

4

Estudo dos Casos: Apresentação dos Dados

Este capítulo apresentará os dados obtidos nas entrevistas. A Seção 4.1 apresentará um histórico dos hotéis e sua importância para o setor hoteleiro do Rio de Janeiro. A Seção 4.2 tratará especificamente das informações colhidas nas entrevistas. Destacam-se suas características gerais, assim como a diferenciação de cada hotel dos demais em suas operações.

Primeiramente, serão descritos os aspectos gerais pertinentes ao gerenciamento e à estrutura organizacional da empresa. Em seguida, serão feitas as análises de como cada hotel responde às hipóteses formuladas na Seção 3.1. O texto entre aspas contém transcrições de trechos das entrevistas, pertinentes a cada hipótese. Este recurso foi empregado para melhor ilustrar o ponto de vista do entrevistado.

À medida que os dados foram apresentados, conclusões e pontos relevantes para a pesquisa serão discutidos. Por uma questão de sigilo, os hotéis e os respectivos entrevistados serão identificados como H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10 e H11.

4.1 Histórico dos Hotéis

Hotel H1

O hotel pertence a uma cadeia internacional e é o único representante no Rio. Possui entre 400 e 600 quartos que estão divididos entre suíte presidencial, suíte executiva, *standards*, superiores, suítes júnior. Ainda oferece 18 salões de convenção com capacidades que variam entre 20 e 800 pessoas.

Hotel H2

Trata-se de um hotel de cadeia nacional cuja empresa possui nove hotéis, na cidade do Rio de Janeiro. Possui entre 400 e 600 quartos divididos em: *standard*, superior, *deluxe*, super *deluxe*, suíte executiva, suíte presidencial. Também oferece 15 salões de convenção com capacidade de 30 a 570 pessoas.

Hotel H3

É um hotel nacional, de administração independente e familiar. Possui entre 400 e 600 apartamentos, divididos em: *standard*, superior, *deluxe*, suíte executiva, suíte rainha, suíte imperial e suíte junior. Além disso, dispõe de 8 salões de convenções e eventos que variam de 50 a 1000 pessoas, e 12 salas de reuniões.

Hotel H4

O hotel pertence a uma cadeia internacional sendo o único representante no Rio. Possui entre 400 e 600 quartos divididos entre suítes *duplex*, suítes *deluxe*, *standards*, superiores, suítes júnior e quartos de *business*. Oferece, ainda, 6 salas de reuniões e 2 salões de conferência e banquetes que podem receber entre 20 a 1000 pessoas.

Hotel H5

O hotel pertence a uma cadeia internacional sendo o único representante no Rio. Possui entre 100 e 300 quartos divididos entre *standards* e suítes. Oferece, também, 10 salões de conferência e banquetes que podem receber entre 20 e 400 pessoas.

Hotel H6

O hotel pertence a uma cadeia internacional sendo o único representante no Rio. Possui entre 400 e 600 quartos divididos entre suítes presidenciais, suítes especiais, *club* suítes, quartos *club*, cabanas, quartos *deluxe*, *standards*, suítes júnior e quartos de *business*. Oferece, ainda, 31 salas de reuniões e eventos que podem receber entre 20 e 2000 pessoas.

Hotel H7

É um hotel nacional de administração independente. Possui entre 100 e 300 apartamentos, divididos em: *standard*, *deluxe* e suíte. Também, dispõe de 3 salões de convenções e eventos que podem receber entre 10 e 150 pessoas.

Hotel H8

O hotel pertence a uma cadeia internacional, proprietária de seis hotéis na cidade do Rio de Janeiro, num total entre 1000 e 1500 apartamentos. Possui entre 100 e 300 apartamentos, divididos em: *standard*, superior, *deluxe*, suíte executiva e suíte Junior. Dispõe, ainda, de 6 salões de convenções e eventos que podem receber entre 20 e 120 pessoas.

Hotel H9

É um hotel nacional, de administração independente e familiar cuja empresa possui dois hotéis na cidade do Rio de Janeiro. Possui entre 100 e 300 apartamentos, divididos em: *standards*, quartos *deluxe*, suítes *deluxe* e suíte presidencial. Oferece, ainda, 3 salões para congressos e reuniões que podem receber entre 30 e 180 pessoas, além de 1 salão para banquetes com capacidade para 180 pessoas.

Hotel H10

É um hotel nacional, de administração independente e familiar. A empresa possui outro hotel na cidade. Juntos, os dois possuem, entre 100 e 300 quartos divididos em: *standard*, suítes *deluxe*, *super deluxe*. Oferece, ainda, 4 salões de convenções que podem receber entre 20 e 200 pessoas.

Hotel H11

O hotel pertence a uma cadeia internacional e é representante único no Rio de Janeiro. Possui entre 300 e 400 quartos, divididos em: superior, luxo, um andar executivo com suítes luxo, suíte junior, executiva e presidencial. Oferece, também, 13 salas de reuniões para 40 pessoas cada e 10 salões de convenções que podem receber entre 20 e 1200 pessoas.

4.2 Descrição das Entrevistas

4.2.1 Hotel H1

A entrevista foi realizada com o Gerente de Reservas e Receitas do hotel, responsável pelas reservas individuais. Há também um Gerente de Vendas responsável pelas reservas de grupos e de clientes corporativos.

Segundo o respondente, o hotel começou a implementar um programa de YM no ano 2000. Todos os níveis de gerência têm conhecimento do programa e dos conceitos porque foi um direcionamento da cadeia internacional. Usa como sistema operacional o sistema FIDELIO desde 1999. Não possui nenhum outro sistema de apoio à decisão, específico de YM. O respondente completa da seguinte forma:

“Cada vez mais se vive YM aqui dentro do hotel. Minha função está tomando corpo dia após dia. Temos um novo Diretor Geral, que veio de um hotel lá de fora e está aqui há três meses. Ele vive e fala em YM 24 horas por dia”.

“Nós ainda não temos um software de *yield*, embora saiba que já existe. Usamos o FIDELIO como nosso sistema. O que eu faço é bloquear uma tarifa ou liberar outra, ao decorrer do dia. O FIDELIO tem uma parte de controle de *yield* que eu não tenho aqui”.

“Acho o FIDELIO um excelente sistema para hotel. Porém, às vezes, o utilizamos pouco, por falta de treinamento decorrido de uma implementação errada. Por ser um sistema tão complexo, você, às vezes, não retira todas as informações necessárias. Estamos começando a aprender agora utilizá-lo da melhor forma. O que falta para mim é uma parte mais profunda de *yield*, que acabo fazendo manual ou paralelamente. Apesar disso, eu acho o sistema fantástico, o melhor sistema que existe”.

O respondente acrescenta que a cultura de YM está difundida por todos departamentos do hotel:

“Depois de receber o *Revenue Manager* da cadeia inteira e receber este treinamento, eu o repassei para Reservas, Recepção e Vendas para que entendam o que é YM”.

Quanto aos programas de incentivo, a recepção trabalha com *upselling*. Vendas e Reservas são avaliados pela diária média e ocupação. Se conseguirem atingir a meta traçada, ganham um bônus. Os departamentos de reservas e vendas são medidos sobre o percentual de *yield*.

O hotel possui padrões de treinamento estabelecidos pela cadeia, não possui certificação de qualidade, além disso, considera como concorrentes, dentre os pesquisados, os hotéis H2, H4, H5, H8 e H11.

Mesmo dando liberdade para os operadores julgarem um possível *upgrade* para captar o cliente, não podem oferecer tarifas fora do pré-estabelecido para o dia em questão. Tais limites são mostrados aos operadores no sistema e, também, em forma de um quadro referencial diário, em que estão disponibilizados os níveis tarifários a serem aplicados naquele determinado dia. Fora desses níveis, somente a gerência pode autorizar a venda.

Pode receber reservas a partir do sistema internacional de reservas FORTRESS, na central de reservas por telefone, por um escritório de vendas em São Paulo e pelo *site* na Internet. O FORTRESS é responsável por 30% das reservas.

As reservas garantidas permanecem abertas no sistema até o meio-dia do dia seguinte da chegada prevista do hóspede ao hotel. As não garantidas são mantidas até às 18 horas do dia de chegada e as garantidas podem ser canceladas até 24 horas antes do dia da chegada, para que não seja cobrado o *no show*.

Hipótese 1

O hotel segue um modelo estabelecido pela cadeia para a questão de segmentação de mercado e percebe tal prática como estratégia de YM. Não segmenta seu mercado de acordo com a máxima disposição de cada cliente em pagar uma determinada tarifa, conforme descreve o respondente:

“Eu trabalho com uma empresa aqui, com matriz estrangeira. Então, eu tenho uma negociação com ela, onde aplico uma tarifa internacional e outra local. No ano que vem, isso vai mudar. Só vai existir a tarifa local que é a mais barata e valerá para qualquer funcionário da companhia”.

“Nós estamos começando a implementar essa parte de YM aqui no hotel. O primeiro passo foi analisar os segmentos de mercado. Seguimos a norma da cadeia que divide o mercado em individual e grupo, além da parte de lazer e de *business*. Dentro de cada mega grupo, existem os segmentos”.

O hotel bloqueia 35 apartamentos para o segmento tripulação e segmenta seu mercado de acordo com a Tabela 4.2.1.1.

Tabela 4.2.1 – Segmentação de Mercado do Hotel H1

Segmento de Mercado	Tipo de Segmentos	Definição
Individual Comercial	Comercial <i>rack</i>	Acomodação vendida com os preços publicados cheios para os clientes com propósitos de visita comercial
	Comercial Promocional	Acomodação vendida com preços com desconto para os clientes com propósitos de visita comercial
	<i>Corporate</i> privilegiado mundial	Acomodação negociada em base individual com clientes com propósitos comerciais
	Agência Mundial	Acomodação com preço negociado com agências de viagens corporativas mundiais
	<i>Consortia</i>	Acomodação com preço negociado com consórcios
	Privilegiados locais	Acomodação com preço negociado por base de contratos com corporações locais com base na receita gerada no hotel.
Individual Turismo	Turismo <i>rack</i>	Acomodação vendida com os preços publicados cheios para os clientes com propósitos de turismo
	Turismo Promocional	Acomodação vendida com preços promocionais de descontos somente nos quartos para clientes com propósito de turismo.
	Turismo pacotes	Acomodação vendida para clientes com propósito de turismo que comprem pacotes que incluem pelo menos um serviço extra.
	FIT	Acomodações que fazem parte de um pacote de uma agência mas que os clientes chegam individualmente
Grupos Comerciais	Conferência	Acomodações vendidas sob uma negociação para clientes que atendam á conferências ou reuniões dentro do hotel.
	Incentivos	Acomodações vendidas sob programas de incentivo.
	Convenções e Exibições	Acomodações vendidas sob uma negociação para clientes que atendam à conferências ou reuniões fora do hotel.
	Grupos de Negócios <i>ad hoc</i>	Acomodações vendidas para grupos maiores de 10 quartos com propósito comercial.
	Passageiros de avião em espera	Acomodações vendidas sob uma negociação para clientes que estejam a espera do avião, mas que serão pagos pela companhia aérea.
	Tripulação	Acomodações vendidas sob uma negociação para tripulações, mas que serão pagos pela companhia aérea.
Grupos de Turismo	<i>Tour Series</i>	Acomodações vendidas para grupos que geralmente são contratados por uma operadora de turismo e que tenham pelo menos mais de 4 datas diferentes de chegada dentro de uma temporada.
	Grupos de turismo <i>ad hoc</i>	Acomodações vendidas para um grupo simples de turismo com mais de 10 quartos.
	Banquetes	Acomodações vendidas para clientes que utilizem algum evento dentro do hotel mas que o propósito seja turismo.
Outros	Complementares	Acomodações com receita nula
	Uso interno	Acomodações para uso do staff da companhia.

Hipótese 2

O respondente assegura não monitorar os padrões de reserva e não ter determinado um *booking pace* de reservas para cada segmento de mercado. Segundo o respondente, isto é feito através da experiência de cada vendedor.

“há um quadro na área de reservas onde temos todos os meses do ano. Neste quadro, existem cores que mostram ao pessoal de reservas, até onde eles podem vender. Cada cor significa uma tarifa. Ao surgir algo excepcional, pergunta-se ao gerente imediato”.

“Temos um *allotment* de grupo. Nós determinamos por mês, dependendo de sua ocupação, o número de apartamentos que se pode reservar para grupos, pois são tarifas mais baixas do que as individuais. Grupos são acima de 10 apartamentos que chegam juntos. Dentro dos grupos, têm-se operadoras, *business*, congressos, eventos, lazer, festas de casamento, entre outros”.

O respondente afirma ter conhecimento e monitorar os motivos de *no show* e de cancelamento dos clientes individuais e de grupo, mantendo uma base de dados sobre esses elementos, conforme descrito a seguir:

“Temos tabelas diárias de *no show* que, no final do mês, analisamos quanto conseguimos converter em cobranças. Este controle é feito em uma planilha separada do sistema FIDELIO”.

“Temos no próprio FIDELIO o motivo do cancelamento e, sempre que possível, colocamos esta informação no sistema”.

Hipótese 3

O respondente afirma monitorar os padrões de demanda do hotel por segmento de mercado, mantendo uma base de dados que espelha as características de cada segmento.

“Analisamos o total de *roomnights* por mês que cada segmento deve nos gerar, junto com suas respectivas receitas esperadas. Daí, formamos nosso *budget* no final do ano. Então, temos que analisar como está funcionando cada um dos segmentos”.

O respondente afirma preferir o segmento corporativo, mas também há muito fluxo de tripulação e turismo de grupo, conforme descrito a seguir:

“Não somos um hotel muito para lazer. Temos 18 salões de eventos, voltados para o mercado de *business*. Damos preferência ao segmento *corporate*, mas, como em janeiro é um fracasso, temos que trabalhar com todos os tipos de clientes”.

Hipótese 4

O respondente afirma monitorar as vendas por segmento de mercado, segundo o que se descreve a seguir:

“Estamos analisando dados do passado para ver quanto vendemos por dia, por segmento. Digamos assim: eu tenho as tarifas *rack*, que são as tarifas mais altas publicadas, as tarifas de balcão. Tenho a parte das promoções, que são as tarifas com descontos comerciais. Tenho a parte das empresas de fora, a parte das agências que trabalham para empresas corporativas e a parte das empresas locais. Então, tento analisar dia a dia, quanto de reservas eu tive para cada um destes segmentos que, então, me formará um segmento grande de *business* e individual”.

“Nós mudamos o sistema operacional de reservas do hotel a partir de novembro de 1999. Antes disso, era loucura tentar ficar correndo atrás destas informações todas. Então, eu estou fazendo uma busca e comecei a montar uma base de dados desde novembro de 99 até agora. Dia a dia, estamos pesquisando e montando formulários ou *grids* como este, em que vai-se vendo detalhes de vendas por dia e por segmento, o que se fez e o porquê. É importante que tenhamos isso. Por exemplo, eu vou negociar ou vou fazer uma análise para o ano que vem. Tenho que pegar a minha base do ano passado e saber que, no dia 16 de janeiro do ano 2001, tive tanto de ocupação. A partir disso, começa-se a analisar qual o dia da semana que houve a maior procura, qual a diária média que se tem durante a semana, qual a do fim de semana. Dessa forma, começa-se a montar as características do seu hotel”.

O respondente acresce que os gerentes se reúnem diariamente para discutir as metas e as vendas.

“Nós temos uma reunião diária em que analisamos a ocupação do dia que passou, a prevista para os próximos sete dias, para o próximo mês, e fazemos um resumo do que está acontecendo no hotel em termos de ocupação e de receita. Tenho, toda semana, um relatório que nós mandamos para Londres, onde analisamos como se encontra minha ocupação para o mês corrente e para os dois meses futuros. Assim, pode-se comparar por semana o que mudou”.

Hipótese 5

O hotel não oferece tarifas com desconto, condicionado a restrições, ou quando a compra é feita com certa antecedência de tempo. O respondente afirma não estar utilizando sua tarifa *rack*, de imediato, assim que ocorre um pedido de reserva.

“Não, nunca oferecemos a *rack*. Se ele não for uma empresa, que já tem uma tarifa já contratada, ou um *tour operator*, que já tem uma tarifa negociada, se for uma pessoa individual que está fazendo uma reserva, nós oferecemos uma tarifa promocional. Nunca a mais baixa, pois se ele reclamar um pouco, há sempre algo inferior para oferecer”.

Hipótese 6

O respondente demonstra prever a demanda, por segmento, conforme afirmação abaixo:

“Nós temos uma previsão, mas não está perfeita. Não está em forma de planilhas, são dados históricos, e baseados em experiência. Prevemos para seis meses e um ano. Porém, eu já tenho que estar preparado para eventos futuros, analisando se o evento vai me atingir ou não. Analisamos o que vai ocorrer na cidade e a concorrência”.

“Diariamente, nós temos um relatório de como estão os outros hotéis, é uma troca de amigos. Às vezes, fazemos o seguinte: ligamos para outro hotel, como ser um cliente e perguntamos se podemos fazer uma reserva. Daí, vemos como o hotel se comporta para esta data, se estão cheios ou vazios, oferecendo desconto ou não”.

“Temos relatórios que acompanhamos e fazemos análises diárias, semanais, quinzenais e mensais, semestrais e anuais. Claro que em alguns se faz uma análise mais profunda. Nos anuais, não analisamos tão profundamente, só estarei vendo minha ocupação, analisamos como um todo. Analisamos a cidade para ver quais os eventos que acontecem, feriados, grandes congressos. Tudo isso atinge a ocupação. Por exemplo, no ano que vem, teremos um grande congresso. Assim, tenho que começar a controlar, não posso permitir que eu tenha, de repente, reservas com tarifas baixas. Pois, eu sei que, na época, eu vou estar lotado, porque tenho um histórico do passado que, no outro congresso similar, as pessoas estavam pagando qualquer preço pelo apartamento”.

Hipótese 7

O respondente assegura não conhecer sobre o custo marginal de abrir um quarto, não utilizando esse dado em sua formação de preços diários e na política de descontos. O respondente completa da seguinte forma:

“Nós tínhamos, mas não estava tão certo. Então, estamos refazendo estas planilhas agora”.

Hipótese 8

O hotel considera fazer *overbooking* total e de categoria, mas não possui nenhum modelo ótimo de controle de capacidade. Segundo o respondente, o hotel não pratica *close to arrival*, *sell through* e *minimum length of stay*. O respondente completa com a seguinte afirmação:

“Claro que nós fazemos *overbooking*. Pois, sabe-se que há cancelamentos e saídas imprevistas e *no show*. Hoje em dia, é muito raro fazermos por causa da baixa taxa de ocupação, mas já houve caso de colocarmos pessoas em outros hotéis. Fazemos na hora a procura por um outro hotel. Falamos a verdade para o cliente e, geralmente, pagamos

para o outro hotel. Colocamos o cliente em um quarto de categoria melhor, levamos o cliente até lá. Fazemos *overbooking* interno de categoria e damos *upgrade* para o cliente sem que ele pague nada por isso. Isso acontece muito”.

“Considero o *overbooking* muito danoso porque, mesmo dando os benefícios, acho que não agrada por completo aos clientes”.

“Não temos acordos com outros hotéis, procuro colocar os clientes na mesma região daqui do nosso hotel”.

4.2.2 Hotel H2

A entrevista foi realizada com o gerente de Vendas nacional da rede proprietária do hotel, responsável pelas reservas de grupo e clientes corporativos, e com o gerente de Reservas do hotel, responsável pelas reservas individuais.

Segundo os respondentes, o hotel começou a se direcionar aos conceitos de YM a partir de 1998, quando desenvolveu um sistema voltado para YM e adaptado ao dia-a-dia do hotel. Porém, os respondentes explicam o motivo para o programa não estar sendo cultivado por todo o hotel:

“Hoje, o YM está sendo tratado por um nível gerencial. O conceito ainda não chegou à base que responde a isso da seguinte forma: quando a gente detecta que está sendo feito YM, a base recebe uma orientação dizendo venda aquilo, venda isso, vamos fechar por administração de apartamentos ou categorias. Eles não visualizam isso ainda de uma forma própria ou diária. Precisa-se ainda de um direcionamento, mas essa ferramenta vai alavancar para que eles possam fazer isso de uma forma rotineira”.

O hotel utiliza, para gerenciar suas operações, o sistema da empresa CM Soluções. Tal sistema foi desenvolvido dentro do próprio hotel em parceria com a empresa dona do software. O hotel também possui um sistema da empresa PC Soluções para auxiliar em tomadas de decisão relativas a YM. Os respondentes acrescentam:

“Antes de 1994, já existia um banco de dados da empresa onde nós arquivávamos históricos, seja de faturamento, seja de receitas, ou ocupação em geral. Então, a partir de 94, foi criada uma estatística que veio com o sistema da CM Soluções, que nos permitia acompanhar, não só o crescimento desses clientes, fazendo comparativo ano contra ano mas, também, o crescimento da empresa. Tudo isso em cima de planilhas que eram feitas, num software que gerenciava isso. Ele me fornecia relatórios através de planilhas que eram juntas uma a outra, já que, antigamente não existia essa ferramenta. A partir de 98, vimos a necessidade de incrementá-lo, otimizando e canalizando as nossas vendas, para que pudéssemos tirar o máximo de proveito delas.

Foi aí, que começamos a ouvir falar em YM e começamos a direcionar as nossas operações nesse sentido. Procuramos no mercado um software que nos desse isso, mas não existia. O único que tínhamos conhecimento era um americano ou europeu que conversava com o FIDELIO. Então, tínhamos que fazer um investimento da ordem de 150 mil dólares e teríamos que mudar o *front* de todos os hotéis para poder trabalhar com o FIDELIO. Então, tornou-se totalmente inviável. Deixamos morrer a coisa em 98. Tínhamos o da CM, teríamos que jogar fora e trazer o FIDELIO para conversar com esse programa de YM, cujo nome já não me lembro. Nós não tínhamos e não queríamos investir esse capital. Então, no início de 99, apareceu essa empresa, a PC Soluções, que nos veio com uma proposta de ajudar a criar ferramentas gerenciais. No início, era só o FORMFLOW, que é a nossa intranet, que começou a ser desenvolvida pela área comercial e financeira. Mas o cara dessa empresa começou a querer fazer algo maior e a fazer o levantamento da nossa infra-estrutura de informática porque ele não tinha conhecimento. Ele tinha a técnica e iria desenvolver a estrutura junto a nós. Foi aí que começamos a desenvolver um programa que pudesse segmentar toda nossa clientela e todas essas coisas de YM, só que da nossa maneira, do jeito que nós queríamos”.

“A nossa preocupação era desenvolver um sistema que falasse a mesma língua do que já estava sendo rodado em toda a empresa. Então, ele escreve em cima do antigo sistema. Todos os hotéis da empresa possuíam o sistema da CM Soluções, a diferença é que este sistema que está sendo implementado transporta todos os dados comerciais para dentro do sistema operacional que existe em cada uma de nossas unidades, tanto aqui no Rio, quanto fora. Não há incompatibilidade, eles se falam, um escreve para dentro do banco de dados do outro. Eles têm interface completa. Nós não precisamos desestruturar toda uma gama de hotéis que já estavam com seu sistema operacional em desenvolvimento e ganhamos um *upgrade*. Podemos colocar informações dentro do sistema, a partir de uma base de dados, sem trocar formatos”.

“Não sinto nenhuma dificuldade em operar este software. São janelas que você abre por grupos tarifários, tira toda a disponibilidade, seleciona a categoria e enxerga tudo o que você quiser nela. O sistema só não gerencia *walk in*. Pode-se dizer que de 1% a 1,5% da ocupação diária do hotel chegam sem reserva. Esse software está no setor de reservas de todos os hotéis do Rio, nos nossos representantes e em nossa gerência de vendas. É tão simples e, facilmente, usado pelo cliente final, que está na Internet, como, internamente, por nós em toda área comercial”.

Quanto aos programas de incentivo, a recepção trabalha com *upselling*. Os departamentos de Vendas e Reservas são avaliados pela receita obtida. Se conseguirem atingir as metas, ganham um bônus. Os departamentos de reservas e vendas não são medidos sobre o percentual de *yield*.

“Considera-se como meta atual uma bonificação dada ao funcionário que efetuar o maior número de reservas no segmento particular. Uma outra meta que nós usamos é quando lançamos novos produtos. Dessa forma, são duas metas no departamento. Aqueles que se destacarem nas vendas destes novos produtos serão premiados. Então, a equipe toda está trabalhando com dois segmentos distintos, para atingir duas metas distintas. Em vendas, eles têm uma carteira de clientes e ganham comissão sobre isso”.

O hotel é um dos seis da rede a possuir certificação ISO 9002. Os respondentes abordam a relevância do tema da seguinte maneira:

“Nós já fomos certificados pelo ISO 9002 desde 2000 até 2003”.

“Não é questão só de ter a ISO 9002. Serve para que as pessoas percebam que estão indo para um estabelecimento que pratique a padronização e a preocupação com o serviço prestado. Ela detalhou e organizou melhor o que tínhamos de processos. Nos tornamos mais dinâmicos, sempre se adaptando às novas realidades, sempre complementando, nunca está bom, sempre tendo que melhorar”.

“Serve para melhorar e padronizar seu serviço, em um departamento como esse, com uma rotatividade grande, pois é um trabalho grande e estressante. São dois anos de limite para as pessoas saturarem, toda hora entra gente nova. Mas com a ISO, você não entra cru. O funcionário sabe o caminho que todos os papéis devem seguir. É uma coisa que toda empresa deveria ter. Nós tínhamos, mas eu acho que com a ISO, ficou mais completo”.

O hotel considera como concorrentes, dentre os pesquisados, os hotéis H1, H4 e H6.

Além disso, dá liberdade para o operador julgar o pedido por um quarto quando se trata de um cliente walk in, porém procura evitar leakeages. O operador trabalha dentro de limites, como esclarece o respondente:

“Existe aquela noção de que ele tem que vender para um particular e negociar tarifa, para não perder. Ele sabe até onde pode ir, o limite, todos têm um limite, um padrão. Eles têm liberdade, mas são guiados quanto à disponibilidade de grupos”.

Para receber reservas, trabalha com os GDSs, Internet, a *home page* do hotel, o próprio sistema das agências, o 0800 de reservas e de eventos. Alguns clientes têm o sistema de reservas implantado nas suas empresas, que são grupadas em segmentos, de acordo com a expressão e recebem senhas para acessar o sistema de reservas sem ligar para a central. O cliente não enxerga todas as tarifas, somente as tarifas acordadas com ele. Isso tudo é em tempo real.

As reservas garantidas valem até o meio dia do dia seguinte e as não garantidas são mantidas abertas no sistema até às 18 horas do dia de chegada previsto do hóspede ao hotel. As reservas garantidas podem ser canceladas até 48 horas, antes do dia de chegada, sem cobrança de no show.

Inclui, ainda, alguns serviços de terceiros na sua tarifa, como alugueis de carro.

Hipótese 1

O hotel segmenta seu mercado e oferece diferentes tarifas para diferentes clientes. Porém, não segmenta seu mercado de acordo com a máxima disposição de cada cliente em pagar uma determinada tarifa, e sim, no volume e receita que cada segmento promete gerar. Trabalha com o segmento de tripulação. O respondente percebe a questão da seguinte forma:

“Existia, em nosso sistema, um cadastro de clientes que eram atendidos por tarifas especiais, só que, não se tinha uma administração direta sobre eles. Então, com a entrada desse sistema, a primeira coisa que pensamos em fazer foi dividir os clientes em grupos. Temos que separá-los em segmentos, porque não se tem como tratar todos igualmente porque não são iguais. A principal idéia era separar em grupos, que chamamos grupos tarifários. Separamos empresas de grande e médio porte, agências de grande e pequeno porte e as operadoras para acordos especiais”.

“O gerenciamento disso teria que ser da forma que se pudesse dispor do espaço, utilizando-o conforme melhor interesse, naquele momento, de acordo com a demanda e, até, com períodos em que já se sabe que vão ter eventos para aproveitá-los da melhor forma possível. Todos os clientes estão separados em grupos, e cada grupo tem a sua tarifa. Os vendedores não podem mexer nisso, cada cliente tem a sua tarifa. As operadoras, que têm as menores tarifas de todas, ficam sob a responsabilidade da gerência”.

“Todos os clientes estão ao nível de todos os hotéis da rede. A base de dados dos hotéis é única, mas pode acontecer o seguinte: há um certo cliente que não compra um hotel, mas compra outro hotel. Então, os vendedores vão estar, simultaneamente, vendo a disponibilidade de todos os hotéis que ele gostaria de reservar. Mas se ele está me dando uma baixa receita em um hotel, mas não em outro, eu fecho a tarifa dele naquele hotel, mas não no outro”.

“Nós podemos fechar o produto total ou, individualmente, por produto específico, e ainda por categoria específica”.

O hotel trabalha com duas tabelas de preço por ano, tanto para o mercado corporativo quanto para o turismo. O período de alta e baixa temporada varia dentro de cada semestre, de acordo com a situação atual prevista da demanda. O respondente explica da seguinte forma:

“Ajustamos as tarifas semestralmente, sendo janeiro e fevereiro, meses de alta temporada, março, abril e maio, baixa. Pode haver duas altas em um semestre e uma baixa ou duas e uma alta, varia de acordo com os meses que sabemos se o mercado está prometendo demanda ou não. O único tarifário que fazemos de forma anual é o em dólar. Nós estamos com uma novidade este ano. Lançamos tarifários em dólar e em

Euro. Iríamos lançar em *Yen* também, mas achamos melhor não. Porém, já temos definido que se a reserva vier da Europa, tem que ser vendido no nosso tarifário em *Euro* e se vier de qualquer outro lugar, em dólar”.

Hipótese 2

O respondente diz monitorar os padrões de reserva do hotel, no entanto não tem determinado um *booking pace* de reservas para cada segmento de mercado. Segundo o respondente, isto é feito através da experiência de cada vendedor.

“Caso um determinado segmento esteja me dando uma baixa receita em um hotel, mas não em outro, eu fecho a tarifa dele naquele hotel, mas não nos outros”.

“Fecha-se por produto ou hotel. Eu posso deixar o produto, que nós chamamos cada um dos hotéis, aberto e, de repente, estou com uma ocupação boa em um certo hotel, mas com um grupo tarifário puxando minha receita para baixo. Então, fecho-o neste hotel porque nos outros ele está bem. Não me interessa fechá-lo por completo. Nós podemos fechá-lo, totalmente ou individualmente, por produto específico. Você ainda pode fechar por categoria específica. Vamos supor que um segmento esteja puxando a diária média para baixo na categoria *standard*, enquanto na categoria luxo, ele está dentro da minha diária média. Dessa forma, deixo-o aberto em luxo e começo a administração dentro da categoria neste tarifário”.

O respondente afirma ter conhecimento, mas não monitora os motivos de cancelamento dos clientes individuais, somente os clientes de grupo, mantendo uma base de dados sobre este segmento no sistema. Sobre as informações de *no show*, o hotel adota uma posição peculiar, conforme descreve o respondente:

“O *no show* não é significativo porque a gente já faz um trabalho prévio evitando isso. Para grupos, nós raramente temos *no show*. Quando acontece, houve um acidente, um contratempo real. Normalmente, o *no show* é do segmento individual e, atualmente, gira em torno de 1%. *No show*, observa-se todo dia, pois temos um relatório que nos diz quantos *no show* tivemos naquele dia, hotel por hotel. É altamente aceitável, pois há uma parte dentro deste 1% que é garantido e outra que não é. Então, quando é garantido, você cobra”.

Hipótese 3

O respondente afirma monitorar os padrões de demanda do hotel por segmento de mercado, mantendo uma base de dados que espelha as características de cada segmento.

“Eu posso ver no sistema quantas reservas aquele cliente já fez naquele dia, quantas já fez no período e quantas tem para frente e para trás. Ele lhe fornece um relatório que

pode dizer-lhe quantas reservas este cliente está fazendo e por qual canal prefere fazer suas reservas. Todos os clientes estão ao nível de todos os hotéis. A base de dados dos hotéis é única, mas pode acontecer o seguinte: haver um certo cliente que não compra determinado hotel, mas compra este aqui, então ele vai estar, simultaneamente, vendo a disponibilidade de todos os hotéis que ele pode reservar e eu vendo”.

O respondente afirma preferir o segmento corporativo, mas também há muito fluxo de tripulação e turismo de grupo.

Hipótese 4

O respondente afirma monitorar as vendas por segmento de mercado, conforme descrito a seguir:

“Antes de 1994, já existia um banco de dados da empresa no qual nós arquivávamos históricos, seja de faturamento, seja de receitas, ou ocupação, em geral. Então, a partir de 94 foi criada uma estatística que veio com o sistema da CM Soluções, que nos permitia acompanhar o crescimento desses clientes, fazendo comparativos de ano contra ano e avaliando crescimento da empresa não somente em cima de planilhas que eram feitas, mas em cima de um software que gerenciava isso”.

“Anexo a isso, tem-se o módulo que gerencia os clientes por segmento e o módulo disponibilidade, que faz com que se confira a ocupação de cada grupo no hotel naquele período, qual o peso dessa diária sobre a receita total que se faz por *revenue*, que é a sua diária média. Podemos ver se a diária média está indo ao encontro do que se quer ou não e se você alimenta aquele grupo, dando mais disponibilidade, ou se o corta porque, caso venda, sua diária média vai baixar. É claro que tem que se considerar a demanda. Se ela estiver ruim, eu não vou fechar operadora e acordos especiais. Se eu não tiver demanda, vou ter que deixar aberto. Então, não importa mais a diária média, o que importa é sua ocupação para se fazer a maior receita possível”.

“Cada grupo destes tem um nível tarifário a que nós chamamos de *market share* dos clientes. Cada reserva que é feita, quando entra no sistema, já vai determinada pelo segmento, se é turismo, se é negócios, se é convenção, se é lazer, se é tarifa especial se é operadora, já vai direto. Quando isso entra no sistema, é gerado um relatório por segmento, então, eu tenho um resultado do hotel naquele mês ou naquele período o que me dá quantos foram turismo, quantos não foram. Desta forma, eu tenho o *market share* de clientes separados por segmentos, dizendo quanto foi daquele grupo, quanto me ocupou, e tenho o retrato do que me aconteceu naquele ano, para saber qual é minha maior demanda, se é corporativo, se é turismo. Eu tenho como detectar isso hotel por hotel”.

O respondente diz que os gerentes se reúnem mensalmente para discutir as metas e as vendas, conforme descrito a seguir:

“Aqui no Rio de Janeiro, existe a minha gerência, que é a regional, a gerência desse hotel e o meu superintendente, que é a gerência nacional e está em São Paulo.

Reunimo-nos, praticamente uma vez por mês, para comentar como estamos, perto ou longe do orçado”.

“Agora a equipe toda, aí eu falo de representantes de outros estados, reúne-se de 3 em 3 para comentar o resultado de trimestre e o que vai acontecer para frente”.

Hipótese 5

O hotel não oferece tarifas com desconto, condicionado a restrições, ou quando a compra é feita com certa antecedência de tempo. O respondente afirma utilizar sua tarifa *rack* de imediato, quando ocorre um pedido de reserva com antecedência de tempo e completa da seguinte forma:

“Caso você chegue hoje para mim e peça um apartamento para outubro do ano que vem, tudo bem eu vou lhe dar o apartamento, mas não o preço. Se você quiser, eu garanto o preço de hoje, mas o pagamento é feito hoje. Daí, eu garanto para o ano que vem. Porém, ainda vou vender tarifa *balcão*, porque pela instabilidade do país, imagina se os 300 reais que você deu hoje se transformam em 30 ano que vem. Fica difícil. Nós não garantimos mais do que 6 meses. Se o cliente pagar, eu garanto um ano”.

Hipótese 6

O respondente afirma prever a demanda, por segmento, conforme afirmação abaixo:

“Nossa demanda varia com o orçamento. Todo ano, a empresa faz um orçamento prevendo como vai ser a demanda e quais as metas que vão ser atingidas no ano seguinte. Então, a nossa locação de espaço vai de acordo com aquela meta que está pré-estabelecida. Se nós colocarmos na meta que temos que ter 50% de apartamentos internacionais, temos que trabalhar para isso. Esta previsão é de um ano”.

“Acompanhamos, mensalmente, os resultados e, diariamente, a previsão de ocupação no mínimo 3 meses para frente. Eu olho 3 meses, o meu diretor olha 6 e um ano. Às vezes, nós ficamos tão presos para frente, que ele já nos está orientando sobre 6 meses ou um ano de antecedência”.

“Nós, diariamente, amanhecemos olhando e trocando informações, vendo como estamos em relação aos nossos concorrentes. No nosso caso, a concorrência é leal. Existem alguns hotéis que escondem o jogo, mas são hotéis com outro nível, outra estrutura gerencial. Apesar de nos fornecerem dados, não confiamos. Não é o nosso caso, em que passamos as informações certas. Quando chega nos pequenos, fica pior ainda, pois só falam que estão 100%. Porém, fazemos isso para podermos comparar o nosso *market share* ao dos concorrentes”.

“Por sabermos o que acontece na cidade, verificamos facilmente quais são os períodos que estão com pico de demanda. Esses são os períodos que nós temos que acompanhar

mais de perto para fazer um trabalho melhor. Ao conhecermos a demanda, podemos ver, por categoria, qual é o produto que estamos abrindo ou fechando para o cliente”.

“Segmentamos os hotéis o conjunto da cadeia no Rio mais ou menos da mesma forma, no entanto existem hotéis que são mais para operadoras, outros que são mais corporativos e outros mais voltados ao turismo. Cada hotel tem sua segmentação (i.e. seu segmento de especialização) já pré-definida”.

Hipótese 7

O respondente conhece, pela sua declaração, o custo marginal de abrir um quarto e utiliza este controle em sua formação de preços diários e na política de descontos. O respondente acrescenta o seguinte:

“Temos o *break even point* da empresa, que é o quanto a empresa tem que ter de receita para não ter prejuízo, considerando todas as atividades que existem, como encargos e aluguéis. Temos, por hotel, qual o custo fixo que representa aquela unidade, e qual o faturamento que aquela unidade tem de ter. Em cima disso, calculamos quanto custa cada quarto, assim é feito o orçamento. Há tarifas sem possibilidade de se negociar. Aqui, o custo marginal do apartamento fechado está em 40 reais, porém não se quer dizer que o apartamento luxo custe mais, pois você divide pelo número de unidades”.

“O nível tarifário se divide em *standard*, *luxo* e *master floor*. São todos quartos com a mesma metragem, todos têm as mesmas coisas. O que vai diferenciá-los, talvez, seja um objeto a menos que o outro. Entretanto, isso acaba não agregando muito custo”.

Hipótese 8

O hotel considera fazer *overbooking* total e de categoria, mas não possui nenhum modelo ótimo de controle de capacidade. Segundo o respondente, o hotel não pratica *close to arrival*, *sell through* e *minimum length of stay*. O respondente considera sua situação bem favorável para a política de *overbooking* e completa com a seguinte afirmação:

“Nós temos um perfil completamente diferente dos demais em relação a *overbooking*. No Rio de Janeiro, nós podemos até brincar, manipulamos com certa facilidade, pois temos 4 hotéis na categoria 5 estrelas. Podemos vender e fazer uma escadinha, passar de hotel para hotel sem problemas. A própria troca de um hotel para outro é um *upgrade* de categoria. Quando chega ao de cinco estrelas, fica difícil, mas em cinco anos que eu tenho trabalhado aqui, nunca mandei um cliente para fora. Esse hotel é muito grande. Temos uma margem de *no show* de 2% podendo administrar uma margem de *over* de 10%. Temos como modificar os grupos, *single* transforma-se em duplo, a recepção tem a jogada de pegar uma família que está em dois apartamentos e colocar em uma só suíte. Aqui é fácil para manejar essa situação. Se precisar realocar,

eu realoco, mas dou preferência a um hotel meu. Daí, eu mando para um hotel até inferior, mas na volta eu dou um *drink*, uma refeição ou um agrado, um *upgrade* no apartamento. Nós tentamos resolver na própria empresa, se não conseguirmos, procuramos um parceiro. É você quem cria o *overbooking*. Caso se enxergue julho com baixa ocupação e não há como melhorar, solta-se uma ordem de venda. Estouramos dois hotéis pequenos e vamos jogando para os outros. Nós temos essa possibilidade. O *over* acontece por nós, de forma consciente. Ele é literalmente provocado, para nós há o interesse. Mas no reveillon, nós não provocamos porque é muito sutil. Compra-se aquela vista, aquele ponto”.

“Temos o *overbooking* por categoria, que acontece direto, excluindo o reveillon. No carnaval sim, porque a porteira fica aberta, mas, no reveillon não, pois você vende o hotel bonitinho. Como aqui temos a facilidade de mudar de *standard* para luxo, de *standard* executivo para luxo executivo, de luxo executivo para *master floor*, de *master floor* para suíte, existe uma capacidade de repasse enorme”.

“Qualquer repasse é danoso para a imagem do hotel. Coloque-se no lugar do cliente. Você chega a um hotel onde tem a sua reserva garantida e tem que ir para outro? Agora se você estiver em um hotel 3 estrelas e vier para um 5 estrelas, fica ótimo. Você tem que ter sempre o cuidado, nada acontece por acaso, já sabe se sua previsão de ocupação, o que vai acontecer. Então, já vê-se o *over* ali, liga-se para o cliente e antecipa que ele vai ser repassado. De preferência, não tiramos o individual, tiramos o grupo. Se tiver um grupo de 10, tiramos todos, e se for de agência então, o ônibus nem pára naquele hotel, já vai direto para o outro. Para a agência fica transparente, mas para o cliente, ele já vai para outro hotel direto, já são avisados que houve um problema com o outro hotel e estamos indo para um melhor, pronto, isso basta”.

“Em todas as cidades fora do Rio em que nós temos hotéis, já temos parcerias. Daí, eu já sei para onde vamos mandar, pois sei que vão cobrar a tarifa que estamos cobrando e vão dar um tratamento adequado ao cliente. Caso, neste hotel, tiver um *over* e o grupo não aceitar ser retirado, pois é sempre consultado antes, temos que usar um parceiro de 5 estrelas”.

4.2.3 Hotel H3

A entrevista foi realizada com o gerente de Vendas do hotel, responsável pela elaboração das tarifas e pelas reservas de grupo e de clientes corporativos. O hotel possui um gerente de Reservas que é responsável pelas reservas de clientes individuais.

O gerente não percebe a utilização das técnicas de YM. Não existe nada formalizado a este respeito. O corpo gerencial do hotel não possui conhecimentos sobre o assunto YM.

O hotel utiliza para gerenciar suas operações o sistema da empresa CM Soluções. Não possui nenhum outro sistema específico de YM. O respondente sugere o seguinte sobre o sistema:

“É um sistema que tem uma ligação com o GDS, permitindo que qualquer agência de viagem que tenha o sistema SABRE, AMADEUS, GALILEU, entre no nosso sistema para fazer reservas. É um sistema muito bom, mas não foi criado como o FIDELIO, diretamente para uso de YM. No entanto, para o sistema de vendas, bloqueios e disponibilidade, ele é completo. É um sistema que controla, não maximiza. Eu tenho que maximizar de acordo com minha percepção”.

“Não temos dentro do sistema como ver a previsão de ocupação anual. Eu tenho a sua disponibilidade. Qualquer negociação, tenho que checar minha disponibilidade e o que tenho para chegar de grupos, que seria as tentativas no sistema FIDELIO. Esse meu aqui é mais complicado. Eu tive que fazer um *chart* em planilhas mensais, em que tenho todos os grupos solicitados em tentativas, definitivos, em lista de espera e o número de apartamentos de grupos que eu tenho. Lista de espera não seria bem a questão de *overbooking*. Lista de espera, para mim, é, por exemplo, grupos que não confirmo de imediato. Eu espero, vejo minha situação e coloco em lista de espera”.

“Entretanto, eu não tenho nesse sistema o que tem no FIDELIO, não posso ver os bloqueios de tarifas. Não posso escolher uma data e ele me diz quais são as disponibilidades das tarifas. Tem que ser assim, mais no olho. O departamento de reservas vai trabalhar mais com categoria de apartamentos, o que ele tiver, ele vai lhe oferecendo. Não há muito como utilizar essa parte de YM, saber qual tarifa deve ou não ser oferecida. Eles têm toda sua técnica e poder de negociação, através do *feeling* dele”.

Quanto aos programas de incentivo, o hotel não trabalha com incentivos para *upselling* e nem com outro tipo de remuneração extra. Os departamentos de reservas e vendas não são medidos sobre o percentual de *yield*.

“Incentivo é algo que eu acho faltar aqui no hotel. Nós deveríamos trabalhar sempre com incentivo. Em outros hotéis, havia o que chamávamos de pontos nós tínhamos uma meta de vendas mensal e, se atingíssemos, ganhávamos bônus sobre as vendas das suas contas. Se o hotel tiver bem ou se tiver mal vai-se continuar ganhando seu salário, mas também existe um outro lado. Este hotel dá mais valor ao lado humano, as pessoas trabalham mais com aquilo de vestir a camisa. Há pessoas com 25 anos de casa. Então, fica meio difícil implementar isso. Aqui, eu sinto menos pressão. Não trabalhamos com incentivo para *upselling* na recepção”.

O hotel não possui certificação de qualidade em serviços, nem um programa de capacitação do funcionário.

Limita a autonomia do operador a aceitar uma reserva apenas dentro de tarifários com limites mínimos e máximos para cada segmento. Para realizar a venda fora desses tarifários, o operador tem que pedir o auxílio e a permissão do gerente.

Pode receber reservas a partir de seu departamento de reservas, GDS com a empresa UTELL, via Internet, telefone e fax. O sistema de reservas do hotel está *on line* com a UTELL quando se trata de confirmação de reserva, mas não quando se precisa modificar as tarifas disponíveis no sistema do hotel.

Para garantir uma reserva individual, o prazo é de 24 horas. Para uma reserva não garantida, o prazo para poder cancelá-la é de até às 18 horas do dia da reserva. Para um *allotment*, o prazo é de 15 dias antes da chegada e para um bloqueio normal de grupos, o prazo e condições variam. Até 60 dias antes, pode-se fazer o cancelamento total ou parcial. Entre 59 e 30 dias antes, é permitido cancelar até 30% do total. Entre 29 dias e 15 dias antes, é permitido cancelar 20% do total. E para 14 dias antes, todo cancelamento implicará na cobrança de uma noite de *no show*. O respondente completa:

“Se for um estrangeiro, você sabe que ele chega de manhã, com exceção da América do Sul que chega à noite. Mas o cara que vem da América do Sul, que vai chegar depois das 18 horas, tem que garantir a reserva”.

O hotel não trabalha com serviços de terceiros incluídos em suas tarifas.

Não considera nenhum dos outros hotéis estudados como concorrente direto.

Hipótese 1

O hotel segmenta seu mercado e oferece diferentes tarifas para diferentes clientes. Porém, não segmenta seu mercado de acordo a máxima disposição de cada cliente para pagar uma determinada tarifa. A negociação é feita baseada no volume de produção por segmento. No caso de grupos, considera-se a total gerada pelo grupo no ano anterior.

O hotel trabalha com o segmento de tripulação, e bloqueia um número de 80 apartamentos para este segmento. Por se tratar de um hotel com grande disponibilidade de quartos, o respondente percebe ser vantajoso trabalhar com tripulação porque garante, pelo menos, o custo fixo do hotel.

O Hotel limita em 300 o número de apartamentos bloqueados para o segmento de grupo, conforme descreve o respondente:

“Caso se esteja falando em termos de índices de grupos e de individuais, mesmo existindo vagas no outro segmento eu não passo, mas vai depender do interesse. É aí que entra o relacionamento entre hospedagem e eventos. Se for um grupo que não vai lhe dar uma boa receita, por exemplo, nós limitamos 300 apartamentos para grupos, porém se chega um grupo que vai me ocupar tudo e vai me dar receita em alimentos e bebidas, eu esqueço este limite”.

O hotel trabalha com duas tabelas de preço por ano, tanto para o mercado corporativo quanto para o turismo. O período de alta temporada se estende desde 01 de janeiro até 01 de julho, e o de baixa, entre 01 de julho e 28 de dezembro.

Hipótese 2

O respondente diz não monitorar os padrões de reserva do hotel e não tem determinado um *booking pace* de reservas para cada segmento de mercado.

O respondente afirma não ter conhecimento e não monitorar os motivos de *no show* e de cancelamento de reservas do segmento de clientes individuais, somente os *no show* de grupos e corporativos são conhecidos, mas não se mantém uma base de dados sobre tais elementos, conforme descrito a seguir:

“Fazemos relatórios de *pick up* de reservas para saber quantas reservas nós tivemos aumento”.

“Eu faço aqui uma previsão de 3 meses, mas sei que, na terça-feira, meus pedidos vão aumentar. Aumenta muito na terça, quarta e quinta. Mas na minha previsão de sexta, sábado e domingo não houve aumento porque nesse período eu já estou com o bloqueio das minhas operadoras. Então, os pedidos, que chamamos de *pick up* de reservas, é maior nas terças, quartas e quintas. Se você pegar uma análise hoje, um mês antes desse terceiro mês, vai saber que aumentou, terça, quarta e quinta, mas sexta sábado e domingo, eu não tive *pick up* de reservas”.

“A única análise que nós fazemos é em cima do *no show* de grupos. Procuramos saber qual o motivo do cancelamento, mas esse tipo de operação é muito vago. Acho que a empresa não lhe diz realmente o motivo do cancelamento. Esta relação é muito difícil de se manter. As agências têm medo de lhe dar informações por causa de outras agências que podem usufruir dessas informações”.

Hipótese 3

O respondente afirma não monitorar os padrões de demanda do hotel por segmento de mercado e não manter uma base de dados que espelhe as características de cada segmento.

“Nós temos essa preocupação. Primeiro garantimos os 20% através da companhia aérea; depois, nós sabemos que de segunda a sexta temos o segmento corporativo. Além do segmento corporativo, temos as de contratos grandes que são as empresas que utilizam o hotel. Apesar de serem corporativas, nós damos uma tarifa mais baixa porque fazem uma reserva anual”.

“Não conseguimos saber por segmento de mercado quanto houve de contribuição no lucro do hotel, por tipo de serviço, mas sim, no geral quanto cada operadora nos rendeu”.

O respondente afirma preferir o segmento corporativo, mas também há muito fluxo de tripulação e turismo de grupo, conforme descrito a seguir:

“Aqui nós temos um hotel que é basicamente *business*, muito pouco de lazer. Isto porque não é um hotel da zona sul, mas temos a vantagem de estarmos próximo do centro. Então, temos aqui, um grande movimento de *business*, tarifas corporativas, que é o nosso maior filão, mas nós sabemos que essa tarifa é de segunda a sexta. Daí, nós temos o problema do final de semana, com o que nós preencheremos? Temos o apoio das operadoras, que são as agências terrestres, em que somente a ... nos garante a ocupação do final de semana com tarifas mais baixas, porque sabemos que não vai haver a tarifa corporativa”.

“Eu gosto muito do segmento corporativo, é o mais fiel. São pessoas que se conhece, depois de se captar a empresa, ela vai ficar com você ali por um bom tempo. São clientes que lhe demandam muito, que exigem muito, mas que nós retornamos na boa qualidade do atendimento. São pessoas que conhecem o pessoal de reservas, não precisam dizer do que gostam porque já estão familiarizados com o hotel”.

Hipótese 4

O respondente afirma somente monitorar as vendas do segmento de grupos mensalmente e diz que os gerentes não se reúnem freqüentemente para discutir as metas e as vendas. O respondente completa da seguinte maneira:

“Estou criando esta tabela que me mostra qual a minha ocupação em relação ao ano passado, qual foi o comparativo, a minha receita desse ano em relação ao ano passado e a minha diária média. Eu tenho os meus maiores produtores em dois anos. Os principais grupos que tive em cada mês, as atividades dos meus executivos de contas, o

que cada um me fez e o que não fez. No ano que vem, eu terei chance de fazer um comparativo melhor”.

“Aqui, nós não fazemos essas reuniões todas, é muito raro. Essa questão dos *feedbacks*, eu ainda estou criando”.

Hipótese 5

O hotel não oferece tarifas com desconto, condicionado a restrições, ou quando a compra é feita com certa antecedência de tempo. O respondente afirma não estar utilizando sua tarifa *rack* de imediato, quando ocorre um pedido de reserva, conforme descrito abaixo:

“A gente tem a tarifa *balcão*, que é a *rack rate*, que a gente não utiliza muito. Nossas tarifas *rack* são mais para referência, para que possamos fazer o escalonamento de descontos para o mercado. Nós temos a tarifa *walk in*, que é de 20% de desconto da tarifa *rack*. A única vez que oferecemos a tarifa *rack* foi em uma convenção mundial de no ano passado”.

Hipótese 6

O respondente afirma prever a demanda, por segmento, conforme afirmação abaixo:

“Previsão de demanda de alguns segmentos é muito anunciada, sabe-se o que vai acontecer”.

“Não utilizamos dados de outros hotéis, é muito raro isso. Eu não tenho muitos dados históricos porque estou aqui há dois anos. Mas de dois anos para cá, já tenho um histórico de eventos que acontecem todos os anos, sei qual o meu período de grande demanda, qual a minha projeção de reservas durante a semana. Isso já me dá mais base, mas acho que ainda estão faltando algumas informações”.

“Baseando-se em histórico do ano passado, nós sabemos que janeiro e julho são meses mortos para nós. Então, o que nós tivermos para vender, tarifa operadora, tarifa com desconto, procura não negar nada, pois qualquer coisa que caia é uma ajuda”.

“Eu diria que já temos garantido 50% em termos de grupos, contratos e tal, mas também reservas vão vender esses corporativos de última hora, não é uma coisa fixa”.

Hipótese 7

O respondente diz conhecer sobre o custo marginal de abrir um quarto, mas não utiliza esse controle em sua formação de preços diários e na política de descontos. O respondente completa da seguinte forma:

“Estamos baseados atualmente em 45 e 50 reais se o mantivermos fechado. Eu não tenho um valor fixo, varia muito entre os tipos de apartamentos”.

Hipótese 8

O hotel não considera fazer *overbooking* total, somente o de categoria. Porém, não possui nenhum modelo ótimo de controle de capacidade. Segundo o respondente, o hotel não pratica *close to arrival, sell through e minimum length of stay*. O respondente completa com a seguinte afirmação:

“Não faço *over* total pelo seguinte: se eu tiver um *overbooking* não tenho onde colocar. Eu faço sim, um *overbooking* em cima de reservas não garantidas. *Overbooking* em termos de tudo garantido eu não posso, apesar de nunca ter ocorrido desde quando eu cheguei. Já recebemos *over* de outros hotéis. Nós mandamos a conta para o hotel que nos mandou o cliente”.

“Considero o *overbooking* muito danoso. Vou perder clientes, principalmente hoje em dia, que está todo mundo reclamando pelos seus direitos. Hoje, o cliente não é mais um cliente bobo. Fazemos *over* de categoria do hotel que, se acontecer, damos um *upgrade*. Temos que evitar o *downgrade*, mas ninguém reclama se dermos *upgrade*. Então, fazemos *over* interno mesmo, e tiramos, até, vantagem a partir disso”.

4.2.4 Hotel H4

A entrevista foi realizada com o Gerente de Reservas e Receitas do hotel, responsável pelas reservas de grupos e de clientes individuais. O hotel possui um gerente de vendas que é responsável pelas reservas de clientes corporativos.

O respondente percebe estar utilizando YM por ter sido um programa direcionado para a cadeia inteira na América Latina. Porém, afirma que dentro do corpo gerencial do hotel, só o respondente possui conhecimento sobre o assunto e o programa de YM ainda está em implementação. O hotel possui o sistema FIDELIO há 4 anos, além de um software específico de RM chamado *StarMax* desde outubro de 2000. O respondente analisa os dois sistemas da seguinte forma:

“O FIDELIO é um sistema que me completa por todo. A partir dele, retiro as informações para fazer nossa estratégia de marketing e de vendas. Ele não gerencia todos os departamentos do hotel. O FIDELIO é um sistema que é utilizado para a operação de reserva de apartamentos individuais e de grupos. Através de uma interface entre o FIDELIO e outro sistema, são gerenciadas as despesas de alimentos e bebidas,

consumidas nos restaurantes. Através de uma outra interface com o sistema de vendas, é gerenciada a parte de grupos. Então, o departamento de vendas fecha um novo negócio de grupos e lança em um outro sistema, chamado DELPHI, que tem interface com o FIDELIO. Nós recebemos a informação praticamente *on line, just in time*. São vários sistemas se comunicando ao mesmo tempo. O FIDELIO tem a vantagem de poder se comunicar com estes outros sistemas”.

“É um sistema que lhe permite criar relatórios do jeito que você gostaria de ver no papel. É muito fácil de se manejar, tanto a parte operacional, quanto de banco de dados. Na parte de relatórios, por exemplo, temos um que nos dá o dia da chegada, o nome do hóspede, número do apartamento e tarifa. Amanhã, posso pedir que nesse relatório saia também se o hóspede é VIP ou não, se ele vai receber algum tipo de benefício no apartamento ou não. Temos vários apartamentos que estão sendo remodelados, e tudo isso é controlado através do FIDELIO, como apartamentos em uso ou não”.

“A central do FIDELIO está no Chile, mas eles têm um representante em São Paulo. Porém, o suporte dado por eles ainda é falho”.

“O *Starmax* não faz o REVPAR, mas gera estatísticas de ocupação Providencia *close to arrival, minimum length of stay* e *sell trough*. Também analisa e indica a melhor tarifa a ser aplicada para um determinado grupo, desde que informemos ao programa, as características do grupo, tais como: número de quartos, número de noites, tipo de apartamento, gasto previsto com alimentos, bebidas e banquetes”.

Quanto aos programas de incentivo, a recepção trabalha com *upselling*. Os de Vendas e Reservas são avaliados pela receita obtida, mas não sobre o percentual de *yield*. O hotel beneficia seu agente de vendas de acordo com um programa peculiar, descrito pelo respondente da seguinte forma:

“Existem vários tipos de incentivo que, junto com o FIDELIO, fazem com que tenhamos uma demanda, de repente, maior do que a esperada. Temos uma previsão, nossa meta por mês, um número X de hóspedes e um número X de receita, que, no momento, devido a várias crises, fica impossível bater estas metas. Isso, faz com que revejamos e tenhamos que fazer Y. Dentro disso, existem outros tipos de programas como o de associação do hóspede, um programa de fidelidade, em que cada vez que ele utiliza o hotel mais benefícios vai ter. Uma das metas do hotel é associar um número x de hóspedes neste programa. O que o funcionário ganha com isso? Cada vez que um funcionário associa um cliente, ele também está ganhando seus próprios pontos e, mais tarde, vai ter os mesmos benefícios do cliente, tais como, troca por viagens aéreas, troca por cheques em dólar, troca por estadia em outros hotéis da rede. Isto é, o que o indicado dele usar, ele tem direito. É um programa que estimula o funcionário porque, na verdade, tem o objetivo de fazer o hóspede ser fiel à companhia. Se ele vier para o Rio, escolherá o hotel; se for para Hong Kong, escolherá o hotel; se for para Paris, escolherá hotel. Este programa, no ano passado, foi escolhido o melhor programa de *awards* do mundo, levando sete dos dez prêmios oferecidos. É um programa eficaz que motiva o funcionário vender certo porque também irá ganhar com isso. É lógico que, para se fazer essa venda, existem alguns critérios. Não se sai vendendo para qualquer um, há um público alvo. Não adianta vender este programa para uma pessoa que está se

hospedando uma vez e se não sabe quando ela vai se hospedar novamente. Ele é aberto para qualquer pessoa, se você quiser se associar a ele você se associa. O que vai se ganhar com isso se não utilizá-lo com frequência? Seus benefícios serão pequenos. Então, nosso público alvo seriam os executivos que viajam o ano inteiro, têm uma companhia e se hospedam em hotéis três ou quatro vezes ao ano. Ele é direcionado a um hóspede que pode ser seu em todo o mundo e vai escolher o hotel pelo programa de fidelidade a que se associou. O funcionário ganha também? Ganha, mas é uma coisa tão transparente que não faz com que ele saia querendo associar todo mundo. Não é como aquela corrida do ouro, ele não funciona assim. Então, pode-se ver que os programas de incentivo não fazem com que as pessoas atendam a 300 ligações mal atendidas e vendam estas 300. O melhor é aquele em que se atenda a 30, muito melhor atendidas, e ter um retorno do cliente que vai estar utilizando a companhia como um todo. Ele é oferecido a qualquer hora, seja na reserva, *check in*, *check out*, durante a estadia e pode ser feito através do FIDELIO”.

O hotel não possui certificação de qualidade de serviços. Quanto a treinamentos, assume o seguinte perfil:

“Nós fazemos no hotel um treinamento de seis em seis meses. Não só com o pessoal de reservas, mas também com o de recepção, para o melhor atendimento ao cliente. Não visamos somente a parte operacional de reservas, mas também o atendimento por telefone, como responder a uma carta e outros tipos de posicionamento. Existem normas de como fazer uma reserva, como começar, como terminar, o que deve ser preenchido, o que deve ser rubricado, que tipo de informação deve ser passada ao cliente. Nossas cartas de confirmação são padronizadas. Uma das metas da cadeia como empresa, é ter padrão em todos seus hotéis, isto é, todo mundo deve falar a mesma língua”.

“Quando fizemos a implantação do FIDELIO, o treinamento foi feito não só por uma pessoa do FIDELIO, mas também com duas pessoas da *StarWood*, por causa da interface entre o FIDELIO e o *StarLink*. Então, tivemos um treinamento aqui no hotel com as duas partes. Quando compramos o software, o pacote incluía treinamento para todas as pessoas que estariam utilizando o sistema. Claro que, com o tempo, há pessoas que vão embora e novas pessoas aparecem. As pessoas que permanecerem estão aptas a darem o treinamento”.

Dos hotéis estudados, o respondente considera como concorrentes, os hotéis H1, H2, H6 e H11.

O hotel limita a autonomia do operador para aceitar uma reserva dentro de tarifários com limites mínimos e máximos para cada segmento. Para realizar a venda fora desses tarifários, o operador tem que pedir o auxílio e a permissão do gerente.

O hotel pode receber reservas a partir do próprio sistema de reservas, o *StarLink*, que é um sistema telefônico com quem o FIDELIO está interfaciado. Cada central de reservas internacional da empresa tem um sistema *Starlink* que por sua vez,

está interligado aos GDSs. A disponibilidade de tarifas pode ser alterada, ao mesmo tempo, no FIDELIO e nos sistemas descritos.

Para garantir uma reserva individual o prazo é de 48 horas. Uma reserva não garantida permanece aberta no sistema até às 16 horas do dia previsto da chegada. Para grupos, o hotel trabalha com um *deadline* de 21 dias antes do dia previsto para a chegada do grupo ao hotel.

Hipótese 1

O hotel segmenta seu mercado e oferece diferentes tarifas para diferentes clientes. Porém, não segmenta seu mercado de acordo a máxima disposição de cada cliente para pagar uma determinada tarifa. A negociação é feita baseada no volume de produção por segmento.

Trabalha com o segmento de tripulação e com tabelas de alta e baixa temporada durante o ano. Os meses de alta são janeiro, fevereiro, março, outubro, novembro e dezembro. Os meses de baixa se estendem desde abril até setembro. Todos os segmentos se enquadram nos reajustes de tarifas. A Tabela 4.2.4.1 mostra como o hotel segmenta seu mercado.

Tabela 4.2.4.1 – Segmentação de Mercado do hotel H4

Segmento de Mercado	Tipo de Segmentos
Grupo	Grupo corporativo
	Grupo de lazer
	Grupo de seriados
	Grupo incentivo
	Grupo esportivo
	Grupo de congresso nacional e internacional
	Grupo governamental
Individuais	Corporativo - local e internacional
	Governamental
	Funcionários da empresa em serviço
	Funcionário da empresa em férias
	Pacotes - final de semana, núpcias, carnaval, reveillon, etc
	Funcionários de agencias de viagens
	Funcionários de companhias aéreas
	Pessoas aposentadas ou acima de 65 anos
	Estudantes
	Hóspedes através de agencias de viagens com tarifa acordo (tarifa especial)
	Tarifa balcão
Hóspede utilizando programa de fidelidade da companhia	
Tripulação	
Hóspedes Residentes	
Reservas Cortesia	

Hipótese 2

O respondente diz monitorar os padrões de reserva do hotel e tem determinado um *booking pace* de reservas para cada segmento de mercado.

O respondente afirma ter conhecimento e monitorar os motivos de cancelamento de reservas por segmento, mas não colhe informações sobre os *no show*. O respondente completa com a seguinte afirmação:

“Com *no show*, fica difícil, no entanto, se uma reserva for cancelada, nós temos como colocar o motivo do cancelamento. Até o próprio FIDELIO apresenta esse item. Nós podemos puxar um relatório dele que nos diga quantos desistiram e por quais motivos. Eu tenho quantas pessoas ligaram somente para pedir informações gerais. Preços de tarifas ou se o hotel tem piscina, entre outras. Tenho um relatório diário onde vejo quantas reservas foram feitas, quantos cancelamentos, quantas reservas negadas ou quantos não compraram naquele dia. Isso ocorre por meio de um sistema da *Starlink* ou de um terceirizado. No final do mês, recebo um relatório vindo dos EUA, onde tenho o total de reservas produzidos por estes canais e na *Starwood*, quem não comprou e o

motivo por que não comprou. Quando uma pessoa que trabalha na central de reservas *Starlink*, como nós temos em São Paulo, entra para dar uma informação para o cliente no sistema, ela não consegue sair dele sem colocar esse tipo de informação”.

Existe um bloco do hotel separado para o segmento de grupo, outro para os individuais e outro para as tripulações, mas que muda de acordo com a época e ocupação. Não se limita o número máximo de apartamentos bloqueados para grupo.

Hipótese 3

O respondente afirma monitorar os padrões de demanda do hotel por segmento de mercado, mantendo uma base de dados que espelha as características de cada segmento, conforme descrito a seguir:

“Nosso sistema gera estatísticas de ocupação em datas passadas para base de uma futura demanda, no mesmo período do ano. Indica qual tipo de segmento está sendo mais solicitado para uma determinada data, analisando o perfil de reservas individuais (não de grupos)”.

O respondente afirma preferir o segmento de turismo, mas também há muito fluxo de corporativo e grupos, conforme descrito a seguir:

“A maior parte dos nossos hóspedes é americano, chegando a 50% do hotel. O resto do hotel fica mais ou menos dividido da seguinte forma: 20% para o mercado nacional, 20% para o argentino e o restante para a Europa”.

“Nossa demanda forte acontece nas quintas, sextas e sábados. Domingo cai um pouco, a não ser que você tenha um feriado na segunda. Sábado é o pior dia de operação, pois há as pessoas que chegaram na sexta, as que estão chegando no sábado e que vão embora no domingo. Durante o ano, temos forte os meses de fevereiro, março, outubro e novembro”

“Em matéria de reservas individuais, gosto de separar porque são matérias diferentes, os que vêm por grupos e os que vêm como individual. Prefiro os corporativos. Geralmente, são os que vêm através de empresa, estão a trabalho e, geralmente, ficam de segunda a quinta. Considero o meu hotel mais voltado para o público de lazer, pois temos 3 piscinas sendo uma térmica, quadra de tênis, pizzaria, churrascaria, casa da cachaça, entre outros entretenimentos que podemos utilizar como lazer. Outros hotéis não os têm”.

Hipótese 4

O respondente afirma monitorar as vendas por segmento de mercado, conforme descrito a seguir:

“Tenho um relatório diário em que vejo quantas reservas foram feitas, quantos cancelamentos, quantas reservas negadas ou quantos não compraram naquele dia. Essas informações chegam através de um sistema da *Starlink* ou de um terceirizado. No final do mês, recebo um relatório dos E.U.A. que me dá o total de reservas produzidas por estes canais e na *Starwood*, quem não comprou e o motivo por que não comprou, por cada segmento”.

O respondente diz que os gerentes se reúnem mensalmente para discutir as metas e as vendas e completa da seguinte forma:

“Nós fazemos um acompanhamento diário dos próximos 4 meses. Isto é feito todos os dias. Analisamos quanto entrou e quanto caiu para reservas individuais e grupos para os próximos 4 meses. Todo mês, fazemos uma previsão de seis meses mais à frente para termos uma idéia de longo prazo”.

Hipótese 5

O hotel não oferece tarifas com desconto, condicionado a restrições, ou quando a compra é feita com certa antecedência de tempo. O respondente afirma utilizar sua tarifa *rack* de imediato, quando ocorre um pedido de reserva para épocas de alta ocupação, que são monitorados pelo sistema.

Hipótese 6

O respondente afirma prever a demanda, por segmento, conforme afirmação abaixo:

“Fazemos uma previsão de 18 meses para frente. O FIDELIO gera para nós todo esse trabalho de estatística, *no show* e cancelamento, diariamente. Além disso, todo mês, fazemos uma previsão para o mês seguinte que chamamos de *forecast*. É a previsão mais realista, pois você está no mercado, analisando como foram as vendas nas últimas semanas e com a previsão do que vai acontecer. Historicamente, olhamos o que aconteceu no ano passado, naquela mesma data, nos mesmos feriados. Isso tudo a gente faz com a ajuda do FIDELIO e, também, com outro sistema que se chama *StarMax*. Este sistema gera estatísticas de ocupação, em datas passadas, para base de uma futura demanda no mesmo período do ano. Indica qual tipo de segmento está sendo mais solicitado para uma determinada data, analisando o perfil de reservas individuais (não de grupos). Indica, ainda, qual o melhor *status* a ser colocado para cada período, conforme histórico do ano anterior e dos últimos 6 meses, usando como referência o mesmo dia da semana (não usa o mesmo dia do mês) providenciando *close to arrival*, *minimum length of stay* e *sell trough*”.

“Temos, com certeza, 4 anos de dados com estas informações. Dentro desta parte de previsão, trabalhamos com vários tipos de pesquisa. Temos pesquisas feitas por

empresas terceirizadas e feitas pelo próprio hotel. Então, temos pesquisa de telefone, na Internet, sistemas internacionais através de empresas terceirizadas que nós pagamos para fazer este tipo de trabalho. Além disso, temos um sistema nosso que utilizamos para a medição de demanda que o hotel recebe dia a dia, mês a mês. Fazemos todo o contexto e geramos o nosso total e potencial de hóspedes para esta propriedade. Com todas essas informações, nós começamos a fazer um trabalho específico de análise”.

“Há uma empresa, por exemplo, que faz um trabalho de pesquisar as tarifas que os hotéis fortes, nossos concorrentes diretos, num total de cinco hotéis, têm se posicionado no sistema internacional de reservas, os GDSs. Esta empresa monitora estes sistemas para nós, semanalmente ou quinzenalmente, dependendo de como se prefere receber este relatório. Tais relatórios informam: que tipo de tarifas estão oferecendo, que tipo de promoção, e se estão lotados. Podemos, então, saber como estão os hotéis em determinada data e como devemos agir com nossa estratégia de venda. Esta pesquisa é quinzenal e reúne informações sobre as próximas oito semanas de ocupação dos hotéis”.

“Isso tudo é influenciado por congressos que estão acontecendo na cidade, por negócios que estão surgindo nos pontos próximos à cidade, ou então, através da *Convention Bureau* ou do Rio Centro, que recebem a maior parte dos congressos e eventos. Às vezes, temos uma boa ocupação, mas não por parte dos eventos. Outras vezes, temos uma boa ocupação por causa dos eventos. Isso tudo é avaliado, não só em matéria de quartos, mas também em matéria de eventos na cidade. Todos os dias, ligamos para os hotéis que chamamos de principais concorrentes, identificamo-nos e buscamos informações, assim como também passamos as informações”.

Hipótese 7

O respondente diz conhecer sobre o custo marginal de abrir um quarto e utiliza este controle em sua formação de preços diários e na política de descontos. O respondente completa da seguinte forma:

“Temos este controle, que hoje está em \$55,00. É o mais simples, no entanto, temos o custo por produto. Tenho um sistema, inclusive nosso sistema de gerenciamento de demanda em que coloco essa informação”.

“Ao colocarmos o preço do custo operacional de cada tipo de apartamento, ele indica ao operador, usuário do FIDELIO, sistema operacional do hotel que está integrado com o *Starmax*, a melhor opção para venda por categoria. Por exemplo, se um apartamento *standard* custa \$40,00 operacionalmente, com um valor de venda de \$170,00, e um apartamento luxo custa operacionalmente o mesmo valor, mas o preço de venda é US\$190,00, ele oferece em primeiro plano que venda luxo, pois o lucro do hotel será maior em \$20,00”.

Hipótese 8

O hotel considera fazer *overbooking* total e de categoria. Porém, não possui nenhum modelo ótimo de controle de capacidade. Segundo o respondente, o hotel

pratica *close to arrival*, *sell through* e *minimum length of stay*. O respondente completa com a seguinte afirmação:

“Praticamos *overbooking*, porém depende muito da situação. Por exemplo, se temos um grupo de congresso ou de adesão em que nem todo mundo garantiu esta reserva, fazemos um *over* em cima destas reservas não garantidas, que está girando em torno de 2 ou 3%. Nós tentamos levar em cima de todas as reservas garantidas, mas hoje em dia, não está dando para fazer *overbooking*, pois do jeito que estão as ocupações dos hotéis, fica difícil. há, pelo menos, um ano e meio que não sei o que é um *overbooking*. Nem no reveillon do ano passado, em que só existiram 2 hotéis que fecharam a 100% de ocupação. No carnaval, fomos afetados pelo problema do avião concorde. A *British Airlines*, hoje, fica em outro hotel com 5 apartamentos por dia. Antes, ela ficava aqui com 15 a 30 quartos bloqueados, mas a sede dela agora é São Paulo. Na realidade, existe uma política da companhia, onde temos que conseguir para o cliente um hotel similar, no mesmo nível de categoria, mesmo tipo de preço, garantir a ele o transporte para levá-lo e trazê-lo, caso necessário. Caso nós consigamos uma tarifa melhor no outro hotel, ele paga diretamente para eles, caso contrário, nós pagamos para o outro hotel e o cliente nos paga o que foi acordado antes. Caso tenhamos a oportunidade de fazer *upgrade* de categoria aqui, eu faço”.

“Com certeza, o não atendimento devido a *overbooking*, é tido como danoso. Um cliente insatisfeito passa para mais 10 clientes sua insatisfação”.

4.2.5 Hotel H5

A entrevista foi realizada com o gerente de Reservas do hotel, encarregado pelas reservas de clientes individuais. O hotel possui, também, um gerente de Vendas, responsável pelas reservas de clientes corporativos e de grupos.

Ele percebe utilizar os conceitos de YM, porém de forma intuitiva. Não existe um programa formal de YM no hotel. Porém, o respondente afirma que todos os gerentes estão a par do assunto YM.

O hotel possui o sistema FIDELIO para gerenciar suas operações desde 1999. Não possui nenhum outro sistema específico de YM. A seguir, o respondente sugere como percebe estar usando YM e como o sistema FIDELIO é útil para o seu hotel:

“Antes de virar moda, existir essa palavra, porque, na verdade, sempre existiu, quem mexe com vendas sempre tenta ver o que vai ser bom para você e como você pode produzir mais. Existem cursos sobre isso, que até a cadeia faz, de marketing, cursos de vendas, de YM. Certa vez, veio um consultor do exterior só para nos ensinar a mexer com Internet, nos sistemas em que se abre e fecha tarifa, de como se colocam anúncios, de fechar só um *close to arrival*, que é fechar só a data de chegada, mas quem passa por aquela data pode ficar. Enfim é isso”.

“Nós não temos um sistema de YM em que consultamos para que as auxiliares de reservas efetuem as vendas. Não é nem que o hotel não tenha um sistema, na verdade, trabalhamos com o FIDELIO, com que eu acho até que a maioria dos hotéis 5 estrelas está trabalhando e até há uma parte de YM. A versão que nós temos não é das mais completas porque adaptamos para trabalhar com YM de uma forma mais livre, mais solta, que não fique tão dependente do sistema”.

“A compra do FIDELIO foi um direcionamento da cadeia. Ele é um sistema completo, super detalhado, mas também complicado. Apesar disso, lhe dá muitas formas de obter informações, é bastante flexível”.

“O YM dele não é muito completo, basicamente é só de abrir e fechar algumas tarifas. Algum tempo atrás, chegamos a ter um sistema que não se adaptou muito ao FIDELIO, chamado OPTIMIS, um sistema de YM que não só trabalhava abrindo e fechando tarifas, mas também dava informações tipo: quais os dias da semana que você tem mais entrada ou quanto tempo antes você recebe mais reservas, se são 3 dias antes. São informações que você tinha como detectar e em cima daquilo indicar uma estratégia de marketing e vendas. Era um sistema que dava informações sobre quais os dias que se tinha saída imprevista, mas hoje não trabalhamos mais com ele porque não tinha ligação com o FIDELIO. Isso hoje, nós ainda fazemos, mas é de uma forma mais solta, através de relatórios que imprimimos. Verificamos, estudamos e tomamos decisões”.

“Nós passamos um treinamento para o pessoal de reservas de como fazer uma venda por telefone, que vamos controlando semanalmente ou mensalmente, de acordo com nossa ocupação e previsão de ocupação, como elas devem passar as tarifas para os clientes. Então, elas sabem se estamos com uma ocupação baixa, já jogam uma promocional, mas sempre no sentido de o cliente permanecer conosco e retornar ao hotel. Então, eu passo sempre para elas as tarifas que devem forçar a venda. Temos um quadro de disponibilidade, que elas mesmas vão olhando e sempre estamos atualizando. Neste quadro, eu marco os quadrinhos de “R/C1” que é, por exemplo, tarifa *rack rate*, a mais cara e também a *corporate 1*, que dentro dos *corporates*, é a mais cara. Quando a ocupação está alta, mais de 80%, elas já sabem que não vão oferecer nem pacotes nem tarifas com desconto. Elas vão forçar estas tarifas, pois temos pouca coisa para vender, então, vamos vender por um preço melhor”.

“No FIDELIO, temos a parte de *sales and catering*, que, além dessa parte de reservas, inserir reservas, atualizar ou cancelar uma reserva, fazer *check in* e *check out*, que é feita na recepção, tem a parte de banquetes. Antes, o pessoal de banquetes tinha que fazer tudo de forma manual, hoje entra no FIDELIO, como reservas e lançam as reservas para salões que já estão todos inseridos. Então, elas vêem a disponibilidade, reservam um salão, lançam as notas dos gastos dos clientes, emitem a fatura, fazem tudo por ali. Vendas, também, usa o sistema. As pessoas que fazem visitas nas ruas podem chegar e cadastrar os clientes que visitaram e podem ver a produção da firma. Na verdade, é uma coisa só, mas ele tem partes separadas. Há a parte de hospedagem e a de *sales and catering*. O FIDELIO gera dentro das empresas e agências, quem lhe deu uma produção maior durante o ano. Aí, vendas define se quem não produziu vai continuar com os mesmos benefícios ou não”.

O respondente sugere algumas falhas no sistema conforme transcrito a seguir:

“O que eu acho complicado nele é ver o passado, o histórico. Ele até guarda um certo tempo, mas o que ele guarda não é suficiente. Por exemplo, eu tenho a tela de reservas inteira, ele só lhe guarda um pedaço no canto direito da tela. Então, às vezes, o cliente liga dois meses depois dizendo que recebeu o cartão de crédito e está tudo errado. Para se achar isso, é necessário pesquisar para ver se o *transfer* foi cobrado, por exemplo. Então, ele não prende muita informação. Guarda o principal, tipo data de entrada e saída, número de pessoas que estão no quarto, qual tarifa que ele pagou e a forma de pagamento. Só que há detalhes na tela de reservas, como campo de observação, que ele não prende e que você escreve coisas que são importantíssimas. São detalhes que talvez na conta possa fazer uma diferença”.

“No fundo, é um sistema que deveria lhe poupar do uso do papel, mas que eu faço questão de, pelo menos, durante uns seis meses, guardar os papéis para poder ver essas coisas que eu não consigo ver no FIDELIO”.

“Então, eu o acho falho na parte de histórico, pouco detalhado, não grava muita coisa. Você tem que sair correndo atrás de outros relatórios para poder montar o quebra-cabeça todo, porque na tela não acha. Outro ponto negativo é na parte de relatórios, onde muitos que se quer ver, tipo produção, coisas de segmentação, de origem de mercado, não se consegue”.

“Ele é Alemão, com uma central nos EUA. Quando entraram no Brasil, montaram uma empresa pequena em São Paulo que não tinha como dar muito suporte. Então veio um rapaz, que ficou aqui direto de plantão para dar o treinamento por mais de duas semanas e depois sumiu. Enfim, é ruim para pessoas de outras cidades porque é uma empresa muito pequena para assessorar todos os hotéis do Brasil. Essa parte de suporte, eles são bem falhos aqui no Brasil, ainda. Não há solução para muitos problemas porque demora dias para se enviar um pedido de ajuda para eles. Muitas vezes, até processam, porém não chega a tempo”.

O hotel trabalha com estagiários no departamento de reservas. O departamento possui 6 empregados, incluindo o gerente, sendo 50% estagiários que renovam o contrato de seis em seis meses e permanecem no máximo com um ano de contrato. O respondente afirma que não se reporta ao departamento de recepção, porém tem uma integração maior com o departamento de vendas.

Quanto aos programas de incentivo, a recepção não incentiva a prática de *upselling*. Vendas e Reservas são avaliados pela receita obtida, mas não pelo percentual de *yield*. O respondente avalia os incentivos da seguinte forma:

“Tanto vendas quanto reservas ganham um bônus no final do mês sobre as vendas feitas além do *budget* traçado, são 5% do salário. Este é igual para Vendas e para Reservas. Recepção não recebe nem mesmo *upselling*. Eu até acho que deveria haver um programa de *upselling*, mas não existe. Então, quem somente ganha bonificação

mesmo, é Reservas, que mexe com vendas diretamente por telefone. Eu tento deixar o pessoal de Reservas a par do *budget*. Vendas passa para nós o quanto de ocupação e diária média devemos ter. Fazemos a conta de quanto precisamos vender por dia e, então, eu falo se estamos perto, pedindo que tentem segurar o telefone para não perder nada. Já para Recepção, não tem uma integração tão forte, até porque eles não fazem muita venda. Estão muito ligados em receber e dar um bom atendimento ao hóspede, fazer o *check in* e *check out*”.

O hotel não possui certificação de qualidade de serviços. Quanto a treinamentos para o pessoal de reservas, assume o seguinte perfil:

“Quando o FIDELIO foi implantado aqui, houve um treinamento para todo mundo junto, mas é claro que Reservas teve um treinamento específico, assim como Vendas e Recepção. O treinamento que eu dou para o pessoal de Reservas, de como atender esta semana ao telefone, envio por *e-mail* porque fica difícil reunir todas ao mesmo tempo”.

“Na parte de vendas por telefone, não treinamos muito o pessoal de Recepção. Até deveríamos, por causa da noite, do fim de semana, até um cliente que chega direto ao balcão, mas eu acho que isso vem com a prática, e eles não têm porque não lidam muito com isso. Então, não é um fato que a gente espera que façam, o percentual que acontece é muito pouco. De vez em quando, eles têm problemas, por exemplo, nos dias em que eu estou com uma ocupação alta. Digo para eles: pacote nem pensar, vocês hoje vão vender *rack rate* e só. Daí, o cliente liga para mim, eu não vendo. Mas, dão 10 horas da noite, o cliente liga para a recepção e eles vendem, apesar de saberem que, se a ocupação estiver alta, não é para vender. Temos manual, um procedimento que passamos para eles por escrito do tipo: passou de 80 %, não venda pacote, não dê descontos, tente forçar a tarifa tal. Porém, é meio complicado porque não se pode colocar uma regra para isso. Por exemplo, o cliente chega tarde da noite, eu tenho 20 apartamentos vagos, então, vale a pena dar um desconto. O vendedor é quem tem que ter uma percepção para definir o que pode vender ou não, mas não dá para colocar esse treinamento no papel. Até porque eles estão cheios de clientes com *check in* e *check out*, e na hora que o cliente liga, querem se livrar o mais rápido possível daquela ligação porque há 3 clientes na frente deles esperando para serem atendidos. Então, isso tudo para recepção ainda está falho”.

Dos hotéis pesquisados, o respondente considera como concorrentes direto, os hotéis H1, H2, H4, H6 e H11.

O operador de reserva não possui autonomia para negociar uma reserva fora dos limites tarifários estabelecidos. Tais limites estão mostrados aos operadores não no sistema, mas em forma de um quadro referencial diário, onde estão disponibilizados os níveis tarifários a serem aplicados naquele determinado dia. Fora desses níveis, somente a gerência pode autorizar a venda. O respondente explica o motivo do quadro da seguinte forma:

“Fazer isso no sistema não é funcional. O FIDELIO tem um quadro de tarifas que me mostra tudo que está cadastrado. Eu posso entrar e fechar. Então, se ela quiser vender um *corporate*, não consegue, está fechado para ela. Mas isso é negativo de vez em quando porque, se for um cliente bom, eu vou querer vender o *corporate* para ele, mas não vou poder porque o sistema está fechado. Então, nós não o usamos porque não é prático. Eu prefiro colocar no quadro. Há exceções. Este hotel é diferente porque os clientes estão aqui todos os dias, são habituais e nem sempre eu posso fazer isso com um cliente antigo e, sim, com cliente novo. Não posso fechar o sistema, quero que elas joguem e vejam para quem podem oferecer ou não os descontos”.

As reservas podem ser feitas por telefone, *toll free* nacional, fax, *e-mail* ou via Internet. O hotel faz parte de um representante chamado *Leading Hotels* que tem um sistema próprio de reservas via Internet. O gerente tem que organizar a disponibilidade das tarifas neste canal. O sistema ainda não está *on line* com o sistema de reservas do hotel. A confirmação da reserva chega via *e-mail*. As agências têm que ligar para saber da disponibilidade das tarifas e quartos.

O hotel dá um prazo de 48 horas para cancelamentos de reservas individuais garantidas. As reservas não garantidas permanecem abertas no sistema até às 18 horas e as garantidas até às 12 horas do dia posterior ao dia previsto para a chegada do hóspede ao hotel.

O hotel não trabalha com serviços de terceiros ou extra hotel incluídos na sua diária de quartos. Os serviços agregados aos pacotes são os do próprio hotel.

Hipótese 1

O hotel segmenta seu mercado e oferece diferentes tarifas para diferentes clientes. Entretanto, não segmenta seu mercado de acordo a máxima disposição de cada cliente para pagar uma determinada tarifa. A negociação é feita baseada no volume de produção por segmento.

O hotel não trabalha com o segmento de tripulação.

O hotel segmentou seu mercado da seguinte forma: Cliente Balcão; Cliente Operadora 1, 2 e 3; Cliente Corporativo nacional; Cliente Corporativo Internacional; Cliente Pacotes; Cliente Descontos e Cliente de grupos.

O hotel aplica uma tabela única durante o ano todo para os clientes corporativos e transientes, sem distinção entre alta e baixa temporada, a qual só se aplica ao

segmento operadores de turismo. Neste caso, a alta temporada se estende desde novembro até março, e a baixa, de abril até outubro.

Hipótese 2

O respondente diz não monitorar os padrões de reserva do hotel e não tem determinado um *booking pace* de reservas para cada segmento de mercado. Segundo o respondente, isso é feito através da experiência de cada vendedor.

O respondente afirma ter conhecimento, mas não monitora os motivos de cancelamento de reservas por segmento, e só colhe informações sobre os *no show* de clientes individuais corporativos habituais. Porém, não armazena as informações no sistema. O respondente completa com a seguinte afirmação:

“Fazemos isso, porém de uma maneira subjetiva. Trabalho muito com intuição e memória pessoal, não com a memória da máquina. O que não analisamos muito bem são os motivos de cancelamento considerado o mais importante. Sabemos os motivos de *no show* pela memória das pessoas que, até agora, funcionou bem. No entanto, podemos perder a qualquer momento”.

“Com relação aos clientes fiéis, sabemos, por experiência, qual é a frequência deles, qual o nível de *no show* entre estes clientes. Daqui a 2 ou 3 anos, quando as pessoas devem ser substituídas, perderemos muitas informações. Existe a necessidade de mudar isso, temos que colocar isso no sistema”.

“Na verdade, na maioria dos casos, quando fazemos reserva, não temos muito contato direto com o cliente. Por incrível que pareça, quase 80% das reservas são feitas por uma terceira pessoa ou através de correio eletrônico. Então, eu recebo muito cancelamento pela Internet. Para se saber o motivo, temos que entrar em contato, e daí, eles não dizem a verdade. Apesar do FIDELIO ter este campo de cancelamento, não é muito preenchido porque a maioria dos cancelamentos é feita por terceiros que, nem mesmo eles sabem o porquê da desistência. Caso saibam, não revelam”.

Busca-se limitar em 40 ou no máximo 80 apartamentos para grupos. Porém, não existe uma diferença significativa entre as tarifas de grupo e as corporativas. Não existe disponibilidade suficiente de apartamentos do mesmo padrão para vender para grupos grandes. O respondente completa:

“Claro que podem ocorrer exceções, em alguns casos, por ser um grupo muito importante, que não devemos politicamente perdê-lo, ou por trazer um bom marketing para o hotel, como no caso de grandes comitivas e *show business*. Daí, dispensaremos individuais para ter o grupo, além da cota. Normalmente, em termos de tarifa, não

temos uma grande perda porque os nossos grupos costumam ter o mesmo preço dos individuais corporativos”.

Hipótese 3

O respondente afirma monitorar os padrões de demanda do hotel por segmento de mercado, mas não mantém uma base de dados que espelhe as características de cada segmento, conforme descrito a seguir:

“Faz-se um relatório, toda noite, espelhando quantas saídas imprevistas tivemos, quantos *no show*, quantos *walk in*, que o próprio FIDELIO vai guardando, assim, baseado nestes relatórios, faz-se uma previsão em cima do outro ano”.

O respondente afirma que o hotel tem um perfil mais voltado para os clientes corporativos individuais internacionais conforme descrito a seguir:

“O hotel está direcionado para o mercado corporativo porque existe maior demanda neste segmento. O hotel visa mais o segmento individual do que grupos. Os nossos grupos, na verdade, não se caracterizam muito como grupos por várias razões, como por exemplo, por causa das categorias de quartos. Como trabalhamos muito com homens de negócios, os grupos que nós temos, que nem são tantos, são formados na sua maior parte, por homens de negócio, que vêm para o hotel, não chegam e não saem na mesma data. Em suma, é um grupo de uma empresa que vem para resolver algo e vai embora”.

“A nossa clientela é composta de quase 80% por clientes internacionais, na sua maioria, executivos”.

Hipótese 4

O respondente afirma não monitorar as vendas por segmento de mercado e completa da seguinte maneira:

“Um ponto negativo do sistema é a parte de relatórios, em que muitos do que queremos constatar como produção, segmentação, origem de mercado, ou um problema do próprio software ainda não resolvido, não é possível”.

O respondente diz que os gerentes se reúnem mensalmente para discutir as metas e as vendas, como a seguir:

“Normalmente, toda semana, o diretor de marketing junto ao gerente de vendas, acompanham o budget. Mas, mensalmente, temos que repassar os resultados e nos reunimos para discutir. Não fazemos reuniões semanais, e sim, mensais. Pegamos um

apanhado dos próximos 3 meses e vemos dentro destes 3 meses a entrada de grupos, o fluxo de individuais e dali partimos para algumas diretrizes, como pacotes novos”.

Hipótese 5

O hotel não oferece tarifas com desconto, condicionado a restrições, ou quando a compra é feita com certa antecedência de tempo. O respondente afirma não utilizar sua tarifa *rack* de imediato, quando ocorre um pedido de reserva e completa da seguinte maneira:

“Aqui não trabalhamos com pré-pagamento, e sim, com uma garantia do cartão de crédito, só usado, se o cliente não comparecer mesmo. Agora, se ele cancelar antes do prazo, eu perco essa reserva. Mas não existe o caso de que, se você pagar sem reembolso, obterá um preço melhor”.

“Normalmente, nos meses que costumam ser fracos, por exemplo, se o cliente me pedir um quarto para julho, um mês fraco para mim, já vou dar uma promocional, ele garantindo ou não. Mas se for, por exemplo, para novembro, que é forte, eu provavelmente, não vou dar uma promocional, mas é difícil esta antecedência de tempo”.

Hipótese 6

O respondente afirma prever a demanda, por segmento, conforme afirmação abaixo:

“Analisamos a demanda no horizonte de um ano. Normalmente, temos um budget feito em outubro, projetando o próximo ano todo, lançando de janeiro a dezembro. Para isso, avaliamos o que acontecerá na cidade, como os hotéis concorrentes estão se posicionando, quanto suas tarifas e ocupação para determinados períodos, onde a demanda por determinado segmento é tida como certa. No entanto, todos os dias fazemos o seguinte: pegamos o que consideramos nossos concorrentes e, à noite, nosso gerente noturno liga para eles e pergunta quais foram suas diárias média do dia anterior e ocupações”.

Hipótese 7

O respondente diz conhecer sobre o custo marginal de abrir um quarto, mas não utiliza esse controle em sua formação de preços diários e na política de descontos. O respondente completa da seguinte forma:

“Aqui nunca me passaram um estudo deste tipo, mas eu acredito que tenha e deva estar girando em torno de 30 dólares. No *budget*, com certeza, eles fazem o *break even*”.

Hipótese 8

O hotel considera fazer *overbooking* total e de categoria. Porém, não possui nenhum modelo ótimo de controle de capacidade. Segundo o respondente, o hotel pratica *close to arrival*, *sell through* e *minimum length of stay*. O respondente completa com a seguinte afirmação:

“Sim fazemos, mas o sistema não controla, o controle é totalmente humano. No sistema antigo, eu tinha como bloquear as categorias que eu não queria que fossem mais vendidas e ninguém fazia *over* nestas categorias, nem no dia, eu travava o dia. Já no FIDELIO, eu não consigo fazer isso. Ele até trava, mas quando ele o faz, impede a recepção de fazer *check in* e *check out*. Enfim, ele é tão complicado que nós preferimos não travar, porque atrapalha os outros departamentos. Entramos num consenso, de lógica e bom senso, de limitar e nunca exagerar no *over*. Isso porque temos uma política. É claro que preferimos fechar a 100%, mas preferimos estar com 99% ou 98%, e ter os clientes satisfeitos a fechar a 100% e mandar o cliente embora, falando mal, não voltando mais. É claro que fazemos um *over*, mas sempre tendo a certeza de que não se vai dispensar pessoas”.

“Meu *turn away* por ano não chega a dez pessoas. Eu fico contando que vou ter *no show*, saída imprevista, alteração naquela data. Enfim, vou conseguir encaixar todo mundo, sempre há pessoas que não aparecem. Assim, com esse risco todo, faço o meu percentual ficar só em 10%. Não chega nem a isso. No dia da chegada, sei que meu *no show* é pouco, meu cancelamento é médio, minhas saídas imprevistas é um pouquinho mais. Então, baseado em tudo isso, o máximo que eu faço no dia é menos 3, menos 4, como venda a mais”.

“A única categoria que eu sobrecarrego a venda é no meu *standard*, que aqui no hotel chamamos de superior. Então, eu só sobrecarrego no meu superior com um luxo, porque ali, o que o cliente vai ganhar um *upgrade* que, para ele, é lucro. Nunca vou fazer *over* de quartos bons, de frente para o mar, porque há pouca quantidade e , não vou ter para onde passar, mas no mais simples, eu carrego , com menos 20, menos 30. Se eu achar que não estou conseguindo vender uma categoria mais baixa, para não perder a venda, vendo naquele barato, sobrecarrego de *overbooking* e, depois, saio redistribuindo para outras categorias”.

“Pode acontecer de eu esquecer de fechar o *NetRes* da *Leading*. Por exemplo, eu tinha 2 apartamentos vazios e deixei aberto no sistema de reservas internacional esta categoria. Quando vi no outro dia, entraram 10 reservas para esta categoria no mesmo dia. Então, eu fiz um *over* de menos 12, e como, no dia da chegada, eu só posso ter menos 3, é claro que eu vou ter problemas. Daí, no dia, vou olhar e ver quem é que não está com a reserva garantida ainda, e antes dessa pessoa chegar, já tentarei colocá-la em um outro hotel”.

“Mesmo que o outro hotel saia mais barato para o cliente, considero como danoso sim. Por isso, na hora de escolher quem vai embora, temos que ter um critério para ver quem não é um cliente habitual ou em potencial, pois, aqui, a maioria dos clientes são

repetidos. É difícil termos clientes novos. Então, mandarei embora um turista que nunca veio e que, talvez seja a última vez que virá também”.

“É claro que tentamos sempre enviar para um hotel do mesmo nível, que tenha a mesma tarifa, que, para nós, não é muito problemático. Como somos um hotel muito caro, normalmente, o outro hotel tenta manter a mesma tarifa, já que para ele é lucro, pois vai ganhar mais. Às vezes, consigo um preço mais baixo para o cliente”.

“O que tentamos fazer, para não estressar muito o cliente, é anotar o horário do vôo, buscá-lo no aeroporto e encaminhá-lo direto para o outro hotel. Assim, evito problemas na recepção, pois é estressante para a recepção também. Imagine se, cada um que chegue, tiver que explicar o que está acontecendo. O cliente não entende e quer literalmente a sua cabeça. Agora, nem sempre eu consigo. Assim, o cliente também consegue ver que já tem uma estrutura preparada para ele, que ele não vai ficar na mão. Depois, se vagar algo no hotel, tentamos trazê-lo de volta com um super *upgrade*, a melhor suíte, almoço de graça, tratamento vip, fazemos tudo para ele. Há uns que ficam tão aborrecidos que não querem voltar, mas a maioria até volta. Mas como eu disse, durante o ano, se tivermos de 8 a 10, já é muito. Evitamos ao máximo fazer isso. Mas posso dizer que, esse ano, a situação não está permitindo isso. Porém, em 99 e 2000, no mês de novembro, em que a média anual ficou em torno de 90%, tivemos muito *overbooking* e fomos obrigado a mandar gente embora”.

4.2.6 Hotel H6

A entrevista foi realizada com o Gerente Regional de Vendas da rede proprietária do hotel, responsável pelos gerentes de Marketing, Reservas, Vendas, Gupos e Relações Públicas.

O respondente afirma conhecer o termo YM e sugere ter um programa específico de YM implementado no hotel. Todo o corpo gerencial conhece o assunto, como sugerido abaixo:

“O gerente geral, o gerente residente, o diretor de finanças, o de alimentos e bebidas, e todo pessoal de vendas, *front office* conhecem o que está acontecendo. Foi um programa de treinamento, com multiplicadores, que repassaram para cada área”.

O hotel utiliza para gerenciar suas operações o sistema FIDELIO há 8 anos. Possui um software específico de RM há 6 anos que, apesar de não estar integrado com o FIDELIO, serve de apoio para as tomadas de decisão relativas ao YM. O respondente sugere uma diferença entre o termo RM e YM, descrevendo como ele percebe a aplicação de YM e RM dentro do software, assim como a utilidade dos sistemas FIDELIO e de RM:

“O FIDELIO não tem uma função no sentido de YM. O que temos em *Revenue Management* são algumas ferramentas para permitir que as pessoas possam olhar e trabalhar com o FIDELIO. O nosso software é só para RM. A diferença entre RM e YM para a empresa é que, RM é toda a coleção de dados históricos do que aconteceu anteriormente e o que vai acontecer 18 meses na frente. RM é basicamente nossa ferramenta para saber do que foi feito e do que vamos esperar para o próximo ano. Vemos o que aconteceu no ano de 2001 e podemos saber o que vai acontecer no ano de 2002. Existem algumas particularidades quando eu comparo *Revenue Management* com a ferramenta que nós temos. Para que eu saiba o comportamento do hotel durante certo dia da semana, tenho que comparar maçã a maçã, pêra a pêra. Eu comparo, por exemplo, o dia 1 de janeiro de 2000 já fazendo um pressuposto para o dia 1 de janeiro de 2001. Eu digo que eles não vão ser iguais, provavelmente, vai ser igual ao dia 2 de janeiro, de acordo com os movimentos dos dias em relação aos dias da semana”.

“Desenvolveu-se este software pela própria cadeia, já pensando em YM. Começamos a fazer algumas adaptações que servissem para os nossos propósitos. Este sistema, que vamos mudando de acordo com o necessário, é o que usamos como base para as nossas reuniões sobre o controle de YM”.

“Os dois juntos me dão apoio a todas as operações do hotel. Os departamentos estão integrados”.

“No FIDELIO, eu tenho uma tela que me mostra, a cada dia, o comportamento do hotel nos próximos dias. Mas, o software de RM não está interfaceado com o FIDELIO. Fazemos isso manualmente e, depois da reunião de YM, definimos as tarifas que serão usadas em cada dia, inserindo-as manualmente no FIDELIO”.

“Apesar de ter que inserir dados manualmente, o sistema nos produz uma série de relatórios impressionantes para que se consiga saber o que está acontecendo na sua casa”.

Quanto aos programas de incentivo, a recepção estimula a prática de *upselling*. Vendas e Reservas são avaliados pela receita obtida, recebem um adicional se cumprirem as metas, mas não são medidos sobre o percentual de *yield*.

“Reservas não têm que bater meta, vendas sim. O gerente de vendas tem que produzir um tanto em apartamento e um outro tanto em alimentos e bebidas. Eles têm essa meta, que se baterem, recebem sobre cada venda. Reservas têm um programa de incentivo em função do *budget*. Se fizer o *budget*, ganham um incentivo. Eles têm *upselling* e *cross selling*, que seriam vendas cruzadas. Isto é, se eu, aqui no Rio, vender para São Paulo, ganho, o contrário também se aplica”.

O hotel não possui certificação de qualidade de serviços. Faz treinamentos constantes com os funcionários para relembrar a importância do programa.

Dentre os hotéis estudados, o respondente considera como seus concorrentes, os hotéis H1, H2, H4 e H11.

O operador de reserva não possui autonomia para negociar reservas fora dos limites tarifários estabelecidos. Tais limites estão mostrados aos operadores no sistema.

O hotel pode receber uma reserva por telefone, Internet, *e-mail*, fax e pelo sistema de reservas internacional chamado *Global Tour*. O hotel está mudando a partir de março para um sistema mais sofisticado que se comunica com todos os sistemas de reserva do mundo. O sistema de reservas se integra ao sistema de reservas internacional, então se uma tarifa for alterada, na mesma hora ela muda no sistema internacional. Segundo o respondente, isto é uma vantagem que o hotel tem. O respondente sugere que todos os dias podem ser encontradas diferentes tarifas, dependendo da necessidade do hotel.

Reserva não garantida permanece aberta no sistema até às 18 horas do dia previsto para a chegada do hóspede ao hotel. O prazo para cancelamento de reservas garantidas, sem cobrança de *no show*, depende do cliente e da época do ano.

Não inclui serviços de terceiros ou prestados pelo próprio hotel no preço das diárias.

Hipótese 1

O hotel segmenta seu mercado e oferece diferentes tarifas para diferentes clientes. Porém, não segmenta seu mercado de acordo a máxima disposição de cada cliente para pagar. A negociação é feita baseada no volume de produção por segmento.

Trabalha com o segmento de tripulação. Além disso, aplica uma tabela única durante o ano todo para operadoras e para os clientes corporativos. Já para os segmentos transientes e grupo, aplicam-se tabelas de alta e baixa temporada.

Hipótese 2

O respondente diz monitorar os padrões de reserva do hotel e tem determinado um *booking pace* de reservas para cada segmento de mercado. Segundo o respondente, isso é feito através da comparação entre os dados históricos ao longo dos anos e completa com a seguinte afirmação:

“Você vai colocando a movimentação que você tem no dia a dia, no nosso sistema de reservas individuais, grupos e tripulação. Nesse caso, quando você fala em grupos de mercado, a gente define quais os segmentos que você tem em cada hotel e quais os que fazem a diferença para serem colocados dentro deste sistema. Por exemplo, o segmento individual está subdividido, então nós colocamos se é relevante uma subdivisão. Se for um segmento que não tem uma relevância grande, só mantemos a parte de individuais, como é feito em grupos. Se grupos do tipo congresso são mais fortes do que incentivo ou *corporate meeting*, fico monitorando como ele está se movimentando e como que foi historicamente. Isso é o que usamos para manter uma data que sirva para que possamos fazer um YM”.

O respondente afirma ter conhecimento e monitora os motivos de no *show* e de cancelamento dos clientes individuais e de grupos, mantendo uma base de dados sobre estes elementos em seu sistema, conforme descrito a seguir:

“Reservas sabe exatamente o que aconteceu a partir de um relatório, que eu reviso mensalmente, se o cliente trocou de hotel, se estava caro, se encontrou uma tarifa melhor. Dentro do FIDELIO e do software de Revenue Management, temos dois jeitos de levantar estas informações. A diferença é que, no FIDELIO, colocam-se as reservas, mas não pode fazer a comparação com o que aconteceu no passado. Já no Revenue Management, pode-se comparar setembro de 2000, com o de 2001 e o que virá em 2002. Com o FIDELIO, eu posso olhar também o que aconteceu nestes dois anos, mas só que independentemente. Não posso fazer uma comparação, enquanto que o Revenue Management me mostra tal comparação. Claro que esse daqui é um trabalho feito manualmente; o pessoal de Reservas tem que inserir todos os dados do que aconteceu na noite anterior”.

“Eu tenho muito mais do que seis anos de dados, mas o que eu uso, são dois anos antes e, como projeção, 18 meses depois”.

Hipótese 3

O respondente afirma monitorar os padrões de demanda do hotel por segmento de mercado, mantendo uma base de dados que espelha as características de cada segmento, conforme descrito a seguir:

“Temos um sistema de Revenue Management, com toda a coleção de dados históricos do que aconteceu anteriormente, dois anos atrás, e a projeção sobre o que vai acontecer 18 meses na frente. Vamos colocando a movimentação que temos no dia-a-dia no nosso sistema de reservas individuais, grupos e tripulação. Se grupos do tipo congresso são mais fortes do que incentivo ou *corporate meeting*, vamos vendo como estes segmentos estão se movimentando e como se portaram historicamente”.

O respondente afirma que o hotel tem um perfil mais voltado para os clientes corporativos, mas também há muito fluxo de tripulação e turismo de grupo, conforme descrito a seguir:

“Preferimos todos os clientes, mas o negócio mais lucrativo é o *corporate* porque, geralmente, quando se viaja a negócios, tem-se uma liberdade maior do que quando se viaja a turismo, onde se tem um *budget* para fazer. Então, acho que para todos os hotéis, o corporativo é o melhor cliente”.

“Geralmente, de segunda a quinta, a demanda é maior. Até porque, temos o maior centro de convenções dentro da cidade. Então, trabalhamos muito com congressos e associações. Como consequência há algumas datas tipo quinta, sexta e sábado, que são muito mais altas do que a soma de terça e quarta, dependendo do congresso. Antes, janeiro e fevereiro eram altos e existia muito turismo. Agora, não há muito. Depois do carnaval, março e abril eram altos por causa dos *corporates*. setembro, outubro e novembro são altos por causa de congressos e associações. A hotelaria no Rio passou por profundas modificações no padrão de sua demanda”.

Hipótese 4

O respondente afirma monitorar as vendas por segmento de mercado e que os gerentes se reúnem semanalmente para discutir as metas e as vendas. O respondente completa da seguinte maneira:

“Sim, analisamos as nossas vendas por segmento. Temos as reuniões de toda quarta, em que analisamos os resultados do mês anterior, do mês atual e dos próximos três meses. Temos um *budget* que foi autorizado no princípio do ano e depois há um *late estimate*, estimativa que se faz obtendo um *forecast*. Nesse *forecast*, vemos o que temos *on the book*, que é o livro de negócios definitivos. Então, se eu estava com um *budget* de 60%, mas aconteceu algo como 11 de setembro, vou ajustando de acordo com os meus cancelamentos. Assim, tenho que ver, quantos tenho de individuais *on the book*, quanto tenho de grupos e com quanto de receita, e quanto preciso fazer para chegar a estes números que eu prometi no *forecast*. Todos esses parâmetros, todo esse esquema, gerencio semana a semana e modifico de acordo com o que o mercado nos está oferecendo”.

Hipótese 5

O hotel não oferece tarifas com desconto, condicionado a restrições, ou quando a compra é feita com certa antecedência de tempo. O respondente afirma não utilizar sua tarifa *rack* de imediato, quando ocorre um pedido de reserva e completa da seguinte maneira:

“Às vezes, impomos algumas restrições sobre a compra, porém não como as linhas aéreas fazem, que lhe dão com 21 dias de antecedência, sem reembolso”.

“Temos uma tarifa chamada PCR (*Preference Corporate Rate*) e se o cliente ainda achar muito alto ou a concorrência estiver oferecendo uma tarifa mais baixa para ele, damos um pacote que se chama *Global Business Option*. Se, mesmo assim, ele ainda achar caro, damos a tarifa que se chama *Lose Rate*, nossa tarifa que faz com que o cliente não saia. Porém, existem épocas, como o carnaval, que a demanda é tanta que não descemos mais. Caso o cliente diga que existe um outro hotel em Ipanema de 200 Reais e o preço que temos é de 400, eu falo que não posso dar esse desconto. Temos limites para saber até onde podemos chegar. Dessa forma, sabemos quem é nosso cliente e quem não é”.

Hipótese 6

O respondente afirma prever a demanda, por segmento, conforme afirmação abaixo:

“Temos uma reunião toda quarta à tarde em que levamos o que estamos esperando desse *Revenue Management* e o que estamos esperando de ocupação para os próximos meses. Em função disso, todos os departamentos se planejam e se organizam para poderem operar em função do que temos para dispor, como restaurante, lavanderia, recursos humanos. Qualquer departamento envolvido na operação do hotel tem que se planejar em função das informações geradas por meio de todas essas ferramentas. Nesta reunião, analisamos a demanda para os três meses seguintes”.

“Analisamos 18 meses para frente a partir de um histórico de 2 anos para trás. Vemos o que aconteceu no ano de 2001 e podemos saber o que vai acontecer no ano de 2002. Analisamos o que temos em definitivo, em tentativa, em *pendings*, que seria qualquer negócio que fosse pedido, porém não temos certeza se vai se concretizar. Constatamos se há feriado, ou eventos que chamamos *citywide*, que movimentam a cidade toda”.

“Observamos os hotéis considerados concorrentes. Procuramos saber que tarifas vão oferecer. Fazemos pesquisa de mercado para saber que parcela do mercado apresentam os outros hotéis. Por exemplo, eu vi agora que um concorrente está com uma ocupação alta em março e eu ainda não estou bem. Em geral, há muito o que observar. Nosso pessoal passa visitando e batendo na porta dos clientes para saber que negócios estão esperando ou se estão usando outros hotéis”.

Hipótese 7

O respondente diz conhecer sobre o custo marginal de abrir um quarto e utiliza este controle em sua formação de preços diários e na política de descontos. O respondente completa da seguinte forma:

“Sim, temos um controle sobre o custo do quarto. Em geral, há um sistema, chamado REVPAR, que nos informa por quanto podemos vender o quarto, mostrando o quanto ganho. Assim, eu analiso e trabalho em cima do quanto eu posso cobrar”.

Hipótese 8

O hotel considera fazer *overbooking* total e de categoria. Porém, não possui nenhum modelo ótimo de controle de capacidade. Segundo o respondente, o hotel pratica *close to arrival e minimum length of stay*. O respondente completa com a seguinte afirmação:

“Caso se pretenda que seu hotel fique 100% ocupado, tem-se que fazer *overbooking*. Existem muitos fatores que influenciam, como cancelamentos, *no show*, reservas não garantidas (se não tiver o cliente até 18 horas, não se tem nenhum comprometimento). Dessa forma, existem esses fatores que influenciam e para isso, geralmente, eu mantenho uns 7% de *over*. Isso é recomendável. Ano passado aconteceu e, no ano retrasado, aconteceram várias vezes. Temos muitos dias de 100% aqui”.

“No *over* interno, eu dou um *upgrade*, mas ele não fica controlado, fica mais livre. Dependendo de quem são os clientes, fazemos uma escolha melhor, por exemplo, um corporativo que gostaríamos de agradecer. Porém, quando é um cliente normal, isso é feito diretamente pela recepção”.

“Não é o sistema quem faz o *overbooking*, nós o fazemos. Por exemplo, ele não tem um limite de 100%, se eu deixar aberto o sistema, ele segue vendendo. Outro caso, aqui neste dia, eu tenho uma ocupação muito baixa, então, tenho algo que se chama *minimum length of stay*. Caso se queira comprar só este dia, eu não vendo. Então, usamos isso para levantar os dias que estão vazios. Porém, se o cliente está querendo ficar mais tempo e eu vejo no sistema que a tarifa que ele conseguiu antes, não existe mais, continuo com a antiga, a de quando ele começou. Caso contrário, ele fica aborrecido e você perde o cliente”.

“Considero *overbooking* muito danoso. Eu perco o cliente em caso de enviar para outro hotel ou por não conseguir trazê-lo de volta. Geralmente, fazemos acordos com os outros hotéis para que honrem nossas tarifas. Pode-se cobrar a sua tarifa, os clientes pagam para nós e repassamos para o outro hotel, ou se for mais barato, o cliente paga diretamente para o outro hotel”.

4.2.7 Hotel H7

A entrevista foi realizada com o gerente de Vendas do hotel, responsável pelas reservas individuais, de grupos e de clientes corporativos.

O respondente afirma que ele, assim como todo o corpo gerencial, conhecem YM. No entanto, não existe um programa específico de YM implementado no hotel. O respondente completa da seguinte forma:

“O nosso diretor fez o curso de *Cornell* e nos trouxe esta idéia. Meu gerente geral também sabe sobre isso, assim como a parte de vendas, que sou eu. Já trabalhávamos nessa política, enfatizada por ele, a política de REVPAR. Verifico todos os hotéis e vejo a ocupação e diária média, traçando minha meta. Hoje, não trabalhamos com *yield*, mas sim com REVPAR. Em determinadas situações, trabalhamos com YM, como em alguns períodos do ano. No reveillon, por exemplo, assim que o hotel for lotando, vamos puxando a tarifa para cima. Vendemos de acordo com a nossa ocupação, mas não dá para se trabalhar isso no ano inteiro. Eu tenho uma diária fixa o ano inteiro. Aqui não há condições de trabalhar desse jeito, só nas grandes datas e grandes eventos. O hotel é muito enxuto, muito pequeno. Eu não pertença a uma cadeia e acho que não se encaixa dentro do meu trabalho. Então, no período de reveillon, eu vou subindo o preço de acordo com minha ocupação. Isso se torna mais viável porque eu sou sozinha, trabalho direto com minha diretoria, conversamos sobre isso mais facilmente. Quando se tem um único hotel, as informações chegam mais rápido até você. Trabalho exatamente na frente da pessoa de reserva. Monitoro o que está acontecendo o tempo todo”.

O hotel gerencia suas operações com o sistema da CM Soluções, há três anos. Não possui nenhum sistema específico de apoio à decisão de YM.

“Nosso sistema operacional não me auxilia em *Revenue Management*, ele só gerencia as operações do hotel. Ele me fornece uma previsão. Ele me transmite relatórios permanentes da origem dos meus hóspedes e qual é o segmento. Assim, eu vou trabalhando, fazendo meu planejamento de vendas, de ação de vendas, em cima disso”.

“Eu não vou te falar que ele é perfeito. Como todo sistema, ele tem falhas. Seria bom se ele se adaptasse a cada tipo de hotel, mas é impossível. Ele abrange de uma forma muito ampla”.

“O treinamento foi dado pela CM Soluções, mas foi precário, diga-se de passagem. Algumas pessoas conheciam o sistema, caso ligássemos para eles, nos dariam apoio, suporte. Mas, quanto ao treinamento do pessoal, acho que leva muito tempo, porque o CM é muito cheio de detalhes e divisões, relatórios e relatórios, em que um campo preenchido erroneamente elimina tudo. Para ser implantado e obter todos os resultados necessários, até para fazer o seu programa de YM, é necessário preencher detalhes e detalhes, do cadastro do cliente, do agente empresa, muito bem segmentado, muito dividido, não funcionando bem na prática. Aqui eu não tenho uma pessoa exclusivamente para fazer cadastro. Escolheram uma pessoa, ensinaram-na a colocar reservas, e até hoje, luto para colocar este banco de dados íntegro”.

Quanto aos programas de incentivo, a Recepção não estimula a prática de *upselling*. Os departamentos de Vendas e Reservas são avaliados pela receita obtida, recebem um adicional se baterem as metas, mas não são medidos sobre o percentual de *yield*.

“Trabalhamos com pontos, somos um dos poucos hotéis que trabalha com pontos. Ele é oferecido para todos no hotel, desde a camareira até o diretor. O ponto é a taxa de

serviço, dividida pelo número de funcionários. De acordo com sua função, tem-se um número de pontos pertinentes. No final de cada mês, de acordo com seu faturamento, ele tem um valor. Por exemplo, se o ponto for de 80 reais, e a pessoa tiver 10 pontos, ela vai receber 800 reais de adicional. O ponto tem o mesmo valor, o que muda é a quantidade de pontos que uma pessoa tem. Hotel cheio significa valor do ponto mais alto”.

“Vendas manipula as tarifas. Quanto mais alta a diária, maior a receita e maior o valor do ponto, todos têm isso em mente. Se você vende a um preço baixo, o ponto vai ser baixo”.

“A minha recepção já tem em mente que, quando o cliente chega, já conhece o hotel, já sabe o que quer. Então, o hóspede, quando quiser algo, vai solicitar. A recepção não tem o hábito de estimular o cliente a comprar por um preço mais alto, porque sabe que, se oferecer, o cliente vai pedir de graça como um *upgrade*. Eu não tenho esse hábito. Eu tenho, sim, em reservas, porque o cliente já sabe que eu vendo na categoria. Temos 3 categorias: superior, luxo e suítes. Se eu estiver lotado no superior, vou estimulá-lo a pegar um luxo ou suíte”.

O hotel não possui certificação de qualidade nem programas de treinamento externo. O respondente sugere o seguinte:

“Um treinamento externo, profissional, não temos. Normalmente, em vendas e reservas, estamos sempre reforçando o atendimento em primeiro lugar. O hotel tem uma política muito peculiar. Não trabalhamos com venda de apartamentos, e sim, de serviços. Ele é conhecido por ter uma tarifa alta. Mas eu não considero alta, acho justa, porque tenho serviços compatíveis. O cliente está em primeiro lugar. Na recepção, a minha gerente de hospedagem está sempre treinando as pessoas. Por exemplo, o hotel X foi lançado por nós e toda a equipe foi treinada por nós, aqui dentro. Somos um hotel compacto. A gerência tem condição de dar treinamento imediato e específico. No entanto, com certeza, é meu sonho ter um treinamento profissional para o meu pessoal”.

“Não temos certificação de qualidade, apesar de achar interessante, pois ajudaria muito internamente. Caso se saiba que algum hotel está certificado, existe uma série de situações muito favoráveis. Por causa do alto *turn over*, as pessoas novas chegariam e já teriam tudo pronto. Hoje, posso dizer que a maioria dos nossos funcionários aprendeu aqui dentro. Agora, treinamento é uma coisa fantástica. Por ser um hotel pequeno, e existir uma série de fatores, como tempo e custo, fica difícil para nós implementarmos um programa eficiente de treinamento e de certificação”.

Segundo o respondente, o hotel considera como concorrentes, dentre os estudados, os hotéis H1 e H8.

O operador de reserva não possui liberdade para negociar uma reserva fora dos limites tarifários estabelecidos.

Sobre os canais de reserva, o hotel tem uma posição peculiar, de acordo com o sugerido pelo respondente abaixo:

“O hotel H7 tem uma política específica. Eu só trabalho com uma ocupação futura, praticamente real, porque uma reserva pode cair até a véspera ou até mesmo no dia previsto para a chegada, mesmo em grupos. Ela é praticamente real porque só coloco no sistema, após este grupo estar praticamente confirmado”.

“Eu não estou no GDS, tenho Internet, mas não o sistema Seminet, cuja maioria dos hotéis possuem. Elas podem vir diretamente para o hotel, ambas caem na mesma pessoa, que é a coordenadora de reservas. Eu só tenho uma pessoa que faz as reservas e, fora do horário comercial, cai na recepção. Na Internet, trabalhamos com a GoldenTulip, uma bandeira internacional. Eles têm uma tarifa, que é a balcão, e têm outra, a promocional. Posso, imediatamente, mudar as tarifas deles. Eles têm um número de apartamentos que vão trabalhando. Não negociam as tarifas, têm tarifas fixas. Aqui, em Reservas, podem negociar. Mas, nem no meu escritório de São Paulo, eles podem negociar”.

O hotel dá um prazo de 24 horas para cancelamento de reservas garantidas. As não-garantidas permanecem abertas no sistema até às 18 horas do dia da chegada e as garantidas, até o meio dia do dia posterior à chegada. Quanto às reservas de grupo, o respondente explica:

“Só trabalho com a garantia, não tenho *dead line*. Só faço bloqueio com a garantia de *no show*. Isso foi uma guerra. Eles estavam acostumados a bloquear um monte de apartamentos e tinham um *dead line*. Aqui, eu não faço isso, por ser um hotel enxuto”.

O hotel não inclui serviços extras fornecidos por terceiros no preço dos pacotes e produtos comercializados.

Hipótese 1

O hotel segmenta seu mercado e oferece diferentes tarifas para diferentes clientes. Porém, não segmenta seu mercado de acordo a máxima disposição de cada cliente em pagar uma determinada tarifa. A negociação é feita baseada no volume de produção por segmento.

De acordo com o respondente, não trabalha com o segmento de tripulação por ser compacto e enxuto.

Segmenta seu mercado em clientes individuais, corporativo e grupo. Este último está dividido em agência de conta corrente, que é a agência de corporativo que

trabalha com empresa, e o operador, que é um segmento pouco representativo para o hotel.

Trabalha com o segmento de grupo, e limita um número máximo de 30 apartamentos por grupos, conforme descrito abaixo:

“Um grupo especificamente só pode ter 30 apartamentos. Não quer dizer que eu não tenha um grupo de mais de 30. Pode haver dois grupos de 30, mas eu evito porque vou colocar a recepção numa situação insustentável”.

O hotel aplica uma única tabela de preços durante todo o ano, sem distinção entre alta e baixa temporada, que é aplicada tanto ao segmento corporativo, quanto ao transiente. Reajusta suas tarifas em março, conforme descreve o respondente:

“Eu tenho 5 níveis tarifários, são eles: tarifa balcão, tarifa 1, 2, 3 e tarifa operador. São constantes durante o ano todo, com um reajuste em março porque a maioria dos hotéis faz seu reajuste em janeiro”.

O respondente explica o porquê de não ter um número maior de níveis tarifários:

“Por uma questão de ética, não podemos ter uma disparidade tão grande nas tarifas porque um cliente pode vazar uma informação para o outro. Não seria justo eu cobrar uma tarifa x, você me pedir um desconto e eu lhe dar 50%. O que estaria fazendo antes com você? Ao longo do tempo, isso cai sobre o hotel e o cliente se habitua a pensar que você cobra dele um preço superior àquele que seria o justo. Trabalhamos uma política de fidelidade e transparência”.

Hipótese 2

O respondente diz monitorar os padrões de reserva do hotel, mas não tem determinado um *booking pace* de reservas para cada segmento de mercado.

O respondente afirma ter conhecimento, mas não monitora os motivos de *no show* e de cancelamento dos clientes individuais, somente os de grupo e corporativo. No entanto, não mantém uma base de dados sobre isso, conforme descrito a seguir:

“Nós só colocamos, no sistema, os grupos que estão confirmados. Os que não estão, chamados de cotizados, não entram. Eu tenho um arquivo em que vou fazendo um *follow up* deles, se ele (grupo) não for concretizado, anoto o porquê. Ou seja, eu tenho se ele foi para um concorrente, se foi somente uma consulta. Trabalho muito com executivo e se ele cancelar, já sei o motivo, provavelmente reunião cancelada. Não tenho uma frequência de cancelamentos de grupos confirmados, não tenho essa

ocorrência. As minhas reservas são muito individuais, tenho muito poucos grupos. Quando tenho os grupos, eles entram como evento. Não tenho grupos de turismo, não tenho grupos de fins de semana”.

“Faz 3 anos que tenho dados sobre ocupação, no entanto, sobre *no show*, só do último ano”.

Hipótese 3

O respondente afirma não monitorar os padrões de demanda do hotel por segmento de mercado e não manter uma base de dados que espelhe as características de cada segmento. Conforme já comentado acima sobre o sistema de gerenciamento de operações, isso se deve às dificuldades em se manter as informações no nível de detalhe necessário.

O respondente afirma que o hotel tem um perfil mais voltado para os clientes corporativos e não há muito fluxo de turismo de grupo, conforme a citação na Hipótese 2, acima. Portanto, o único segmento que faz sentido monitorar quanto aos padrões de demanda é o corporativo.

“Trabalhamos no mercado interno e agora estamos começando com o mercado externo, buscando um novo segmento, junto ao operador de turismo. Porém, também continuo buscando dentro do meu segmento, o mercado corporativo”.

Hipótese 4

O respondente afirma monitorar as vendas por segmento de mercado, conforme descrito a seguir:

“O meu sistema me dá relatórios permanentes da origem dos meus hóspedes, qual é o segmento e, assim, eu vou trabalhando, fazendo o meu planejamento de vendas, de ação de vendas. Se a minha maior fonte vem do mercado americano, vou trabalhar mais nesse sentido. Ele me fornece quem são os meus principais clientes, assim, eu posso mantê-los. Para você mantê-los é muito mais difícil do que captá-los, por causa da grande concorrência. Dessa maneira, o sistema auxilia para se ver quem são seus clientes, de onde eles vêm, qual é o seu maior segmento, onde está o seu foco, seu nicho de mercado”.

“Trabalhamos o REVPAR, mensalmente. Se eu tiver um cliente que tem um volume x de reservas mensais e se para eu captar este cliente, tiver que baixar a diária média dos quartos, analisarei o REVPAR que ele vai me gerar e avaliarei caso a caso. Mas não é nosso hábito, porque a minha tarifa é só aquela. Eventualmente, se o cliente tem uma produção muito boa, vou sentar, fazer os cálculos e avaliar o quanto a diária mais baixa

dele vai diminuir minha diária média e diminuir meu REVPAR, porém aumentar minha ocupação”.

O respondente diz que os gerentes não se reúnem freqüentemente para discutir as metas e as vendas, conforme descrito a seguir:

“Há reuniões só quando acontece algo extraordinário, porque estamos muito próximos e não se faz necessário essa formalidade toda. Temos uma meta mensal que é de ocupação e diária média, REVPAR e receita bruta, traçada no início do ano para o ano inteiro podendo ser reajustada. É uma meta mensal. Ao longo do mês, vou avaliando para ver se eu vou bater ou não”.

Hipótese 5

O hotel não oferece tarifas com desconto, condicionado a restrições, ou quando a compra é feita com certa antecedência. O respondente afirma não utilizar sua tarifa *rack* de imediato, quando ocorre um pedido de reserva.

Hipótese 6

O respondente afirma prever a demanda, por segmento, conforme afirmação abaixo:

“Para se fazer uma previsão como essa, mês a mês, tenho que verificar os eventos que estão acontecendo na cidade, que hoje em dia são poucos. O Rio de Janeiro está carente destes eventos. Teremos este ano somente um evento grande, o de Petróleo”.

“Existe hoje uma reunião, o Fórum Comercial, onde todos os gerentes de vendas se reúnem, a cada dois meses, organizados pela ABIH, bem sucedida. Porém, não se pode esperar sinceridade de nenhum gerente de vendas, nenhum será franco com você, mas existe sempre uma troca muito positiva. As pessoas falam de ocasiões que podem ter uma demanda maior ou menor. Porém, algo é certo: se todos estão bem, ninguém se liga, mas quando todos começam a baixar muito, todos se ligam. Porém, isso é uma coisa de momento, ninguém pergunta sobre o futuro. A não ser que seja algo muito grande, como o congresso de petróleo, em que todos sabem que vão estar muito bem. Então, todos se ligam para que fiquem no mesmo padrão. Fora isso, minha previsão fica em cima dos eventos que estão acontecendo na cidade ou sobre meus dados históricos”.

“A minha ocupação, hoje, é muito imediata, diferente de quem trabalha com o mercado receptivo, prevendo até um ano na frente. O corporativo não segue essa linha. No início do mês, eu posso estar com uma ocupação de 17% e fechar o mês com 70%, como foi o mês de março”.

Hipótese 7

O respondente diz conhecer sobre o custo marginal de abrir um quarto, mas não utiliza esse parâmetro em sua formação de preços diários e na política de descontos.

O respondente completa da seguinte forma:

“Tenho sim, eu não sei lhe dizer os valores, mas não vou abaixar a minha tarifa até o custo mínimo de eu manter este quarto operando. Não vale a pena marginalizar o meu preço. Ninguém faz isso. O custo de se manter um apartamento operando está muito abaixo do valor das tarifas que estão operando no mercado. Você ficaria fora do mercado de forma absurda. Talvez em um hotel que tenha 500 apartamentos, que utilize custo mínimo como base para captar um cliente, possa ter um problema caso venda o apartamento a um custo mínimo. Pode-se nunca mais sair daquele preço. A empresa, hoje, não tem essa capacidade de trabalhar desta forma. Se eu fizer isso, o concorrente próximo vai fazer a mesma coisa só para poder levar o seu cliente. Na companhia aérea, por exemplo, são poucos concorrentes e o cliente não tem muita opção. Na avenida Atlântica ou em Ipanema, têm-se vários competidores. Considero que, em alguns eventos ou datas, você poderia fazer isso. Eu acharia fantástico vender de acordo com a ocupação do hotel”.

“Hoje eu quero a ocupação, desde que eu não perca o meu REVPAR, mas não vou trabalhar no preço do valor do meu quarto operando. Tenho um mínimo de tarifa na qual tenho que trabalhar. A minha referência não é ter meu quarto aberto ou não, e sim, esse meu mínimo de tarifa para que não perca o meu REVPAR. Pois, caso eu venda por menos do que a diária média na qual tenho que operar, não vou atingi-lo nunca. Até porque eu não tenho 500 apartamentos, são muito menos”.

Hipótese 8

O hotel considera fazer *overbooking* total, mas não de categoria. Entretanto, não possui nenhum modelo ótimo de controle de capacidade. Segundo o respondente, o hotel não pratica *close to arrival*, *sell through* e *minimum length of stay*. O respondente completa com a seguinte afirmação:

“O meu *overbooking* não é fictício como nos outros hotéis. Quando eu estou em *over*, encontro-me no limite mesmo. Não posso fazer um *over* muito grande porque tenho um limite, não tenho para onde passar. Trabalho em cima do que tenho de cancelamentos e aquilo que posso repassar. Mesmo porque, meu cliente é um cliente habitual que está constantemente comigo, é aquele que retorna sempre e eu tenho que ter muito cuidado com esse repasse”.

“Eu tenho um limite de *over* de 5 apartamentos em cima de todas as reservas, garantidas ou não, mas pode passar disso em cima das não garantidas. O *over* é de 5 apartamentos porque não tenho para onde repassar. A menos que seja consequência de um evento, não faço *over* de categoria. Se eu estiver lotado na categoria, começo a vender a outra. Quando eu estiver lotado na superior, começo a vender o luxo e a suíte.

Mas o operacional do *over* é muito delicado. Como vou captar o cliente de volta? Se eu perguntar para Vendas, vão querer correr o risco, mas pelo lado operacional é complicado, expõe-se a Recepção”.

“Eu nunca perdi um cliente porque ele teve que ir para outro hotel. Tenho um cliente muito fiel. O hotel tem um cliente muito diferenciado. Primeiro, por não ser um hotel de rede; segundo, por ser um hotel que trabalha praticamente com clientes corporativos. Não temos acordos com outros hotéis em casos de rejeição por *overbooking*”.

4.2.8 Hotel H8

A entrevista foi realizada com o gerente de Vendas da cadeia proprietária do hotel, responsável pelas reservas de clientes corporativos. O hotel possui um gerente de Reservas, responsável pelas reservas de clientes individuais e de grupos.

O respondente assegura conhecer o assunto YM. Apesar de não perceber haver um programa específico de YM, o respondente afirma estar direcionando suas operações neste sentido, segundo a afirmação que se segue:

“O recurso ainda não é o ideal. É isso que nós estamos buscando. O termo YM é mais instintivo entre os hoteleiros. Não há algo assim formalizado, mas existe sempre a preocupação em ver a sua diária média, sua ocupação, projetar o que se tem embutido na sua receita e o que não é sua receita de hospedagem. É imprescindível saber que, quando se abre mão da sua diária média, perde-se uma receita paralela. Mas isso tudo é muito instintivo, não está formalizado”.

O corpo gerencial do hotel não tem conhecimento sobre o assunto YM. O respondente completa da seguinte forma:

“Apesar de eu ter falado que é básico, quando as pessoas falam em diária média, receita, ocupação, elas não têm uma visão de todo o conjunto. Mas não é parte da empresa, de uma forma geral, falta um pouco de informação técnica na hotelaria do Brasil sobre isso”.

O hotel possui o sistema FIDELIO para gerenciar suas operações. Não apresenta nenhum outro sistema específico de YM. Existe um projeto, programado para este ano, de implementar um novo software de *Sales and Catering* chamado OPERA, desenvolvido pela mesma empresa que desenvolveu o FIDELIO. O hotel servirá de amostra para o sistema OPERA no Brasil. O respondente sugere algumas melhorias com o novo sistema:

“*Sales and Catering* estará integrado a todos os departamentos, como alimentos e bebidas e eventos. Você poderá ver a disponibilidade dos salões, ver a parte de custos, como quanto custa um café da manhã e fazer um levantamento de YM mais eficiente. Poderá ver seu ponto de equilíbrio, ver até quanto pode-se chegar em um desconto em um evento, por exemplo. Realmente, ele é muito interessante. Poderemos gerenciar nosso *mix* de mercado, fazer projeções, determinar o histórico do hotel, apesar de o Brasil não ser um país muito previsível, tais como crise de energia, epidemia de dengue. Mas ele, no geral, vai nos ajudar a fazer previsões de médio prazo, que, de uma forma geral, não existem na hotelaria brasileira. As pessoas fazem projeções ou *forecasting* de médio e longo prazo, de, no máximo 3 meses ou 6 meses, e tem que estar sempre reavaliando. Teremos, então, uma maior estabilidade”.

Sobre o FIDELIO, o respondente afirma:

“O sistema é muito bom, na maioria dos hotéis, ele é até subutilizado. O que falta é treinamento. Nós até pedemos para a empresa, dona do sistema, gente especializada em treinamento. Somos nós que resolvemos os problemas técnicos. Falta pessoal especializado em treinamento mesmo, em que fazem-se sempre atualizações. Ensina-se o básico e, no decorrer de seis meses, você faz atualizações, mostra outros recursos. Temos que acabar fazendo tudo por própria conta”.

A rede está trocando o sistema de reservas este ano. No momento, cada hotel da rede possui seu próprio sistema independente de reservas com a parte de vendas centralizada no hotel estudado.

“Quando nós mudarmos para a centralização, vai ficar muito mais claro. Vamos estar muito mais integrados à área de reservas e comercial do que os próprios hotéis. Hoje, é mais pela operação, pelo dia-a-dia. No futuro, centralizando tudo, vamos ter a área comercial muito mais atuante”.

“Eu até tenho como monitorar *on line* os outros hotéis, mas nós não fazemos por não ser um recurso muito seguro. De vez em quando, eu acesso, quando é algo muito urgente. Esse módulo que estamos comprando inclui um outro chamado *sales automation*, em que tem-se uma visibilidade *on line*. Mesmo se eu estiver viajando, consigo ver pelo *laptop*. Hoje é algo meio rudimentar, mas quando preciso, acesso, porém, não é muito recomendável. É claro que perco muitas vendas com isso”.

Quanto aos programas de incentivo, o departamento de vendas recebe por comissão, em termos de participação nos resultados. Indiretamente, o hotel trabalha com um sistema de pontos e 10% da receita total do hotel é dividido entre os funcionários. O gerente afirma não haver a percepção de vender mais caro por benefício próprio. O hotel também estimula a prática de *upselling* com o pessoal de

Recepção, mas mesmo assim, não é uma cultura da empresa, apesar de haver intenção de desenvolvê-la.

Sobre programas de melhoria contínua e certificação de qualidade, o gerente sugere o seguinte:

“O nosso outro hotel da rede tem ISO 9001. A idéia é estender para a rede toda. Acho benéfico porque se torna uma padronização, mas a implantação é complicada. Há muitas reuniões, atrapalha um pouco a rotina, mas como o hoteleiro não tem muito hábito de fazer, é benéfico para nós que temos e fazemos auditorias contínuas”.

Dos hotéis pesquisados, o respondente considera como concorrente direto, os hotéis H1 e H7.

O operador de reserva não possui autonomia para negociar uma reserva fora dos limites tarifários estabelecidos.

O gerente não percebe uma padronização no atendimento no setor de reservas, porém, já está em prática um programa com tal objetivo.

As reservas para o hotel podem ser feitas por fax, *e-mail*, telefone, GDS através da UTELL para o mercado internacional e o SEMINET para o mercado nacional. Outro hotel da rede possui o InterLink, que faz interface com o GDS, mas no futuro, o hotel está pretendendo padronizar com o UTELL. O sistema internacional de reservas não está integrado *on line* com o FIDELIO.

As reservas individuais não garantidas permanecem abertas até às 18 horas e as garantidas, até às 12 horas do dia seguinte ao de chegada prevista do hóspede ao hotel. Para reservas individuais garantidas, o prazo para o cancelamento é até 24 horas de antecedência ao dia previsto à chegada do hóspede.

De acordo com o respondente, o hotel está lançando uma novidade:

“Estamos lançando no próximo fim de semana algo que nunca fizemos. Adicionaremos ao preço das nossas diárias alguns *tours* culturais, passeio nas ilhas Cagarras. Já que o Estado não faz, nós fazemos. Isso é bem interessante”.

Hipótese 1

O hotel segmenta seu mercado e oferece diferentes tarifas para diferentes clientes. Porém, não delimita seu mercado de acordo a maior tarifa que se estima que

os clientes do segmento estariam dispostos a pagar. A negociação é feita baseada no volume de produção por segmento.

Não trabalha com o segmento de tripulação, como explica o respondente:

“Já trabalhamos com tripulação. Não trabalhamos mais porque não existem tripulações, aqui no Rio, sobrando. Era uma situação muito boa, havia aquela ocupação certa, linear. Tripulação é muito bom para hotéis grandes, mas há dias em que uma tripulação chega de manhã e outra sai à noite. Têm-se as duas tripulações usando o mesmo dia. Isso atrapalha muito a ocupação”.

O hotel segmenta seu mercado da seguinte forma: cliente corporativo, eventos, operadores de receptivo internacional e particular.

O hotel aplica uma única tabela de preços durante todo o ano, sem distinção entre alta e baixa temporada, que é aplicada tanto ao segmento corporativo, quanto ao transiente. O respondente explica o porquê da tarifa em Real ser mais cara do que a em dólar da seguinte forma:

“Trabalhamos com receptivo internacional que são as pessoas que vêm a lazer, e que, até o ano passado, era feito em alta e baixa temporada. dezembro a março era alta e março a dezembro, baixa, só para o segmento de lazer. Mas como o forte do hotel é o segmento *corporate*, e janeiro é um mês fraco, não adianta levantar o preço, se eu estou com a ocupação baixa. Assim, resolvemos fazer a mesma tarifa o ano inteiro”.

“Definimos a tarifa internacional em dólar e a nacional em real. Mas não se pode mexer nas tarifas em dólar porque são tarifas impressas em brochuras para lazer com um ano de antecedência. Dessa maneira, não é possível mudar e argumentar que aumentou o dólar para fazer uma promoção. Temos, também, de segurar no caso do dólar cair. Assim, damos uma margem de segurança e, conseqüentemente, a tarifa em real fica mais cara do que a em dólar. Até porque, o operador de mercado internacional é um atacadista de turista. Portanto, a tarifa tem que ser um pouco menor”.

Hipótese 2

O respondente diz monitorar os padrões de reserva do hotel, mas não tem determinado um *booking pace* de reservas para cada segmento de mercado.

A análise é feita de acordo com a situação, pois ele define o mercado como dinâmico e imprevisível:

“Temos três anos de dados. Analisamos para tirar e traçar as tendências do hotel e observar os meses em que se tem uma demanda melhor. Contudo, como o Brasil não é um país sazonal, torna-se difícil. Como exemplo, 10 anos atrás, a alta estação era

janeiro e fevereiro, hoje em dia é outubro e novembro. A cidade mudou. Nosso problema é durante os fins de semana quando todos os hotéis estão vazios”.

O respondente afirma não ter conhecimento e não monitorar os motivos de *no show* e de cancelamento dos clientes individuais, somente os que estavam com reservas garantida. Porém, não mantém uma base de dados sobre isso, conforme descrito a seguir:

“Reserva garantida: no outro dia ligamos, até para saber se mantemos o apartamento ou o liberamos, porque *no show* só pode ser cobrada a primeira noite, não se pode cobrar um *no show* de 4 noites. No que se refere a cancelamento, as pessoas até podem perguntar, mas não temos um histórico sobre isso”.

Não existe limite para o bloqueio de apartamentos para grupos.

Hipótese 3

O respondente afirma monitorar os padrões de demanda do hotel por segmento de mercado, todavia não mantém uma base de dados que espelhe as características de cada segmento, conforme descrito a seguir:

“Criamos um manual com as informações que nós pretendíamos, padronizamos as máscaras de tela de visualização, colocamos todos os campos que queríamos, tipo: origem, mercado, para trabalhar justamente esse lance de segmentação de mercado. Assim, podem-se fazer algumas análises, tipo receita por segmento”.

O respondente afirma que o hotel tem um perfil mais voltado para os clientes corporativos internacionais, conforme descrito a seguir:

“Aqui na rede toda, o principal negócio é o segmento corporativo. Estamos com o seguinte *market share*: Mercado Corporativo - Média de 60%; Eventos, Operadores de Receptivo Internacional e Particulares - Média de 40%. Este hotel tem muita saída antecipada na quinta. Dessa forma, consegue-se arriscar e vender mais. Na segunda, nem sempre se consegue vender bem. Então, acontece de pegar uma diária de domingo para segunda, fazendo com que se consiga ter uma performance melhor de uma forma geral”.

Hipótese 4

O respondente afirma monitorar as vendas por segmento de mercado diariamente e que os gerentes se reúnem semestralmente para discutir as metas e as vendas. O respondente completa da seguinte maneira:

“Monitoramos todos os dias, todos os hotéis. A parte comercial da rede é toda centralizada. Mesmo sendo hotéis com público alvo diferentes, a parte de estratégia de vendas somos nós que decidimos”.

“Avaliamos nossas metas semestralmente. É claro que vamos acompanhando mensalmente, contudo, formalmente, junto com a diretoria, fazemos a cada semestre. Estabelece-se uma meta anual e avalia-se semestralmente como se encontra, comparado-a com o previsto. Na verdade, diariamente, você se encontra presente, acompanhando o que está acontecendo”.

“O *budget* é feito em outubro e lançado para o ano seguinte. É um *forecast* em que tenho minhas metas, diária média e ocupação. Nesse mês, se acontecer algo, você muda e reavalia, mas o certo mesmo é fazer essa reavaliação de 6 em 6 meses. Nesse meio tempo, podemos mudar também de posicionamento e estar comunicando a todas as áreas”.

Hipótese 5

O hotel não oferece tarifas com desconto, condicionado a restrições, ou quando a compra é feita com certa antecedência de tempo. O respondente afirma não utilizar sua tarifa *rack* de imediato, quando ocorre um pedido de reserva.

Hipótese 6

O respondente afirma prever a demanda, por segmento, conforme afirmação abaixo:

“Nós temos que ver nosso papel e definir quais são nossos limites, ver o que a empresa espera de retorno no investimento, qual a diária média que se busca, qual a ocupação, qual é o *mix* de clientes e qual a receita que procuro”.

“Temos 3 anos de dados. Analisamos estes dados para traçar as tendências do hotel e ver os meses que se tem uma demanda melhor. O que vemos, ao nível de futuro, é uma incógnita. Fazemos previsões da demanda, mas estamos em um ponto em que não se consegue confiar nela porque, aqui no Brasil, como é um país instável, tudo fica incerto”.

“Dessa forma, para se fazer a previsão, torna-se tudo muito relativo, depende de vários fatores, tais como, a pressão da indústria civil, que tem de arranjar algo para construir e o que vão representar essas construções a médio e longo prazo”.

“Diariamente, cada hotel seleciona seus concorrentes diretos e faz-se o levantamento de suas diária média e ocupação. Então, fazemos a análise do índice de penetração de hotéis novos, até que ponto ele está afetando nosso mercado, avaliando quais estratégias iremos adotar. Temos também um Fórum Comercial, que se chama ABIH, em que, pelo menos uma vez por mês, nos reunimos com representantes de 30 a 35

hotéis e trocamos muitas informações com relação a tendências, eventos, deficiências governamentais”.

Hipótese 7

O respondente diz conhecer sobre o custo marginal de abrir um quarto e que não utiliza este parâmetro na formação de preços diários e na política de descontos. O respondente mostra uma preocupação maior com o custo dos serviços de alimentação, conforme descrito abaixo:

“Sobre o custo de abrir um quarto, tenho informações passadas pela controladoria. Não sei se estão 100% corretas, porém eles fazem uma projeção de quanto custa a abertura de cada um dos hotéis. Temos como saber quanto o cliente nos forneceu de receita extra quarto. O que eu estou indo ver é essa parte de eventos, que ainda não temos, por exemplo: caso se esteja lançando um *coffee break* novo no orçamento, ele já lhe dará quanto terá de lucro. Essa parte de alimentos e bebidas é complexa e oscila muito. A parte de quartos já é mais tranquila porque já se tem os custos fixos. Às vezes, damos um desconto em um *coffee break*, em um salão, e quando vemos, estamos com prejuízo”.

Hipótese 8

O hotel considera fazer *overbooking* total e de categoria. Porém, não possui nenhum modelo ótimo de controle de capacidade. Segundo o respondente, o hotel pratica *close to arrival*, *sell through* e *minimum length of stay*, mas somente em situações específicas e não há nenhum sistema de apoio a decisão neste sentido. O respondente completa com a seguinte afirmação:

“Nós somos uma rede com 1400 quartos, o que lhe dá uma certa mobilidade, mas há dias em que estão todos lotados e repassa-se para outros hotéis”.

“Normalmente, trabalhamos com *over* de reservas não garantidas. Tentamos, ao máximo, garantir a reserva, mas quando não é possível, trabalhamos sempre com uma margem de *over*. Se tivermos 10 reservas não garantidas, trabalho com a possibilidade de ter 10 apartamentos de *over*, mas depende muito de quem é o cliente que não garantiu a reserva. Normalmente, se for um cliente habitual, procuramos ligar, falar que o hotel está cheio e perguntamos se sua vinda é certa. Procuramos avisar antes para o cliente sobre o *over* e o direcionamos a outro hotel antes que ele chegue. Porém, se não for possível, transferimo-lo quando ele chega. Se for o caso de ir para um outro hotel da rede, damos um *upgrade*, mas se não for o caso, depois deixamo-lo optar se quer voltar para o nosso hotel ou não. Pagamos o transporte e damos um *upgrade* depois”.

“Dependendo de como é feito o *over*, o cliente fica até satisfeito, pois ganhou um *upgrade* de graça. Temos alguns acordos para honrar a tarifa, mas é mais um repasse de amigos informal”

“Em termos de *close to arrival*, trabalhamos mais como o sistema internacional da UTELL. Assim, no Carnaval e no reveillon, fechamos a entrada e saída durante estes dias para fechar o pacote direitinho”.

4.2.9 Hotel H9

A entrevista foi realizada com o Gerente Comercial, responsável por Eventos, Vendas e Reservas de clientes individuais, grupos e corporativos.

O entrevistado já havia escutado superficialmente sobre o assunto YM e acredita não aplicar seus conceitos no hotel, conforme declaração a seguir:

“Eu sei que é um sistema que as companhias aéreas estão aplicando, mas que quando você me ligou na primeira vez, eu pensei: será que alguém está querendo nos comparar com eles? Acho um sistema fantástico, mas, na minha opinião, não se aplica nada dele no Brasil. Nem as companhias aéreas no Brasil usam este sistema. Elas até trabalham com algo parecido, quando eles dividem o avião por classes. Mas aqui ninguém trabalha com este sistema: vendendo mais barato para quem compra com antecedência e vendendo mais caro para quem compra na última hora. Quanto mais perto é a data do carnaval, do reveillon, ou do dia do vôo decolar, mais barato você consegue comprar. É exatamente o contrário, sobra espaço. Isso é uma coisa horrorosa, pois pode-se ficar sabendo do preço que o outro pagou. Torna-se desagradável, normalmente o cliente quer o dinheiro de volta. Serviço não prestado é serviço não pago. Se você entrar em uma loja e comprar uma blusa e, no dia seguinte, ela está em promoção, o azar foi seu. Já aqui não, constantemente, estou devolvendo dinheiro”.

Os gerentes das outras áreas têm conhecimento sobre o tema YM, mas nunca chegaram a se reunir para discuti-lo.

O hotel utiliza para gerenciar suas operações o sistema da empresa JLV informática. Tal sistema atua sobre a área operacional do hotel como governança, vendas, recepção, contabilidade, controladoria, banquetes, administração de espaço, gerência de eventos, financeira, estoque, reserva, cadastro, recepção, compras, vendas, lavanderia e ficha técnica. O hotel não possui outro sistema de apoio à decisão direcionado ao YM. O respondente sugere algumas falhas no sistema, como descrito abaixo:

“O sistema é útil, no entanto, apresenta uma série de falhas. Até agora, estamos fazendo reuniões com todos os departamentos, que pedem para fazer ajustes. Ele não

me gera determinados relatórios que eu, como vendas, preciso, tal como procedência de hóspedes. Não me indica as empresas que comprem por regiões. Tenho que fazer um planejamento de viagens para o meu departamento de vendas e não consigo isso, tudo de forma manual, entrar em tela por tela e escrever à parte. Na parte de segmentação de mercado, ele é falho. Não me fornece quanto cada segmento me gerou de receita, seja ela extra quarto ou não”.

“Mas eu consigo ver qual é grupo que me rendeu mais, porém isso ainda é falho. Você sabe que trabalhamos com agências de viagem. Por exemplo, existe a *American Express*, que recebe 20 tarifas diferentes, porque trabalha com 20 empresas diferentes. Então, quando eu puxo o relatório de produção, vem assim: *American Express* bateu 19000 ao ano, só que eu não sei quem fez o que. Não sei com que empresa a *American Express* trabalhou, se foi com a Globo, se foi com a *Malibu*. Temos que saber disto através de visitas que fazemos a estas empresas e pedimos os números de quanto eles me produziram”.

O hotel não possui certificação de qualidade e não tem planos para tal.

Trabalha com programas de incentivo somente para o pessoal de vendas, que recebe comissão sobre as vendas realizadas. Não se estimula a prática de *upselling* porque as tarifas já são estabelecidas e mostradas para o cliente previamente à reserva. Acredita-se que, ao fazer a reserva, o cliente já sabe o que realmente quer e não se deve, desta forma, incomodá-lo ao fazer o *check in*. No momento, não se elaboram treinamentos de melhoria contínua.

Segundo o respondente, o hotel considera como concorrentes diretos, dentre os hotéis pesquisados, os hotéis H2, H4 e H10.

O operador de reserva não tem liberdade para negociar uma reserva fora dos limites tarifários estabelecidos.

O hotel pode receber a reserva a partir de sua página na Internet. Existe a Interlink que trabalha com os GDSs Sabre, Apollo, Galileu e Amadeus, no entanto não estão *on line* com o sistema do hotel, conforme relata o respondente:

“Eu não consigo integrar meu sistema com o deles. Quando o cliente faz uma reserva lá, eu não a vejo no meu sistema. Eles me enviam por *e-mail*, eu digito, confirmo, pego o número localizador da reserva e mando de volta para eles. Isso leva de 3 a 5 horas. A tarifa deles é uma tarifa acordo. Tenho uma senha para entrar no *site* deles e manipular o espaço, as tarifas, só que a reserva não é *on line*. Eu perco muito com isso. Preferencialmente, o vendedor vai querer fazer uma reserva que responda para ele na mesma hora. Daí, ele dá preferência para outro hotel”.

Não existe prazo para cancelamento de reservas para determinados clientes. As reservas individuais que não são garantidas permanecem abertas até às 18 horas, e as

garantidas até à meia noite. Para reservas individuais garantidas, o prazo para o cancelamento é de 24 horas após a hora prevista para a chegada do hóspede ao hotel.

Hipótese 1

O hotel segmenta seu mercado e oferece diferentes tarifas para diferentes clientes. O respondente afirma que o hotel segmenta seu mercado de acordo com a sensibilidade a preço. Porém, a negociação é baseada no volume de produção por segmento.

O hotel não trabalha com o segmento de tripulação, como explica o respondente:

“Eu tenho uma gama de tarifas muito grande. Além das tarifas da política comercial, que seriam as políticas do final de semana, ainda temos as corporativas, as de grandes agências, internacionais e as tarifas quebradas das empresas. Tenho que vender, não divido o segmento corporativo em grande, médio e pequeno. Há uma única tarifa corporativa que eu distribuo para todas as agências de viagem do Brasil e todas as empresas. No entanto, as empresas falam para mim que vão produzir de 5 a 6 apartamentos por semana e se eu quero negociar. Então, faço um *mix* para conseguir a diária média que quero, de acordo com o número certo de quartos que disponho por semana, garantidos por estas empresas”.

“Não trabalhamos com tripulação. O executivo não gosta muito do hotel de tripulação porque este segmento é muito indisciplinado”.

O hotel segmenta seu mercado da seguinte forma: operadora internacional, operadora nacional, corporativo, agências de corporativo e individual.

O hotel aplica uma única tabela de preços durante todo o ano, sem distinção entre alta e baixa temporada, que é aplicada tanto ao segmento corporativo, quanto ao transiente. O respondente explica o porquê:

“Eu sei que a maioria dos hotéis trabalha com uma tarifa de alta e baixa, mas hoje não existe este negócio de janeiro e fevereiro serem alta temporada. Eu trabalho com uma tarifa linear para o ano inteiro para o mercado internacional, uma tarifa de América Latina e uma tarifa corporativa. Tenho uma grade de 3 tarifas com seis tarifas porque são dois hotéis. A tarifa acordo corporativa sofre reajustes de 3 em 3 meses, após avaliação dos rendimentos esperados”.

“Trabalhamos exatamente com o que o cliente pode pagar. Temos tais informações pela nossa experiência mesmo. Como exemplo, posso citar nossos grupos estrangeiros que usam muito a parte de lavanderia por ficarem muito tempo dentro do hotel, e também, alimentos e bebidas. Já uma empresa nacional que é nossa cliente, que fica 2

ou 3 dias, não me rende tanto. Eu até poderia oferecer uma tarifa melhor, mas como eles são estrangeiros, eles absorvem uma tarifa maior. Se eu der uma tarifa de 195 reais para esta empresa nacional, ela vai até reclamar, mas se eu der esta tarifa para o grupo internacional, que equivale a 80 dólares, eles vão aceitar tranquilamente. Não é porque uma empresa me gera uma receita extra alta, que vão receber uma tarifa mais baixa. Estes dados empíricos tenho que analisá-los, é tudo do meu conhecimento”.

Hipótese 2

O respondente diz monitorar os padrões de reserva do hotel, mas não determina um *booking pace* de reservas para cada segmento de mercado. Segundo o respondente, isso é feito através da experiência de cada vendedor, e completa com a seguinte afirmação:

“Analiso as reservas sim, mas não pelos dados do computador, conheço pela minha experiência, tenho 24 anos de hotelaria. É assim que são feitas as negociações, é pelo seu conhecimento. Tanto que a maioria dos gerentes de vendas que trabalha em hotelaria hoje, são as pessoas que trabalham por experiência. Ninguém tem um sistema tão avançado assim”.

O respondente afirma não ter conhecimento e não monitorar os motivos de *no show* e de cancelamento das reservas dos clientes individuais, somente de grupos, conforme descrito a seguir:

“Monitoro o *no show*, mas não tenho como colocar isso dentro do sistema. Fazemos assim: trabalho à parte com o próprio cliente, ligando para ele e perguntando do motivo. Mas não das reservas individuais e sim das reservas de grupo. Ligamos e fazemos este *follow up*”.

O hotel limita um número de 50 apartamentos bloqueados para reservas de grupo, acima disso, tem-se que avaliar caso a caso.

“No outro hotel da empresa, não aceitamos grupos, somente individual. Se você faz um grupo em um hotel pequeno destes, pode perder potenciais receitas. Todo grupo cria “uma onda”, um buraco de dois dias antes e dois dias depois dele entrar. Analiso isso pela experiência. Eu aceito grupo aqui, mas só ate 50 apartamentos, não mais que isso porque o hotel tem entre 100 e 200 apartamentos”.

Hipótese 3

O respondente afirma não monitorar os padrões de demanda do hotel por segmento de mercado e não mantém uma base de dados que espelhe as características de cada segmento, conforme descrito a seguir:

“Eu não consigo saber quanto cada segmento me gerou de receita, seja ela extra quarto ou não. Eu conheço os padrões de demanda, não pelos dados do computador, mas sim, pela minha experiência”.

O respondente afirma que o hotel tem um perfil mais voltado para os clientes corporativos internacionais, conforme descrito a seguir:

“O meu hotel é corporativo, não é de turismo. Porém, tenho uma demanda grande nos fins de semana de individuais por causa dos pacotes”.

“No corporativo, eu não tenho foco, trabalho com as empresas daqui, mas 70% dos meus hóspedes são estrangeiros. As datas de pico ocorrem, geralmente, durante as quartas e quintas”.

Hipótese 4

O respondente afirma não monitorar as vendas por segmento de mercado e que os gerentes se reúnem semanalmente e mensalmente para discutir as metas e as vendas. O respondente completa da seguinte forma:

“O sistema não me gera determinados relatórios, tais como procedência de hóspedes, que eu, como Vendas, preciso. Não me dá as empresas que compram por regiões”.

“Temos uma reunião gerencial por mês e eu tenho uma semanal com meus promotores quando avaliamos as ocupações para frente”.

Hipótese 5

O hotel não oferece tarifas com desconto, condicionado a restrições, ou quando a compra é feita com certa antecedência. O respondente afirma não utilizar sua tarifa *rack* de imediato, quando ocorre um pedido de reserva e completa da seguinte maneira:

“Até colocamos restrições de não reembolso, mas isso não funciona aqui, eu não faço isso. Até porque, nas companhias aéreas, você tem pouca concorrência, e, no caso dos hotéis, eu tenho um monte em cada esquina. Não funciona, não é que não seja válido, mas não funciona. Seria ideal se conseguíssemos chegar nisso, mas não funciona aqui. Só em Copacabana, você deve ter uns 80 hotéis. Como podemos fazer isso com a demanda do jeito que está”.

Hipótese 6

O respondente afirma não prever a demanda, por segmento, conforme afirmação abaixo:

“Somos uma empresa familiar. Minha diretoria se baseia no planejamento de obras que irão realizar no hotel e nas melhorias previstas. Baseado nisso, eles traçam uma meta de receita, com ocupação e diária média para que sejam atingidas. Daí, eu faço um estudo de mercado para ver onde devo buscar o resultado que eles querem. O ano passado foi o ano das telecomunicações, fiz todas minhas vendas baseadas nas empresas de telecomunicações. Este ano já é na área de Petróleo. Mas esta previsão já vem como pacote fechado da diretoria”.

“O meu presidente é conselheiro da ABIH, logo, os hoteleiros se falam muito. Todo mês ele se reúne com os outros representantes e conversam sobre futuros negócios. Eu até faço um levantamento de como foi a diária média e a ocupação dos hotéis concorrentes, mas não analiso o futuro desta maneira”.

“A hotelaria aqui é muito do achismo, que para nós é a experiência. Em 2002, tenho dois eventos que colocam a ocupação lá em baixo, que são a Copa do Mundo e as eleições”.

Hipótese 7

O respondente diz não conhecer sobre o custo marginal de abrir um quarto e não utiliza este dado em sua formação de preços diários e na política de descontos. O respondente completa da seguinte forma:

“Não, isso nós não fazemos. Existem algumas negociações em que eu tenho que me sentar com o presidente da empresa porque eu não tenho noção até onde posso chegar”.

Hipótese 8

O hotel considera fazer *overbooking* total e de categoria. Porém, não possui nenhum modelo ótimo de controle de capacidade. Segundo o respondente, o hotel não pratica *close to arrival*, *sell through* e *minimum length of stay*. O respondente completa com a seguinte afirmação:

“Eu tenho 3 categorias de quartos. O meu sistema não me avisa quando os apartamentos *standard* acabaram. Eu alcanço até 10% do meu hotel em *overbooking*. Faço muito *overbooking* do *standard*. Quase que diariamente, tenho que dar um apartamento luxo porque não tenho mais *standard*”.

“Não sei se isso é uma falha porque, quando eu faço o preço *standard*, eu já faço um preço alto, o preço referência já é alto. Se existisse uma seriedade muito grande no preço dos apartamentos, o meu concorrente poderia ter uma diária média de 151 reais, isso é muito baixo, enquanto o meu está no mesmo dia com 205 reais de diária média, mas com 88% de ocupação. Isso demonstra que ele não respeita a categoria também, ele quer vender, quer ter 100% de ocupação. O *upgrade* é só de categoria, não dou nada a mais”.

“Se eu tiver um *over* geral, eu mando para o hotel do lado. Tenho parceria com quase todos. Eles honram as minhas tarifas assim como eu honro as deles”.

4.2.10 Hotel H10

A entrevista foi realizada com o Gerente de Reservas e Vendas do hotel, responsável pelas reservas de clientes individuais, de grupos e corporativos.

Ele percebe utilizar alguns dos conceitos de YM, porém de forma intuitiva. Não existe um programa de YM implementado no hotel. O respondente afirma não conhecer o termo YM e, além disso, os gerentes não estão a par do assunto.

O hotel possui o sistema INFOTEL para gerenciar suas operações. Não possui nenhum outro sistema específico de YM. A seguir, o respondente sugere como percebe estar utilizando YM dentro do hotel:

“Eu nunca ouvi falar em YM, mas depois de ler seu roteiro de entrevista, percebi que algumas coisas já fazemos sim, mas só soube do termo depois de ler seu roteiro”.

“O INFOTEL está sendo útil até o momento. Quando vemos que ele está pecando em alguma coisa, procuramos melhorá-lo. Recebo apoio da empresa que o implantou frequentemente”.

O hotel trabalha com 4 funcionários no departamento de reservas.

Quanto aos programas de incentivo, a Recepção é estimulada a praticar *upselling*. Vendas e reservas são avaliados pela receita obtida, mas não são medidos sobre o percentual de *yield*. O respondente avalia da seguinte forma:

“Costumamos motivar o pessoal a vender, comunicando somente no fim do mês, se a meta foi alcançada ou não. Caso tenha sido alcançada, referente ao mês passado, temos que trabalhar o próximo mês. Não acontece do funcionário ficar desmotivado porque, quando ele sabe que atingiu a meta, já tem que bater a outra”.

“Não seria um sistema de pontos. Cada departamento tem um benefício. O excedente do planejamento é dividido, igualmente, entre todos os funcionários. Trabalhamos com o sistema de *upselling* na recepção. Reservas só tem salário mesmo, sem benefícios”.

“Existe um relatório de performance que mede a quantidade de inserções feitas, quantos negócios foram concretizados e o porquê de não terem sido, mas de uma forma manual, não temos isso no sistema”.

O hotel não possui certificação de qualidade de serviços.

Dos hotéis pesquisados, o respondente considera como concorrente direto, os hotéis H4 e H9.

O operador de reserva não tem liberdade para negociar uma reserva fora dos limites tarifários estabelecidos. Tais limites são aos operadores pelo sistema. Fora destes níveis, somente a gerência pode autorizar a venda.

As reservas podem ser feitas por telefone, fax, *e-mail* ou via Internet. O hotel faz parte da rede UTELL de reservas internacionais de GDSs. O gerente tem que organizar a disponibilidade das tarifas neste canal, pois o sistema do hotel não está *on line* com o de reservas internacional.

O hotel dá um prazo de 24 horas para cancelamento de reservas individuais garantidas. As reservas não garantidas permanecem até às 18 horas e as garantidas até às 12 horas do dia posterior à chegada programada. O hotel trabalha com *dead line* para reservas de grupo. Normalmente, para um grupo de 50 apartamentos, só podem ocorrer cancelamentos com 1 mês de antecedência.

O hotel não trabalha com serviços de terceiros incluídos na sua diária de quarto. Os serviços agregados aos pacotes são os do próprio hotel.

Hipótese 1

O hotel segmenta seu mercado e oferece diferentes tarifas para diferentes clientes. Porém, o hotel não segmenta seu mercado de acordo a disposição para pagar. A negociação é feita baseada no volume de produção por segmento.

O hotel não trabalha com o segmento de tripulação.

Segmenta seu mercado da seguinte forma: empresa, agências internacionais, agências nacional receptivo (que são as operadoras de viagem) e individual.

Aplica uma tabela de preços com dois reajustes anuais, válidos para todos seus segmentos de mercado, com exceção do segmento internacional, que recebe uma tarifa única em dólar para todo o ano.

Hipótese 2

O respondente diz monitorar os padrões de reserva do hotel, mas não tem determinado um *booking pace* de reservas para cada segmento de mercado. Segundo o respondente, isso é feito através do sistema, conforme descrito a seguir:

“Quando os clientes ligam, podemos identificá-los e ver quem eles são e quais seus históricos conosco. Só que isso é feito mais pelo Departamento Comercial e não por Reservas. Quando Reservas tem uma solicitação deste tipo, passa isso para o Departamento Comercial que também chamamos de Vendas”.

O respondente afirma não ter conhecimento e não monitorar os motivos de *no show* e de cancelamento das reservas dos clientes individuais, somente sobre os corporativos. Porém, não mantém uma base de dados sobre estes elementos no sistema.

Hipótese 3

O respondente afirma monitorar os padrões de demanda do hotel por segmento de mercado, mantendo uma base de dados que espelha as características de cada segmento, conforme descrito a seguir:

“Analisamos através de dados estatísticos encontrados dentro do sistema. Temos, no sistema, os 3 últimos anos e, caso precisemos de mais, temos em backup. Conseguimos gerar todos estes relatórios por segmento de mercado bem separado”.

O respondente afirma que o hotel tem um perfil mais voltado para os clientes corporativos, mas tem preferência pelo cliente transiente, conforme descrito a seguir:

“Eu prefiro o cliente de turismo ao corporativo. Eles gastam mais porque passam mais tempo dentro do hotel. Porém, meu hotel é mais corporativo”.

Hipótese 4

O respondente afirma monitorar as vendas por segmento de mercado e completa da seguinte forma:

“Nosso sistema gerencia todos meus segmentos de mercado em separado, individualmente. Temos nosso departamento de vendas segmentado por tipo de

clientes. Então, o sistema operacional trabalha emitindo relatórios segmentados para nós. Monitoramos as vendas e a receita gerada por cada segmento”.

O respondente diz que os gerentes se reúnem a cada 3 meses para discutir as metas e as vendas.

Hipótese 5

O hotel não oferece tarifas com desconto condicionado a restrições, ou quando a compra é feita com certa antecedência de tempo. O respondente afirma não utilizar sua tarifa *rack* de imediato, quando ocorre um pedido de reserva e completa da seguinte maneira:

“O corporativo tem 37% de desconto em cima da tarifa balcão. Já a agência, além do desconto de 37%, é comissionada em 10%. A operadora tem uma tarifa sem comissão, mas com 40% de desconto sobre a tarifa balcão. A receptiva internacional tem uma tarifa em dólar, que equivale a 35% de desconto sobre a tarifa balcão, além de ser comissionada em 10%. Já para o segmento individual, é oferecido uma tarifa com 15% de desconto sobre a tarifa balcão que pode chegar até 40% de desconto”.

Hipótese 6

O respondente afirma prever a demanda, por segmento, conforme afirmação abaixo:

“Analisamos a procura, as solicitações de orçamento, eventos, coisas que estão acontecendo dentro da cidade e fora também. Nós nunca estamos trabalhando o atual, estamos sempre trabalhando de 1 mês para frente”.

“Diariamente, temos uma pasta que nos mostra a diária média e a ocupação de cada concorrente para saber como estão no mercado. Fazemos pesquisas, reunimo-nos com os outros hotéis também”.

Hipótese 7

O respondente diz conhecer sobre o custo marginal de abrir um quarto, mas não utiliza este controle em sua formação de preços diários e na política de descontos. O respondente completa da seguinte forma:

“Temos este controle sim, mas eu não tenho muito acesso a isso por falta de tempo mesmo, é da alçada da governança e controladoria”.

“Eu tenho uma base, mas não sei como ela é feita. Por exemplo, um apartamento fechado está em torno de 60 reais e aberto, quase o dobro. Não colocamos nosso limite inferior perto do nosso custo de abrir o apartamento”.

Hipótese 8

O hotel considera fazer *overbooking* total e de categoria. Porém, não possui nenhum modelo ótimo de controle de capacidade. Segundo o respondente, o hotel não pratica *close to arrival* e *minimum length of stay*. O respondente completa com a seguinte afirmação:

“O sistema me auxilia, mostra-me o que está acontecendo. Temos nossa política interna própria e uma quantidade que sabemos até onde podemos chegar. Fazemos *over* de categoria, mas não posso fazer um *over* de uma suíte super-luxo porque eu não vou ter para onde passar depois. Mas todo *over* é controlado, nada é aleatório”.

“Mas o *over* é muito danoso. Caso aconteça, no outro dia, vamos atrás do cliente no outro hotel. Geralmente, conseguimos trazê-los de volta porque nossa clientela é muito fiel. Fazemos acordo entre as gerências de vendas para que honrem nossas tarifas”.

4.2.11 Hotel H11

A entrevista foi realizada com o gerente de Recepção do hotel, responsável pelas reservas de clientes individuais, de grupos e corporativos, além dos setores de telefonia e *concierge*.

Ele não percebe utilizar as técnicas de YM no hotel. Porém, diz que o hotel está com um programa a ser implementado neste sentido, conforme segue abaixo um trecho da entrevista:

“O que eu já escutei de YM, foi em companhias aéreas. Em hotéis, escutei mais o termo RM. O que eu sei de YM é que se precisa de um histórico para tomar as decisões. O sistema que temos não nos permite este fator de decisão. Tentamos aplicar um gerenciamento da nossa ocupação, da cidade, das previsões que temos de ambientes econômicos e sociais. Estes são os fatores para tomar as decisões, mas não temos uma ferramenta para isso”.

“Nós aqui vamos implementar este YM. Todo mundo o considera fácil, mas, na verdade, não o é. Eu tenho que ter um sistema que me suporte neste negócio porque trabalhamos muito com a sensibilidade, característica do brasileiro. A emoção dirige as ações das pessoas. Eu preciso de um sistema que me dê um diagnóstico da situação para que possa tomar as decisões corretas”.

“No hotel, queremos implantar um novo sistema para trabalhar a estrutura do hotel para poder acolher os hóspedes em condições razoáveis. Trabalhamos na reforma dos apartamentos visando a uma melhoria na qualidade de serviço do hotel. Vamos agora, trabalhar a outra parte, que é a ferramenta para trabalhar com esse novo produto, o YM. Queremos um novo sistema que nos permita controlar melhor a nossa ocupação e nosso histórico, vendo quem são os nossos hóspedes”.

Segundo o respondente, o gerente geral, o de vendas e o de operações já conversaram sobre o programa e tem conhecimento sobre o termo YM.

O sistema operacional do hotel é o da CM Soluções. O hotel não possui outro sistema de apoio à decisões de YM. O sistema está adaptado ao operacional do hotel. O respondente sugere algumas falhas no sistema em relação às suas necessidades:

“Não tenho um gerenciamento de grupo, nem como reconhecer, gerar um relatório dizendo minha previsão de grupos confirmados e o que não está confirmado. Isso fica difícil porque não sei o que está vendido ou não. Eu perco no risco de fazer um *overbooking* em cima dos que não estão garantidos”.

“A minha sede quer trabalhar os segmentos por nacionalidade e isso eu não consigo gerar. Não tenho como cruzar esses dados. Tenho relatórios de origem de reservas e segmentação dentro do sistema, mas não tenho como cruzar os dados”.

O programa de incentivo que o hotel possui é a taxa de serviço e funciona em termos de pontos. Existe também o PPR, que é o plano de participação de resultados da empresa, e tem duas variáveis. Uma é o resultado do hotel, e a outra, o resultado de todo o grupo. Estes resultados são medidos de forma quantitativa e qualitativa, como qualidade de atendimento. Existe para a recepção, o programa de *upselling*. O gerente não está muito satisfeito com os atuais motivadores, conforme podemos observar:

“Eu quero mudar um pouco isso. Quero ter um fator motivador maior. Mas também não quero que eles só trabalhem motivados pelo dinheiro, pois podemos perder na qualidade de serviço. Em termos de motivação, tratamos do bem estar das pessoas dentro da empresa, na satisfação delas em trabalhar aqui. É mais um apoio moral para se identificar com a empresa”.

O hotel não contrata estagiários para a função de agente de reservas ou de vendas por enfatizar um padrão no atendimento e baixo *turnover*:

“O lado emocional do brasileiro é muito grande. Se ele fez a reserva em um mês com uma determinada pessoa, vai querer fazer de novo com essa pessoa”.

O hotel não possui certificação de qualidade, mas dá ênfase especial aos programas de melhoria contínua, provendo treinamentos internos aos funcionários periodicamente, seguindo uma norma estabelecida pela cadeia.

Segundo o respondente, dentre os hotéis pesquisados, o hotel considera como concorrentes direto, os hotéis H1, H2 e H5.

O operador de reserva não possui autonomia para negociar uma reserva fora dos limites tarifários estabelecidos.

O hotel tem uma central de reserva da cadeia ligada aos GDSs. Recebe reservas por *e-mail*, fax, página do hotel na Internet e telefone. Seu sistema não está integrado ao sistema internacional de reservas, não permitindo que consiga, em tempo real, saber que uma reserva foi feita. O hotel possui um projeto para mudar o sistema operacional, para que possa estar *on line* com o mundo inteiro. Por enquanto, o gerente não tem como controlar diretamente a tarifa e a disponibilidade de quartos nos GDSs. A central de reservas da cadeia é quem faz isso. Fecha-se a tarifa para ela que, então, fecha nos GDSs.

A cadeia possui uma operadora própria que recebe todos os grupos internacionais que vêm ao hotel.

O hotel trabalha com *deadline* para grupos, mas depende da ocupação do hotel. Para o gerente, grupos são uma certeza de receita, pelo menos para pagar o custo do hotel.

Hipótese 1

O hotel segmenta seu mercado e oferece diferentes tarifas para diferentes clientes de acordo com uma norma estabelecida para a cadeia inteira. O respondente garante que o hotel segmenta seu mercado de acordo a máxima disposição de cada cliente em pagar uma determinada tarifa. Porém, a negociação é feita baseada no volume de produção por segmento.

O hotel trabalha com o segmento de tripulação, conforme explica o respondente:

“Os segmentos de mercado já vêm definidos pela cadeia. Podemos segmentar por cliente, por origem, ou por reserva. O nosso departamento de vendas gerencia da seguinte forma: dentro de uma empresa há diferentes pessoas com diferentes necessidades e poderes de gasto. Como trabalhamos em uma cadeia onde temos hotéis para todos os padrões, podemos usar esse artifício. Por exemplo, para o presidente da empresa, vamos vender um tipo de hotel mais luxuoso, enquanto que para o executivo, pode ser outro hotel ou então uma categoria mais baixa. Podemos oferecer o produto adequado para cada seguimento. Não vamos perder o cliente. Mas aqui, no Rio, eu não posso fazer desta forma porque estou sozinho. Negócio de acordo com o volume que ele tem para gastar. Mas para guardar o cliente inteiro, podemos abaixar a tarifa dele, tomando o cuidado para que não ocorra *leakage*, isto é, como vamos mudar o sistema, vamos redefinir os segmentos de mercado e a estrutura de preços”.

O hotel segmenta seu mercado da seguinte forma: tripulação, grupos/operadoras que estão divididos em lazer e *corporate*, individual que também está dividido em lazer e *corporate*.

Quanto ao tarifário, o hotel tem uma orientação internacional. Ele recebe uma grade de tarifas que é estabelecida na matriz da cadeia. Tem a escolha de aplicar esta grade tarifária de acordo com sua projeção. Existem as tarifas flutuantes. As bases tarifárias são de seis meses e existe a promocional que pode ser aplicada de acordo com a ocupação. A tarifa balcão sofre reajuste anual.

Hipótese 2

O respondente diz monitorar os padrões de reserva do hotel, mas não tem determinado um *booking pace* de reservas para cada segmento de mercado. Segundo o respondente, isso é feito através da experiência de cada vendedor.

O respondente afirma ter conhecimento, mas não monitora os motivos de *no show* e de cancelamento dos clientes, somente colhe informações sobre os *no show* de clientes individuais corporativos habituais, mas não mantém uma base de dados no sistema, conforme descrito a seguir:

“Tivemos uma alta taxa de rejeição, porém não analisamos isso, o que seria importante”.

Hipótese 3

O respondente afirma não monitorar os padrões de demanda do hotel por segmento de mercado e não mantém uma base de dados que espelhe as características de cada segmento, conforme descrito a seguir:

“Analisamos os padrões de demanda, mas não de uma maneira objetiva. Trabalho muito com intuição e memória pessoal, não a memória da máquina”.

Além disso, conforme já mencionado, o respondente afirma que o sistema operacional não proporciona meios para monitoramento por segmentos.

O respondente afirma que o hotel tem um perfil mais voltado para os clientes corporativos internacionais, mas também apresenta muito fluxo de turismo e grupos, conforme descrito a seguir:

“Eu sei que minha clientela é formada por 80% de clientes internacionais e corporativos. Porém, não consigo ver esta diferença entre eles no sistema. Em 2000, tivemos 82% de estrangeiros e 18% de nacionais, em 2001 tivemos 73% de estrangeiros e 27% de nacionais”.

“Eu tenho um hotel com capacidade entre 300 e 400 apartamentos. Então, não posso fazer como os outros hotéis menores, de ser só *corporate*. Vou ter o mesmo número que eles de *corporate*, só que tenho que ter grupos também”.

Hipótese 4

O respondente afirma monitorar as vendas somente no segmento de grupo, como descrito a seguir:

“Eu tenho uma análise de vendas por grupo, consigo ver os operadores que me geraram maiores receita”.

O respondente diz que os gerentes se reúnem semanalmente para discutir as metas e as vendas, conforme descrito a seguir:

“Temos dois tipos de reuniões, as operacionais e as do comitê de direção onde discutimos os assuntos operacionais do hotel e são feitas quinzenalmente. Temos a reunião de vendas semanalmente, onde analisamos como estamos posicionados com relação às metas traçadas”.

Hipótese 5

O hotel não oferece tarifas com desconto, condicionado a restrições, ou quando a compra é feita com certa antecedência de tempo. O respondente afirma não utilizar sua tarifa *rack* de imediato, quando ocorre um pedido de reserva e completa da seguinte maneira:

“Ainda não estamos usando esta ferramenta. Só em pacotes que aplicamos isso”.

Hipótese 6

O respondente afirma prever a demanda, no entanto, existem dificuldades para prever, por segmento, conforme afirmação abaixo:

“Na teoria fazemos, todavia na prática, em alguns momentos, não conseguimos controlar por ser uma estratégia adequada àquela situação específica. O sistema me fala quantas reservas tenho de individuais e grupos para cada dia, mas não por segmento específico. Tenho um problema que seria não ter um gerenciamento de grupo. É impossível reconhecer, gerar um relatório dizendo minha previsão de grupos confirmados e o que não está confirmado. Para a nossa sede no exterior, mando a previsão de ocupação. Através destas previsões, existe uma margem de negociação”.

“Dispomos de vários níveis de previsões. Para eventos, previsões de cinco anos e mais uma visão de longo prazo, médio e curto que é o nosso dia-a-dia. O mercado brasileiro funciona com os eventos internacionais, depois os nacionais e depois os do hotel. O comportamento do cliente mudou. Eles agora compram mais em cima da hora, até mesmo para eventos específicos como *reveillon*, nosso ponto forte”.

“Fazemos uma pesquisa com os hotéis. Comunicamo-nos muito com os outros hotéis. Sabemos como eles foram no dia anterior com relação a ocupação e diária média”.

Hipótese 7

O respondente diz conhecer sobre o custo marginal de abrir um quarto e não utiliza este controle em sua formação de preços diários e na política de descontos. O respondente completa da seguinte forma:

“Eu sabia, existe este estudo, no entanto, não trabalhamos com aquela política de que vender acima do custo é lucro. Existe a questão da ética e a do direito adquirido”.

Hipótese 8

O hotel considera fazer *overbooking* total e de categoria. Porém, não apresenta nenhum modelo ótimo de controle de capacidade. Segundo o respondente, o hotel não pratica *close to arrival*, *sell through* e *minimum length of stay*. O respondente completa com a seguinte afirmação:

“Sim, praticamos *overbooking*, mas não temos nenhum modelo matemático para isso. Autorizamos uma certa porcentagem de *over*. Queremos obter um máximo de receita, mas chega um momento em que vamos ver qual é o melhor para vender, colocando em *over*, o que pode otimizar a receita. Também, vemos a ocupação do resto da cidade, para verificar se podemos realocar o cliente ou não. Trabalho em *over* de categoria dando *upgrade*. Tento fazer um *over* controlado para otimizar minha receita”.

“Conseguimos trazer o cliente de volta porque temos o melhor serviço, que é o diferencial”.

“Não temos acordo com outros hotéis, negociamos na hora. Vemos, por exemplo, caso seja um cliente corporativo, se a empresa dele tem contrato com algum outro hotel, assim o colocamos lá”.