais as estratégias de *RM* que já estarão sendo desenvolvidas, já que que as receitas de um hotel podem ter um crescimento entre 10% a 30% (VALOR ECONOMICO, 2011, apud ARDUINI, 2011) devido às ações em *RM*.

Este projeto tem como foco principal o Departamento Corporativo / Comercial da rede Slaviero Hotéis já que se trata de um departamento central que coordena as táticas de *RM*, as quais são repassadas às unidades e outros setores, mas que ainda não possui uma estrutura organizacional ideal em relação ao *RM* assim como alguns procedimentos. Portanto, para a elaboração deste projeto serão definidas e detalhadas as etapas para execução da proposta, a descrição dos recursos humanos envolvidos no projeto, apresentação dos investimentos necessários e o retorno deste investimento para a rede Slaviero Hotéis.

5.1 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS PARA A EXECUÇÃO DO PROJETO

O projeto será formado por um total de quatro etapas, a primeira delas será em relação à implantação de um setor de *RM* na rede Slaviero Hotéis a fim de

organizar e coordenar esta atividade na empresa. A segunda se refere à definição e implantação de um *RMS* para se trabalhar de forma ágil, com informações precisas e minimizando as possibilidades de erros humanos, seguido por uma sequência de treinamentos envolvendo vários colaboradores da rede, que terá como objetivo o entendimento dos colaboradores sobre o *RM* enquanto estratégia e como pode ser utilizada em cada setor para alcançar a maximização de receitas. Por último há a etapa de mensuração dos resultados em que serão avaliados os resultados obtidos através das ações realizadas no projeto, havendo a expectativa de obter um incremento de receitas no mínimo de 10% após 6 meses da finalização no projeto, já que o crescimento relacionado às ações em *RM* podem representar um aumento de 10% a 30% em receitas, se bem organizadas e executadas, conforme citado anteriormente.

Na primeira etapa há a sugestão de criação de um setor de *RM*, este setor estaria vinculado ao Departamento Corporativo / Comercial da rede, respondendo à Diretoria de Vendas e Marketing, sendo formado por um Gestor de Receitas e no mínimo por dois Assistentes ou Analistas de Receitas, pois a equipe ficará responsável pelo gerenciamento de mais de 2700 unidades habitacionais distribuídas em 18 hotéis. Este setor será responsável por analisar a produção histórica dos hotéis, identificar tendências e propor ações pertinentes; monitorar as mudanças de mercado, performance da concorrência e comportamento de reserva do cliente; participar da elaboração de planos de marketing, vendas e *budget*¹ das unidades; prever demanda por segmento, por período e dia da semana; elaborar uma estratégia de otimização, em relação à gestão do Mix de clientes e de tarifas dinâmicas; acompanhar e participar da elaboração do *budget* anual de hospedagem; reportar informações pertinentes às unidades; avaliar os resultados obtidos, e propor ações pertinentes; e realizar atividades relacionadas ao controle da disponibilidade de apartamentos, tarifas e reservas, quando necessário. É importante ressaltar que os setores operacionais de reservas, recepção e os gerentes gerais das unidades estarão sempre participando das estratégias definidas, com sugestões e informações pertinentes para que haja um interesse mútuo nas ações definidas.

¹ Termo da língua inglesa que significa orçamento. É frequentemente utilizado no meio empresarial para designar o orçamento periódico (normalmente anual) feito por uma empresa, onde são inseridas variáveis de custos, receitas e despesas, definindo um plano de contas.

O gestor deste setor também ficará responsável pela definição dos treinamentos realizados para outros setores, qualquer programa de consultoria e de treinamentos deverá se adaptar e entender como funciona a estrutura, políticas e procedimentos do setor de *RM* e da rede Slaviero, para que possa adequar os conteúdos à realidade, necessidade e interesse da empresa.

A criação de um setor de *RM* deve colocar em prática algumas “táticas disciplinadas que prevêm o comportamento do consumidor em nível de micromercado e otimizam a disponibilidade de produtos e os preços para maximizar o crescimento da receita (CROSS, 1998, p. 34). Para isso será necessário que a empresa estabeleça junto ao Gestor de Receitas, um organograma do setor adaptado à empresa, fluxograma, políticas e procedimentos. Toda esta dinâmica irá evoluindo no decorrer das atividades e conforme as necessidades sentidas pelo líder da equipe. Portanto, a estrutura principal deste setor será desenhada aproximadamente ao longo de três meses de existência do mesmo, pois este será um período de adaptação, desenvolvimento do setor e alinhamento de estratégias, a partir deste período de adequação é que os trabalhos e ações em *RM* estarão melhor estruturados para proporcionar resultados.

Os recursos materiais envolvidos nesta segunda etapa envolvem a estrutura física da empresa, como estações de trabalho disponíveis para três pessoas, de preferência localizadas junto ao Departamento Corporativo / Comercial da rede que hoje tem seu escritório localizado no Slaviero Palace Hotel, centro de Curitiba. As estações de trabalho serão formadas por uma mesa e cadeira para cada colaborador, assim como um computador e materiais de escritório, no momento já disponíveis, não havendo necessidade da compra destes novos materiais.

A figura abaixo sugere um organograma para este setor, formado por analistas em *RM* liderado por um gerente de receitas, o qual responderá à Diretoria de Vendas e Marketing da rede.



FIGURA 13 – HIERARQUIA SUGERIDA PARA SETOR DE RM
Fonte: A Autora (2013).

Em seguida criou-se uma proposta de organograma em relação ao Departamento Corporativo / Comercial, conforme Figura 14 a seguir, incluindo um novo setor de Receitas, célula em vermelho, e identificando a relação de assistência entre este novo setor e os outros setores que integram o Departamento Corporativo / Comercial.

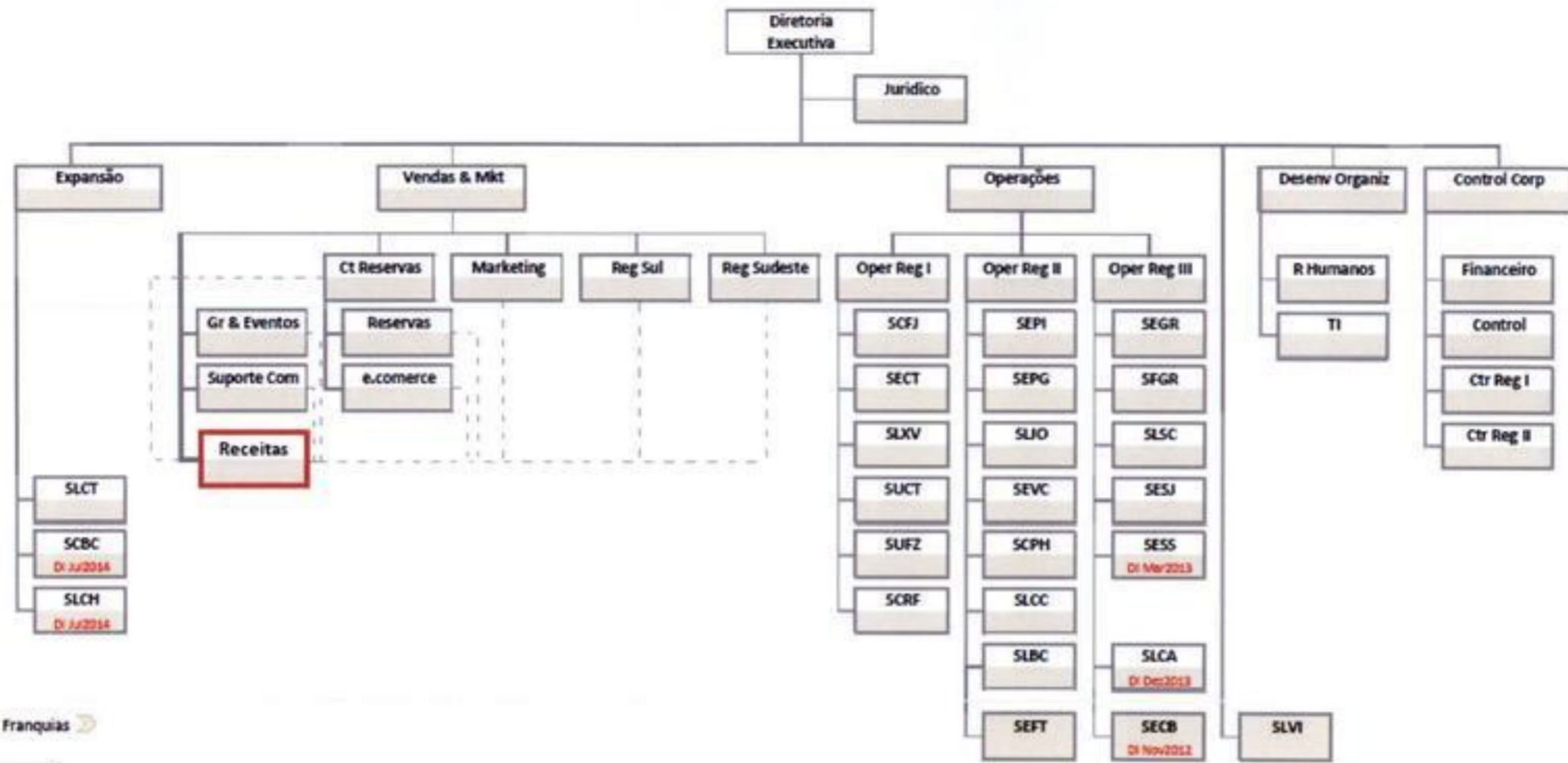


FIGURA 14 – SUGESTÃO DE ORGANOGRAMA CORPORATIVO
Fonte: Adaptado de Slaviero Hotéis (2013)

A segunda etapa será composta pela implantação de um *RMS* na Slaviero Hotéis, o qual foi definido a partir das análises realizadas de cada *software*, assim como a análise comparativa entre eles e aspectos positivos e negativos informados pelos profissionais de *RM* entrevistados anteriormente. Após a análise da rede Slaviero Hotéis foi possível entender melhor a estrutura organizacional atual da rede, seus processos e necessidades, portanto através destas duas questões o sistema considerado apropriado para a rede Slaviero foi o Easy RMS com todos os módulos inclusos. Os principais motivos para esta escolha se deve à integração deste *RMS* com o *PMS* e *CRS* utilizados pela rede conforme informado durante a entrevista com os profissionais de *RM*, assim como diferenciais apresentados durante a análise comparativa entre os sistemas. É o caso do Módulo de Contrato, muito importante para avaliar os benefícios e impactos de acordos com empresas e também para novos acordos e propostas de parceria, o módulo de Carregamento de Banco de Dados e Consolidação também proporciona o armazenamento de dados e estatísticas em um banco de dados próprio, já o módulo de Criação de Modelo é uma ferramenta que possibilita que o sistema se torne cada vez mais assertivo em suas análises e sugestões pois se baseia em modelos criados a partir de dados históricos do próprio hotel.

A implantação de um *software* como este não é uma tarefa simples e seu tempo de implantação e início de utilização adequada pode levar de dois a três meses, pois envolve toda uma configuração complexa e integração com *PMS* e *CRS*, onde diversos testes são realizados com cada hotel (Easy RMS, 2013). Durante todo este processo a rede contará com suporte da Easy RMS para as configurações, manutenções, assim como treinamentos específicos para os usuários darem andamento à implantação, através de uma equipe de implantação instalada nos Estados Unidos e ainda uma equipe de suporte instalada no Brasil.

A terceira etapa para a execução do projeto é formada pela disseminação da cultura de *RM* na rede hoteleira, ou seja, que os colaboradores direta ou indiretamente envolvidos neste processo tenham conhecimentos sobre esta estratégia, o que é e como pode ser desenvolvida em cada setor da hotelaria. Para isso serão realizados treinamentos através de uma consultoria para diversos cargos e níveis hierárquicos da Slaviero Hotéis, como Gerentes Regionais, Gerentes

Gerais, Coordenadores, Analistas e Assistentes. A realização da consultoria em questão será realizada pela pesquisadora de forma customizada e adaptada à realidade da rede Slaviero Hotéis, a partir das análises realizadas nesta pesquisa referente à empresa.

Os treinamentos serão realizados *in loco* em cada unidade, já que o custo de transporte e hospedagem apenas para a consultora é menor comparado a um treinamento geral com o deslocamento de todos os profissionais envolvidos a um único local, portanto também haveria a dificuldade em disponibilizar todos eles ao mesmo tempo, e ainda seria necessário considerar os custos para substituir os profissionais que estariam em curso. O ideal é que todos os profissionais de um mesmo setor recebam o treinamento, os colaboradores participantes serão formados pelo Departamento Corporativo / Comercial, ou seja, os setores de Vendas Externas, Suporte Comercial, Central de Reservas, *E-Commerce*, Central de Grupos e Eventos e Marketing. Das unidades os participantes serão formados por Gerentes Gerais, setores de Recepção, Reservas e Grupos e Eventos, os quais serão divididos em dois grupos de pessoas para que o evento não prejudique a operacionalização das atividades do hotel. Esta dinâmica de trabalho resultará na permanência de cinco dias da consultora em cada unidade, pois serão quatro dias de treinamentos teóricos (dois dias para cada grupo) e um dia todo para acompanhamento das atividades em cada setor realizando instruções e orientações.

Os colaboradores que contam com mais de uma unidade hoteleira da rede em uma mesma cidade podem estar assistindo os treinamentos em outro hotel, esta dinâmica pode trazer benefícios em que o colaborador ao conversar com pessoas da mesma área mas de um outro hotel, troque experiências e compartilhe as mesmas dificuldade e traga ideias e soluções a serem implantadas na unidade em que trabalha.

Todos estes colaboradores a serem treinados somam um total de aproximadamente 230 pessoas, serão 10 colaboradores em cada unidade e 50 do Departamento Corporativo / Comercial, os quais terão uma carga horária teórica de curso de 16 horas. A ordem de treinamento dos hotéis foi definida primeiramente a partir da proximidade geográfica entre as unidades e a partir da representatividade de cada cidade em relação à receita bruta. Portanto, o treinamento nas unidades

será realizado primeiro em unidades localizadas na região de São Paulo, em seguida na região de Curitiba e restante das cidades do Paraná, cidades em Santa Catarina e por último na cidade de Vitória (ES), a partir da seguinte ordem:

1. Slaviero Executive Jardins (São Paulo - SP)
2. Slaviero Slim Congonhas (São Paulo - SP)
3. Slaviero Executive Guarulhos (Guarulhos - SP)
4. Slaviero Full Jazz Conceptual (Curitiba - PR)
5. Slaviero Palace Hoteleiros (Curitiba - PR)
6. Slaviero Rockefeller (Curitiba - PR)
7. Slaviero Suítes Curitiba (Curitiba - PR)
8. Slaviero Executive Curitiba (Curitiba - PR)
9. Slaviero Slim Alto da XV (Curitiba - PR)
10. Slaviero Slim Centro (Curitiba - PR)
11. Slaviero Executive Pinhais (Pinhais - PR)
12. Slaviero Executive Ponta Grossa (Ponta Grossa - PR)
13. Slaviero Suítes Foz do Iguaçu (Foz do Iguaçu - PR)
14. Slaviero Slim Joinville (Joinville - SC)
15. Slaviero Slim Camboriú (Balneário Camboriú - SC)
16. Slaviero Executive Viacatarina (Palhoça - SC)
17. Slaviero Executive Florianópolis (Florianópolis - SC)
18. Slaviero Slim Vitória (Vitória - ES)

Referente à logística dos treinamentos, a consultora aplicará os mesmos de forma sequencial, dias corridos, para todas as unidades localizadas em uma mesma cidade ou região, mas sempre com um dia de folga a cada cinco dias de treinamento. Na primeira região, São Paulo, a mesma permanecerá por 17 dias corridos, passando cinco dias em cada uma das três unidades. Já Curitiba, sendo a cidade em que a consultora reside, serão 48 dias aplicando os treinamentos nas mesmas condições citadas anteriormente. Já o treinamento na unidade de Ponta Grossa será feito em cinco dias e logo após o encerramento no quinto dia a consultora retorna a Curitiba, o mesmo acontece na unidade de Foz do iguaçu. Nas unidades de Santa Catarina a consultora partirá de Curitiba até Joinville, após os

cinco dias de treinamento nesta unidade, seguirá para a unidade de Balneário Camboriú, depois para Palhoça e Florianópolis, ao término desta sequência de treinamentos retornará à Curitiba e desta cidade viajará para a última unidade que irá participar do treinamento, a unidade de Vitória.

Quanto aos recursos materiais utilizados nesta etapa, será considerado a utilização das salas de eventos dos próprios hotéis da rede, uso de computador e projetor multimídia para apresentação de conteúdos aos participantes, *coffee break*, materiais de apoio como apostila impressa com conteúdos dos treinamentos e lápis/caneta. Os gastos referente a transporte, hospedagem e alimentação da consultora para se deslocar às cidades de realização dos treinamentos ficará por conta do cliente contratante, ou seja, da rede Slaviero Hotéis..

Desta forma serão emitidas passagens aéreas de Curitiba, onde a mesma reside, para as cidades de destino. Apenas no caso das cidades de Ponta Grossa, Joinville, Palhoça, Balneário Camboriú e Florianópolis, o trajeto será realizado de ônibus, já que a locomoção de aéreo entre estes municípios não é possível, porém o retorno de Florianópolis a Curitiba será realizado de aéreo. As hospedagens serão disponibilizadas nos próprios hotéis da rede totalizando 52 pernoites em 10 unidades, as 8 unidades restantes estão localizadas na região de Curitiba, onde não há necessidade de proporcionar hospedagem para a consultora. A rede cobrirá também os custos de deslocamento por meio de Taxi, como trajetos de um hotel para outro assim como trajetos de aeroportos e rodoviária para os hotéis da rede. Referente à alimentação, o hotel ofertará nos casos em que houver hospedagem o café da manhã, almoço e jantar nos restaurantes dos próprios hotéis.

Na fase de acompanhamento e mensuração dos resultados, a consultora estará disponível para dar suporte aos setores treinados durante três meses após o término da fase de treinamentos, tirando dúvidas e dando orientações via *e-mail* e telefone. Ao completar seis meses do início do projeto será realizada uma análise da evolução dos hotéis, através de comparativos entre as estatísticas de receitas, diária Média, *RevPar* e Ocupação quando iniciado o projeto e após 6 meses do início da implantação.

A execução de todo o projeto será realiza ao longo de sete meses conforme cronograma abaixo.

TABELA 17: CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PROJETO

Etapas	Meses						
	1	2	3	4	5	6	7
Criação e desenvolvimento de Setor / Departamento de <i>RM</i>	X	X	X				
Implantação do Easy RMS		X	X	X			
Disseminação da Cultura de <i>RM</i> / Treinamentos		X	X	X			
Acompanhamento e Mensuração de Resultados					X	X	X

Fonte: A Autora, 2013.

5.1.1 Descrição dos Recursos Humanos em cada etapa

Para a criação de um setor de *RM* estarão envolvidos os profissionais de Recursos Humanos no processo de entrevistas e aplicação de provas específicas sobre o conteúdo no processo de contratação de um gerente de receitas, já que o profissional em questão deve ter conhecimentos avançados na área de *RM*, podendo também estar entre os candidatos, colaboradores da própria rede que possuem os requisitos necessários. O profissional que ocupar esta vaga terá funções como foco em estatísticas, análises de mercado, coordenação de inventário, *pricing*, obtenção de resultados, gerência do setor, acompanhamento e liderança da equipe, assim como algumas competências e qualificações: Liderança, espírito de equipe, dinamismo e visão geral do departamento, conhecimentos avançados em Excel, nível de inglês avançado, necessário também experiência anterior em *Revenue Management* e cursos de especialização na área de *RM*.

Os candidatos à vaga também serão entrevistados e passarão pela aprovação do Diretor de Vendas e Marketing, pois é indicado que o Gestor de Receitas esteja subordinado a este e promova a integração e participação dos outros setores envolvidos nas estratégias de *RM*. Assim que concluída a contratação deste profissional, o mesmo estará responsável em criar uma equipe, portanto realizará a contratação de dois assistentes ou analistas de receitas. Estes devem ter um perfil analítico, com competências voltadas para análises, devem ter conhecimento de Excel avançado, nível de inglês intermediário a avançado, e desejável cursos e experiência em *RM*.

Na fase de implantação do Easy RMS, apenas uma pessoa deste setor ficará

responsável pela evolução da implantação e realizará todos os procedimentos necessários, o indicado é que esta pessoa seja o próprio gerente de receitas, já que se trata de um trabalho minucioso e de grande responsabilidade. É indispensável que este gestor tenha fluência na língua inglesa, pois será necessário contato direto com o Suporte e Manutenção do *software* que estão instalados nos Estados Unidos. É também indispensável que este profissional tenha boa expressão oral, saiba lidar com as pessoas, seja um bom líder e que tenha bom relacionamento interpessoal no trabalho, pois este setor será um elo entre diversos setores da rede, e desta forma tome decisões assertivas considerando a experiência, *know how* e opiniões de profissionais dos outros setores.

Durante a fase de treinamentos, a consultoria irá expor os conteúdos para aproximadamente um total de 230 pessoas, estes devem ser os colaboradores envolvidos direta e indiretamente com as estratégias de *RM*, vendas, segmentação de mercado, entre outros. É importante que em alguns setores que não seja possível a participação de todos os colaboradores, recebam o treinamento em outro grupo, outra unidade ou em último caso recebam dos seus líderes todo o conteúdo exposto durante o evento.

A consultoria contratada para oferecer os treinamentos abordará os seguintes conteúdos, I) Objetivo, definição e histórico de *RM*; II) Avaliação de desempenho DM x % Ocupação x Revpar; III) Conceitos de *RM* – Demanda irrestrita, cálculo de deslocamento; Segmentação; IV) registro de dados e análise da demanda com base em dados históricos e previsão futura; V) Posicionamento tarifário do hotel x concorrentes; VI) Tarifas dinâmicas e estratégias de controles de inventário; VII) Canais de distribuição; VIII) Como implantar reuniões de *RM* e IX) Introdução das rotinas do responsável *RM*, bem como planilhas e controles.

Além dos treinamentos presenciais a consultoria oferece três meses de suporte para consultas por telefone e *e-mail* sem custo após a realização dos treinamentos. O valor do honorário definido tem como base o edital N°05 do SEBRAE, ou seja R\$25, 00 por hora. A profissional que irá ministrar os treinamentos possui experiência e conhecimento na área de *RM*, cursos específico na área como *Channel Management* oferecido pela Cornell University em parceria com o Senac São Paulo e curso de *Revenue Management* da Universidade Positivo.

O projeto inicial sugere treinamentos em vários setores em cada unidade, porém para que os colaboradores tenham um maior nível de absorção e maiores conhecimentos sobre o assunto, e também devido aos altos índices de *Turn Over* na hotelaria, é indicado que haja sempre uma manutenção dos treinamentos com a realização destes de forma periódica, inclusive para novos colaboradores.

5.1.2 Descrição dos investimentos por etapa

Etapa	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total / Ano
1.Criação de setor de RM	Salário + encargos referente à contratação de Gestor de Receitas	1	R\$ 7.560,00 / Mês	R\$ 7.560,00
	Salário + encargos referente à contratação de Analista de Receitas	2	R\$ 3.360,00 / Mês	R\$ 6.720,00
	Estação de Trabalho – Mesa, cadeira, computador e materiais de escritório.	3	R\$ 0,00 – Já disponível	R\$ 0,00
2.Implantação do Easy RMS	Implantação de <i>Software</i> . Incluso Taxa de assinatura / configuração; Taxas de licenciamento (12 meses); Taxas de interface; Manutenção / Suporte; Serviços de consultoria e treinamento.	1	US\$ 13.775,00 por ano e por hotel (1º ano) US\$ 9.540,00 por ano e por hotel (a partir do 2º ano)	US\$ 247.950,00* / ano (18 hotéis, 1º ano) = R\$ 488.461,50 / ano (18 hotéis, 1º ano)
3.Disseminação da cultura de RM	Honorário de consultoria para os Treinamentos de RM	760 horas	R\$ 25,00	R\$ 19.000,00
	Hospedagens com café da manhã incluso para a consultora	52 diárias	R\$ 130,00	R\$ 6.760,00
	Trajetos realizados de Táxi	15 Trajetos	R\$ 40,00 média por trecho	R\$ 600,00
	Passagens aéreas para a consultora	7 trechos	R\$ 462,00 Média	R\$ 3.235,00
	Passagens de rodoviário para a consultora	6 trechos	R\$ 37,00	R\$ 222,00
	Alimentação para a consultora	100 refeições	R\$ 30,00	R\$ 3.000,00
	Aluguel de sala nos próprios hotéis da Rede	76 dias	R\$ 300,00	R\$ 22.800,00
	Equipamentos multimídia para os treinamentos.	76 dias	R\$ 90,00	R\$ 6.840,00
	Dois <i>Coffee Break</i> por dia durante o treinamento.	460 Cofees	R\$ 15,00 por pessoa	R\$ 6.900,00
	Material de apoio nos treinamentos. Impressão de materiais e manuais de RM para treinamentos e uso interno.	230	R\$ 20,00	R\$ 4.600,00
VALOR TOTAL DO PROJETO				R\$ 576.698,50

* Cotação do Cólár Comercial utilizada: 1,97. Fonte: Investimentos e Notícias, 23/02/2013.

Na fase de criação do setor de *RM* foram definidos os valores de remuneração do Gerente de Receitas em R\$ 4.500,00 baseado nas remunerações oferecidas pelo mercado para vagas semelhantes, considerando que os encargos trabalhistas resultam um aumento deste valor para a empresa de 68,17% quando não optante pelo simples (GUIA TRABALHISTA, 2013), o valor total por mês será aproximadamente de R\$ 7.560,00. Já o salário definido para cada analista também baseado na remuneração ofertada pelo mercado é de R\$ 2.000,00, com os encargos representa para a empresa R\$ 3.360,00 por mês. Ainda na fase de implantação do setor será necessária estrutura física para a nova equipe, os custos não foram contabilizados, já que o Departamento Corporativo / Comercial já possui estas instalações à disposição.

O investimento para a implantação do *Software* de *RM* foi baseado em uma proposta realizada para a rede no final de 2011, a qual está exposta para consultas detalhadas no Anexo A.

Referente à fase de disseminação da cultura de *RM*, o valor dos honorários da consultoria foi definido com base no edital N°05 do SEBRAE, ou seja R\$25, 00 a hora. Já as hospedagens da consultora serão realizadas nos próprios hotéis da rede, apenas como referência foi determinado um valor médio de R\$ 130,00 a diária em todos os hotéis, porém essas diárias poderão ser em caráter de cortesia. Para considerar os gastos aproximados com os trajetos realizados de táxi foi definido uma média de valor para os 15 trajetos realizados, os valores foram baseados no *website* Tarifa de Táxi, lembrando que alguns hotéis da rede oferecem *transfer* gratuito para os aeroportos, como o Slaviero Slim Congonhas, Slaviero Executive Guarulhos e Slaviero Suítes Foz do Iguaçu, não havendo necessidade da utilização de táxi. Para as passagens aéreas e rodoviárias foram considerados os trajetos e valores conforme tabela abaixo.

TABELA 18: CUSTOS DE PASSAGENS PARA DESLOCAMENTO DA CONSULTORA

Passagem	Trajetos	Valor
Aéreo	Curitiba – São Paulo (Aeroporto Congonhas) - Curitiba	R\$ 850,00
Aéreo	São Paulo (Aeroporto Guarulhos) - Curitiba	R\$ 460,00
Rodoviário	Curitiba - Ponta Grossa - Curitiba	R\$ 56,00
Aéreo	Curitiba – Foz do Iguaçu - Curitiba	R\$ 680,00
Rodoviário	Curitiba - Joinville	R\$ 48,00
Rodoviário	Joinville - B. Camboriú	R\$ 60,00
Rodoviário	B. Camboriú - Palhoça	R\$ 35,00
Rodoviário	Palhoça - Florianópolis	R\$ 23,00
Aéreo	Florianópolis - Curitiba	R\$ 345,00
Aéreo	Curitiba - Vitória - Curitiba	R\$ 900,00
TOTAL		R\$ 3.457,00

Fonte: Gol Linhas Aéreas; Viação Catarinense; Viação Princesa dos Campos; Viação Paulotur (2013).

Em relação aos gastos com alimentação da consultora, estão sendo considerados gastos com o almoço e jantar, pois o café da manhã já está incluso na diária de todos os hotéis. Portanto foi definido o valor aproximado de R\$ 30,00 por refeição sendo servido no restaurante dos próprios hotéis da rede. O aluguel de sala para a realização de treinamentos também poderá ser cortesia em todos os hotéis da rede, o valor de R\$ 300,00 a diária da sala será usado como referência a partir de valores médios de aluguel de sala nos hotéis, porém os equipamentos de multimídia como são terceirizados resultam em um gasto de R\$ 90,00 a diária, valores definidos com base nos preços cobrados no aluguel de equipamentos pelos próprios hotéis da rede.

Quanto ao *Coffee Break* durante os eventos, serão realizados dois ao dia, um na metade da manhã e outro na metade da tarde, com base nos valores também ofertados pelo hotel se optou por um *Coffee Break* simples, no valor de R\$ 15,00 por pessoa. Os gastos com material de apoio nos treinamentos, impressão de materiais e manuais de *RM* para a utilização durante o evento e uso interno dos colaboradores resultarão em R\$ 20,00 por impressão para cada participante.

5.1.3 Avaliação do retorno do investimento

As estratégias de *RM* se apresentaram ao longo da pesquisa uma ação que traz diversas vantagens para os investimentos hoteleiros, prometendo alavancar a lucratividade dos hotéis e conseqüentemente proporcionar crescimento e expansão às empresas, isso pode ser concretizado através da “aplicação de táticas disciplinadas que preveem o comportamento do consumidor em nível de micromercado e otimizam a disponibilidade de produtos e os preços para maximizar o crescimento da receita” (CROSS, 1998, p. 34).

O projeto como um todo resultou em um investimento de R\$ 576.698,50 no primeiro ano, e a partir do segundo ano os custos serão apenas referente à utilização do *software* de *RM*, ou seja, o valor de R\$ 18.793,80 ao ano por hotel.

Para que seja calculado o retorno de investimento do projeto referente aos custos do primeiro ano, se considerou uma média de lucro líquido mensal de cada hotel de 30%, pois segundo Ventura (2011) um hotel entre 3 e 4 estrelas deve ter um lucro líquido mínimo entre 27% a 33% mensalmente. Estes índices mesmo considerando baixas temporadas ou uma eventual crise econômica são porcentagens facilmente atingidas, pois um hotel é considerado um investimento altamente lucrativo (VENTURA, 2011).

Já as estratégias de *RM* quando totalmente implantadas e organizadas na empresa podem levar ao aumento de receitas entre 10 a 30% (VALOR ECONOMICO, 2011, apud ARDUINI, 2011), portanto para se desenvolver o tempo de retorno do investimento se considerou o mínimo de aumento de receita de 10%. A receita total mensal de um hotel varia muito conforme o número de apartamentos de cada hotel, sua categoria, serviços ofertados e valores de diária aplicados, porém para o cálculo de retorno do investimento será considerado uma média de R\$ 500.000,00 de receita bruta mensal, segundo uma média realizada com os dados da cesta competitiva em que os hotéis da rede Slaviero estão presentes (CompSet, 2013).

Para se calcular o tempo de retorno sobre o investimento deste projeto, se calculou primeiramente o aumento de 10% sobre a receita de R\$ 500.000,00, a maximização de receitas devido às estratégias de *RM*, resultando em um total de R\$

550.000,00 de receita bruta mensal. Posteriormente se calculou o lucro líquido sobre esta receita, ou seja, 30% de R\$ 550.000,00 resultando um lucro de R\$ 165.000,00. Para se chegar ao tempo de retorno do investimento, o valor total do projeto foi dividido pelo valor do lucro líquido, ou seja, o tempo necessário para se reaver o capital investido, será de aproximadamente três meses e meio.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste trabalho foi possível verificar a importância que a estratégia de *Revenue Management* tem perante às empresas turísticas e principalmente sobre as empresas de hotelaria, pois estas possuem características específicas que possibilitam a aplicação deste tipo de estratégia, trazendo resultados positivos em relação à otimização de receitas e indicadores para os hotéis.

Durante o desenvolvimento da pesquisa se percebeu que a situação da hotelaria nacional perante os conhecimentos e práticas em *RM* são ainda pouco utilizadas de forma efetiva. A hotelaria internacional está muito à frente nestas práticas, pois os hotéis dos Estados Unidos e Europa, principalmente grandes redes internacionais, já perceberam a importância desta estratégia e estão sempre procurando se desenvolver e se adiantar em relação aos seus concorrentes.

Uma das grandes dificuldades que impactam no crescimento desta atividade na indústria nacional é em relação a ausência e escassez de materiais acadêmicos e técnicos nesta área. No Brasil o *RM* ainda tem sido abordado de forma não formal nas universidades, são poucas que oferecem matérias de *RM* nas graduações de Turismo e Hotelaria. Os poucos cursos existentes de especialização na área são ofertados como cursos complementares ou de extensão universitária, oferecidos por consultores em *RM* e instituições como Senac São Paulo, a qual oferece curso de *RM* com uma carga horária de 180 horas, porém os valores ainda não são acessíveis. Consequentemente há também a escassez de profissionais qualificados e especializados nesta atividade. Ainda há poucos profissionais no Brasil realmente capacitados, com conhecimentos teóricos, técnicos e práticos na área de *RM*, os quais enfrentam o pouco reconhecimento e valorização no mercado nacional.

O alto custo em investimentos relacionados às aplicações e profissionalização da estratégia de *RM*, como a utilização de um *software* de *RM*, contribui com as dificuldades de desenvolvimento destas práticas, pois a falta de conhecimento das pessoas resulta em desconfiança e insegurança, a estratégia não é levada a sério e investimentos em treinamentos e em modernos *softwares* que podem trazer diversos

benefícios e resultar em aumento de receita em até 30%, acabam não sendo realizados.

Em relação a estas dificuldades se faz necessário uma maior divulgação e propagação dos conceitos de *RM* e seus benefícios, abordando também os casos de sucesso relacionados à implantação da estratégia. Alguns profissionais da área fazem sua parte, promovendo cursos in loco para empresas e realizam palestras em instituições universitárias, desta forma contribuindo com a propagação do *RM*. Estas ações ainda que não sejam suficientes para transformar o cenário atual do Brasil em relação ao conhecimento em *RM*, contribuem para formar o interesse de profissionais, hoteleiros e investidores.

Este estudo além de proporcionar uma visão geral dos conceitos e aplicabilidade do *RM* na hotelaria, também tem a intenção de contribuir com a produção de materiais e estudos acadêmicos brasileiros na área, enriquecendo as publicações nacionais perante este assunto, já que a maioria das informações atualmente sobre o assunto são adquiridos através de artigos e livros de autores internacionais, principalmente disponíveis na língua inglesa.

Este estudo abordou além das estratégias de *RM*, seus conceitos e aplicabilidade, abordou também a questão da utilização das tecnologias da informação desenvolvidas para contribuir e complementar as estratégias de forma confiável e com agilidade. Estes *softwares* foram abordados durante o estudo para um melhor entendimento sobre suas funcionalidades, vantagens e benefícios, portanto, durante as análises da pesquisa abordou-se tanto os *RMS* como a rede Slaviero Hotéis, procurando sempre abordar elementos para auxiliar na resposta da pergunta-problema deste trabalho.

A elaboração do projeto se deu devido às informações adquiridas e conclusões realizadas durante a pesquisa, análises em relação aos *RMS* e à rede Slaviero Hotéis. Portanto, o projeto sugere adequações necessárias na rede Slaviero para que se torne possível a utilização de um *software* de *RM* e desta forma proporcionar um maior desenvolvimento das estratégias de *RM* na empresa e conseqüentemente maximizar receitas.

O projeto desenvolvido deve ser aplicado especificamente na rede estudada, pois foram avaliados diversos aspectos da empresa e realizado um comparativo

entre estes aspectos e a utilização de um *RMS*. É importante destacar que apesar do projeto sugerir adequação em específico para esta empresa, o trabalho como um todo apresenta informações e define etapas essenciais que um hotel deve desenvolver em *RM* antes de adquirir um *software*. Portanto, as informações deste estudo podem ser utilizadas na adequação de um projeto para outras redes hoteleiras ou hotéis de pequeno e médio porte.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- ANDRADE et all. **Hotel: Planejamento e Projeto**. 9 ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2007.
- ARDUINI, Alessandra C. **Como Implantar a Estratégia de Revenue Management na Hotelaria de Curitiba**. Universidade Federal do Paraná. Curso de Turismo, 2011.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R.D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial**. Tradução de: André Olimpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000. Título Original: Management Accounting.
- BAZZOTTI C.; GARCIA E. **A importância do sistema de informação gerencial para tomada de decisões**. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/Artigos%20apresentados%20em%20Comunica%C3%A7%C3%B5es/ART%203%20-%20A%20import%C3%A2ncia%20do%20sistema%20de%20informa%C3%A7%C3%A3o%20gerencial%20para%20tomada%20de%20decis%C3%B5es.pdf>>. Acesso em: 02/04/2012.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9 Ed. Caxias do Sul: Educs, 2001.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CROSS, Robert G. **Revenue Management: Táticas radicais para dominar o Mercado**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- CONNOR, Dick; DAVIDSON, Jeffrey P. **Marketing de serviços profissionais e de consultoria**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COURTIS, John. **Marketing de serviços**. São Paulo: Nobel, 1991.
- DENCKER, Ada de Freitas M. **Métodos e técnicas de pesquisa em Turismo**. São

Paulo: Futura, 1998.

DUARTE, Vladir Vieira. **Administração de Sistemas Hoteleiros - Conceitos Básicos**. São Paulo: SENAC, 2005.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL, FOHB. **Hotelaria em Números Brasil 2011**. Disponível em: <<http://www.joneslanglasalle.com.br/ResearchLevel1/Hotelaria%20em%20numeros%20-%20%20Brasil%202011.pdf>>. Acesso em: 17/02/2013.

GRECCO, Constantino. **Marketing simplificado**. 2 ed. São Paulo: Ibrasa, 1977.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Loyola, 2004.

GILL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOL LINHAS AÉREAS. **Pesquisa de Passagens Aéreas**. Disponível em: <<http://www.voegol.com.br>>. Acesso em 23/02/2013.

GOMES, João. Como aumentar as receitas de um negócio: O conceito de Gestão de Receitas (*Revenue Management*). **Revista Hotéis de Portugal**. mai./jun., 2004. Disponível em: <http://www.institutodeturismo.org/sitenovo/ficheiros_upload/como_aumentar_as_receitas_de_um_negocio.pdf>.

GUALBERTO, Renato Heneine. **An analysis of the impact of the Priority Club Rewards programme on the Crowne Plaza Auckland Hotel's revenue development performance**. School of Hospitality and Tourism. 2007.

GUIA TRABALHISTA. **Cálculo de Encargos Sociais e Trabalhistas**. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/custostrabalhistas.htm>>. Acesso em: 22/02/2013.

_____. **Curso de extensão de Conceitos básicos de Revenue Management na hotelaria.** Comunicação verbal e material multimídia. Renato Gualberto, Universidade Positivo, 2011.

_____. **Treinamento Revenue Management II.** Comunicação verbal e material multimídia. Valéria Fenato, Faculdade Uninter, 2012.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do Turismo.** 2 ed. São Paulo: Thomson, 2003.

INGOLD, Anthony; Et al. **Yield Management: strategies for the service industries.** 2 ed. London: Thonson, 2000.

INVESTIMENTOS E NOTÍCIAS. **Dólar Comercial.** Disponível em: <<http://megainvestimento>> Acesso em: 23/02/2013

KIMES, S. **Hotel Revenue Management: Today and Tomorrow.** Cornell Hospitality and Restaurant Administration Quarterly, 8: 14, 2008.

KIMES, S. **The Basics of Yield Management.** Cornell Hospitality and Restaurant Administration Quarterly, 30: 14 – 19, 1989.

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

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LARA, Simone B. **Marketing e Vendas na Hotelaria.** São Paulo: Futura, 2001.

LEITÃO, Carla Renata S. **Investigação da rentabilidade de clientes: Um estudo do setor hoteleiro do Nordeste.** Natal: Ciências Contábeis do Convênio UnB, 2002.

LEMOS, Renato N; ERDMANN, Rolf H. **O conceito de planejamento e controle da produção e o serviço hoteleiro.** Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico do Curso de Pós - Graduação em Administração, [?]. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART269.pdf>. Acesso em: 23/05/2012.

MARK-UP CONSULTORIA. Disponível em:
<http://markupconsult.com.br/page_9.html>. Acesso em 17/02/2013.

MCCOLE, Patrick. **The role of Trust for electronic commerce in services.** International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 14, n. 2, p. 81/87, 2002.

MELLO, Leonardo P. **Distribuição Eletrônica na Hotelaria: Desenvolvimento de Serviços para a Internet.** Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Administração 2005.

MENDES FILHO, Luiz Augusto M; RAMOS, Anália S. M. **Uma avaliação do estágio em que se encontra o comércio eletrônico na hotelaria:** um estudo de múltiplos casos nos hotéis de Natal-RN. Revista da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do RN - FARN, Natal, v. 1, n. 1, p. 11 -22, jul./dez. 2001.

MORAIS, Luis Gustavo A. **Yield management nos hotéis do Rio de Janeiro:** levantamento e análise. Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Engenharia Industrial, 2002.

MUKERJEE, Kaushik. **Customer Relationship Management: A Strategic approach to Marketing.** New Delhi: Prentice-Hall, 2007.

O'CONNOR, Peter. **Distribuição da Informação Eletrônica em Turismo e Hotelaria.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

O'CONNOR, Peter; FREW, Andrew J. **The future of hotel electronic distribution: Expert and industry perspectives.** Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, p. 33-45, junho, 2002.

OLSEN, Michael D.; CONNOLLY, Daniel J. Experience-based travel. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, v. 41, n. 1, p. 30-40, fevereiro, 2000.

ORKIN, E. B. **Boosting your Bottom Line With Yield Management.** Cornell Hospitality and Restaurant Administration Quarterly, 1988.

OTTO, Gabriela. **O dilema das Tarifas Dinâmicas**. Revista Hotelier News. Abril, 2011. Disponível em: <<http://www.hoteliernews.com.br/HotelierNews/Hn.Site.4/NoticiasConteudo.aspx?Noticia=65671&Midia=1>>. Acesso em: 02/04/2012.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

QUEVEDO, Mariana. **Turismo na era do conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2007.

RATE TIGER. Channal Manager System. Disponível em <<http://www.ratetiger.com/ratetiger/ratetiger-rtchannelmanager-channel-management.html>>. Acesso em 18/06/2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Willian F. **O papel da diversidade em equipes de recepção** – Em busca de indicadores para a indústria hoteleira. Rio de Janeiro: Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, 2006. Programa de pós-graduação e pesquisa em administração e economia. Disponível em <<http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20-%20COMPLETA.pdf>>. Acesso em: 18/05/2012.

SIGNIFICADOS. **Significado de Budget**. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/budget/>>. Acesso em 23/02/2013.

SILVA, Severino F. **Marketing de serviço: fundamentos, análises e prática no setor de saúde**. Maceió: Edufal, 2005.

SILVA, Wailton Fernando Pereira da. **A tecnologia da Informação e a Empresa Contemporânea**. [?]. Disponível em: <<http://www.faeite.edu.br/revista/A%20TECNOLOGIA%20DA%20INFORMA%C7%cO%20E%20A%20EMPRESA%20DO%20S%C9CULO%20XXI.pdf>>.

TALLURI, Kalyan T., RYZIN, Garrett Van. **The theory and practice of revenue management**. United States of America: Springer, 2005.

VENTURA, Rui S. C. **Quanto custa abrir as portas do seu hotel?** Revista Hotéis, Novembro, 2011. Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br/materias/15-Opinioao/5464-Quanto-custa-abrir-as-portas-de-seu-Hotel>>. Acesso em: 10/02/2013.

VIAÇÃO CATARINENSE. **Vendas Catarinense**. Disponível em: <<https://vendas.catarinense.net/cgi-bin/br5.cgi>>. Acesso em 23/02/2013.

VIAÇÃO PRINCESA DOS CAMPOS. **Vendas Princesa dos Campos**. Disponível em: <<https://vendas.princesadoscampos.com.br/cgi-bin/br5.cgi>>. Acesso em 23/02/2013.

VIANA, J. **O papel das novas tecnologias na comunicação externa da organização: o caso TAP Portugal**. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, 2010. 73 p. Dissertação de Mestrado em ciências da Comunicação- Área de Especialização em Comunicação Estratégica. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa. Lisboa, 2010.

WALKER, John R. **Introdução à hospitalidade**. Barueri: Manole, 2002.

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A: FORMULÁRIO DE ENTREVISTA AOS PROFISSIONAIS DE RM.	120
APÊNDICE B: FORMULÁRIO DE ENTREVISTA À DIRETORIA DE VENDAS E MARKETING DA REDE SLAVIERO HOTÉIS.....	121
APÊNDICE C: FORMULÁRIO DE ENTREVISTA À GERÊNCIA DE RESERVAS DA REDE SLAVIERO HOTÉIS.....	122

APÊNDICE A: FORMULÁRIO DE ENTREVISTA AOS PROFISSIONAIS DE RM

NOME:

CARGO:

EMPRESA:

NIVEL DE ABRANGENCIA DO CARGO:

AREA EM QUE ATUA:

PERGUNTAS FUNDAMENTADAS

1. Quais são as vantagens de se usar um sistema de RM?
2. Quais são as principais funcionalidades que você considera essencial em um *software* de RM?
3. Sobre os *softwares* de RM existentes no mercado hoteleiro, quais são os mais utilizados e conhecidos no mercado brasileiro?
4. Você já trabalhou ou teve contato direto com um dos *softwares* de RM, Easy RMS ou Ideas RMS? Se sim quais os aspectos positivos e negativos?

Sistema	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Easy RMS		
Ideas RMS		

5. Quais os impactos da integração de um *software* de RM com os PMS's Cmnet, Fidelio, Desbravador, Opera, entre outros, na segmentação, gestão dos canais de distribuição, flutuação e paridade tarifária e previsão da demanda?
6. Em sua opinião quais são as etapas/processos que precisam estar implantados em um hotel antes de iniciar a utilização de um *software* de RM? Descreva no máximo em 10 tópicos.

APÊNDICE B: FORMULÁRIO DE ENTREVISTA À DIRETORIA DE VENDAS E MARKETING DA REDE SLAVIERO HOTÉIS

NOME:

CARGO:

EMPRESA:

NIVEL DE ABRANGENCIA DO CARGO:

AREA EM QUE ATUA:

PERGUNTAS FUNDAMENTADAS

1. Quais destas ações estão presentes nos processos da rede atualmente e como são trabalhadas?

Processos	Como são trabalhados / softwares envolvidos
Flutuação tarifária	
Paridade Tarifária	
Aplicação de políticas tarifárias e de contratações corporativas bem definidas	
Segmentação de Mercado	
Captação de demanda (área/profissionais de vendas externas)	
Geração da demanda (área/profissionais de Marketing)	
Previsão e Gerenciamento da demanda (área/profissionais de RM)	
Gestão de canais de distribuição	

2. Quais são os setores que integram o departamento Corporativo / Comercial da rede de hotéis e qual é o contato destes com a estratégia de RM?
3. Existe um setor específico responsável pelas estratégias de RM? Se sim, quantas pessoas se dedicam a isso e quais são seus cargos e suas funções? Se não, há intenção de aperfeiçoamento e desenvolvimento nesta área?
4. As pessoas envolvidas nos processos de RM citados acima possuem cursos específicos na área de RM?
5. Existe atualmente a disseminação da cultura de RM na organização? Se sim qual o método?

APÊNDICE C: FORMULÁRIO DE ENTREVISTA À GERÊNCIA DE RESERVAS DA REDE SLAVIERO HOTÉIS

NOME:

CARGO:

EMPRESA:

NIVEL DE ABRANGENCIA DO CARGO:

AREA EM QUE ATUA:

PERGUNTAS FUNDAMENTADAS

1. Quais destas ações estão presentes nos processos da rede atualmente e como são trabalhadas?

Processos	Como são trabalhados / softwares envolvidos
Flutuação tarifária	
Paridade Tarifária	
Aplicação de políticas tarifárias e de contratações corporativas bem definidas	
Segmentação de Mercado	
Previsão e Gerenciamento da demanda (área/profissionais de RM)	
Gestão de canais de distribuição	

2. Os colaboradores de reservas possuem conhecimento teórico na área de RM, cursos e instruções necessárias para que haja a maximização da receita no momento da aceitação e fechamento de reservas?
3. No caso da rede trabalhar com a flutuação de tarifas e paridade tarifária, de que forma as estratégias de alta ou baixa ocupação são definidas e aplicadas em toda a rede? Quais são as análises realizadas para a definição das tarifas e períodos?
4. Quais são os relatórios presentes e utilizados para as tomadas de decisões em RM? Há a utilização de um *software*? Quais os dados e de que forma são analisados?
5. Sobre as estratégias de distribuição, existe um setor responsável por definir os canais de vendas online, informações e disponibilidade concedida a estes? De que forma isto é trabalhado em conjunto com as estratégias de

RM? Há a utilização de um *software*?

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: COTAÇÃO EASY RMS.....	125
--------------------------------	-----

ANEXO A: COTAÇÃO EASY RMS



SLAVIERO A - 11 HOTELS <150 rooms

21/11/2011

EzRMS™ PROPOSTA FINANCEIRA

EzRMS™ ASSINATURA/CONFIGURAÇÃO

PREÇO - \$ USD

CONDIÇÃO ESPECIAL

NUMERO DE HOTEIS	DESCRIÇÃO	ASSINATURA / CONFIGURAÇÃO TAXA (Por Hotel)	PREÇO TOTAL (Pagto Unico)	PREÇO TOTAL (Pagto Unico)	DESCONTO %
11	EzRMS™ Core Module Modulo Básico	4,000	44,000	13,200	70%
11	Ez-QUOTE™ Deal Quotation Module Modulo Cotação de Grupo	600	6,600	1,980	70%
11	Ez-REGION™ Regional Management Module Modulo Regional/Corporativo	600	6,600	1,980	70%
0	Ez-BUDGET™ Budget Analysis Module Modulo Orçamento	0	0	0	0%
11	Ez-COMPETE™ Competitor Analysis Module Modulo Analise Competitiva	600	6,600	4,950	25%
11	Ez-CONTRACT™ Contract Analysis Module Modulo Analise de Contrato	600	6,600	1,980	70%
TOTAL ASSINATURA/CONFIGURAÇÃO			70,400	24,090	46,310

EzRMS™ TAXAS MENSAS DE LICENCIAMENTO - 12 MESES

PREÇO - \$ USD

CONDIÇÃO ESPECIAL

NUMERO DE HOTEIS	DESCRIÇÃO	TAXA MENSAL LICENCIAMENTO (Por Hotel)	PREÇO TOTAL (12 Meses)	PREÇO TOTAL (12 Meses)	CONDIÇÃO ESPECIAL %
11	EzRMS™ Core Module Modulo Basico *Taxa Mensal de \$750 USD por hotel Taxa Mensal @ \$750 USD paga por 12 meses	750	99,000	54,450	45%
11	Ez-QUOTE™ Deal Quotation Module Modulo Cotação de Grupo *Taxa Mensal de \$150 USD por hotel Taxa Mensal @ \$150 USD paga por 12 meses	150	19,800	11,880	40%
11	Ez-REGION™ Regional Management Module Modulo Regional/Corporativo *Taxa Mensal de \$150 USD por hotel Taxa Mensal @ \$150 USD paga por 12 meses	150	19,800	11,880	40%
0	Ez-BUDGET™ Budget Analysis Module Modulo Orçamento *Taxa Mensal de \$150 USD por hotel Taxa Mensal @ \$150 USD paga por 12 meses	0	0	0	0%
11	Ez-COMPETE™ Competitor Analysis Module Modulo Analise Competitiva *Taxa Mensal de \$150 USD por hotel Taxa Mensal @ \$150 USD paga por 12 meses	150	19,800	14,850	25%
11	Ez-CONTRACT™ Contract Analysis Module Modulo Analise de Contrato *Taxa Mensal de \$150 USD por hotel Taxa Mensal @ \$150 USD paga por 12 meses	150	19,800	11,880	40%
TOTAL TAXAS MENSAS DE LICENCIAMENTO - 12 meses			178,200	104,940	73,260

EzRMS™ INTERFACES

PREÇO - \$ USD

CONDIÇÃO ESPECIAL

NUMERO DE HOTEIS	DESCRIÇÃO	TAXA DE INTERFACE (Por Hotel)	PREÇO TOTAL (Pagto Unico)	PREÇO TOTAL (Pagto Unico)	DESCONTO %
11	EzRMS™ - Interface de Extração de Dados PMS CMNet	1,500	16,500	4,950	70%
11	EzRMS™ - Interface de upload para PMS/CRS CMNet	2,500	27,500	8,250	70%
TOTAL TAXAS DE INTERFACE			44,000	13,200	30,800

EzRMS™ - MANUTENÇÃO/SUPORTE

PREÇO - \$ USD

CONDIÇÃO ESPECIAL

NUMERO DE HOTEIS	DESCRIÇÃO	MANUTENÇÃO / SUPORTE TAXA (Hotel por Mes)	PREÇO TOTAL (12 Meses)	PREÇO TOTAL (12 Meses)	DESCONTO %
11	Manutenção e Suporte serão cobrados à taxa de \$ 1.75 USD por minuto nas ligações realizadas pelo Serviço de Suporte Telefonico da EasyRMS *Nenhuma taxa para Serviço de Suporte por e-mail	Incluida	Incluida	Incluida	
TOTAL MANUTENÇÃO E SUPORTE			0	0	0

EASYRMS SERVIÇOS DE CONSULTORIA E TREINAMENTO

PREÇO - \$ USD

CONDIÇÃO ESPECIAL

QTD	DESCRIÇÃO	TAXA CONSULTORIA DIARIA	PREÇO TOTAL (Pgto Unico)	PREÇO TOTAL (Pgto Unico)	DESCONTO %
2	Dias - Serviços de Consultoria e Configuração	1,500	3,000	1,500	50%
8	Dias - Serviços de Treinamento - Sistema	1,500	12,000	7,800	35%
0	Dia - Treinamento Remoto de Reciclagem - Sistema (Sessão Opcional - 6 meses após o Treinamento)	1,500	0	0	0%
0	Dia - Serviços Treinamento - Recomendação de Upload (No caso de compra da interface de Upload p/PMS/CRS)	1,500	0	0	0%
TOTAL CONSULTORIA/TREINAMENTO			15,000	9,300	5,700

TOTAIS
TOTAIS - PRIMEIRO ANO

PREÇO - \$ USD

CONDIÇÃO ESPECIAL

NUMERO DE HOTEIS	DESCRIÇÃO	PREÇO UNITARIO (Por Hotel)	PREÇO TOTAL	PREÇO TOTAL	DESCONTO TOTAL
11	EzRMS™ - Taxas de Assinatura/Configuração	6,400	70,400	24,090	
11	EzRMS™ - Taxas de Licenciamento 12 meses	16,200	178,200	104,940	
11	EzRMS™ - Taxas de Interface	4,000	44,000	13,200	
11	EzRMS™ - Manutenção/Suporte	0	0	0	
11	EasyRMS Serviços de Consultoria e Treinamento	1,364	15,000	9,300	
GRAND TOTAL - PRIMEIRO ANO		27,964	307,600	151,530	156,070

13,775 por hotel

PREÇO - \$ USD

CONDIÇÃO ESPECIAL

A PARTIR DO 2o. ANO EM DIANTE - SOMENTE LICENCIAMENTO		16,200	178,200	104,940	73,260
---	--	--------	---------	---------	--------

9,540 por hotel

COMPRA ANTECIPADA
OPÇÕES DE COMPRA ANTECIPADA

PREÇO - \$ USD

CONDIÇÃO ESPECIAL

DESCONTO	DESCRIÇÃO	REDUÇÃO	TOTAL TAXAS	REDUÇÃO	TOTAL TAXAS
10%	Pagamento de 24 Meses de Licença Antecipados	48,580	437,220	25,647	230,823
20%	Pagamento de 36 Meses de Licença Antecipados	132,800	531,200	72,282	289,128
*Opções de Compra Antecipada estão isentas do aumento anual de preço dos Módulos durante o período do desconto					
* Opções de Compra Antecipada são pagas integral de forma antecipada e não são reembolsáveis					

CONDIÇÕES E TERMOS - PADRAO
(Ez) Revenue Management Solutions Ltd. Terms & Conditions

- Essa proposta é válida até **31 de Dezembro de 2011**.
- Todos os preços cotados são exclusivos de GST, VAT ou outros impostos em vigor. **Preços são Cotados em \$ USD.**
- Cientes que decidiram pelas Opções de Compra Antecipada e que vierem a adquirir Módulos Adicionais em data posterior terão o nível de desconto aplicado a todos os Módulos dentro do período de duração do contrato.
- O Cliente é responsável pelas Despesas de Viagem e Acomodação dos Consultores enquanto durar a atividade de Consultoria, Treinamento e implantação. Todas as passagens serão compradas com antecedência e diretamente pelo Cliente após a confirmação das datas pelo Consultor da easyRMS.
- Condição de Pagamento: - pagamento solicitado de 100% na assinatura do contrato.
- O Cliente é responsável pela manutenção de hardware e demais acessórios utilizados.
- O Cliente é responsável pela conectividade e pelos custos de comunicação pela internet.
- A EasyRMS se reserva no direito de aceitar qualquer hardware existente do Cliente.
- EasyRMS e o Cliente concordam quanto ao **imediato** release para Assessoria de imprensa e de releases seguintes e regulares que tenham sido certificados por ambas as partes.