

# 1

## Introdução

### 1.1

#### Problema

O setor de Hotelaria no Brasil vem experimentando ao longo dos últimos anos momentos bastante peculiares. O Rio de Janeiro ocupa uma posição de prestígio no cenário turístico mundial invejada por diversas cidades turísticas do mundo inteiro. Em uma mesma cidade, podem ser encontrados diversos atrativos turísticos, tais como eventos esportivos, belezas naturais e potenciais fontes de negócios, que atraem a atenção de todos os segmentos de mercado. Apesar desse formidável potencial turístico, existe pouco entendimento sobre as atuais práticas gerenciais adotadas pelos hotéis, em geral, na tentativa de atrair público e bem administrar seus recursos.

Tal fato se torna mais relevante quando se observa uma aparente mudança no perfil turístico da cidade com o crescimento do segmento corporativo e decréscimo do segmento transiente. Não só novos produtos e serviços terão que ser desenvolvidos para suprir as necessidades destes novos segmentos, como também tornam-se necessárias a revisão e a atualização das atuais práticas de comercialização. Para captar esta demanda promissora, os hotéis têm travado uma batalha para maximizar seus rendimentos ao mesmo tempo em que tentam se manter no mercado.

Face à globalização promovida pela progressiva desintermediação da comercialização e pela divulgação via Internet, verifica-se que o setor hoteleiro local tem procurado acompanhar o desenvolvimento tecnológico mundial. Com isso, as diferentes estratégias adotadas pelos hotéis têm tornado o gerenciamento de suas operações cada vez mais variado, complexo e desordenado. Com o objetivo de maximizar a receita total, novos conceitos e práticas precisam ser adotados. Ao mesmo tempo que organizam o gerenciamento das operações de um hotel, tais conceitos e práticas dão origem ao desenvolvimento de ferramentas computacionais de apoio à decisão gerencial mais eficientes.

Como a maioria dos hotéis de grande expressão para o mercado turístico local está concentrada em uma só região da cidade, qualquer mudança no modo pelo qual cada hotel se posiciona operacionalmente refletirá nos resultados

obtidos por seus concorrentes diretos e indiretos. Basicamente, os grandes hotéis, aqueles com mais de 200 quartos, considerados de luxo, localizam-se nos bairros de Copacabana, Ipanema, Leblon e São Conrado. Tal concorrência poderá ter um efeito saudável caso conduza todos a uma gerência mais eficaz, reduzindo preços sem reduzir lucros e, assim, colaborando para um turismo local mais competitivo nacionalmente e internacionalmente.

Desde os anos 50, as indústrias aérea e hoteleira já praticavam algum tipo de gerenciamento de inventário de produtos. Mais tarde, por volta dos anos 80, tal prática veio a ser chamada por especialistas do ramo de *Yield Management* – YM. Outros estudiosos preferem o termo *Revenue Management* - RM. Ao longo desta dissertação, os termos YM e RM são usados como sinônimos.

‘*Yield Management*’ (YM), ‘*Revenue Management*’ (RM), ou ‘gestão do rendimento’ surge como uma abordagem estratégica, tática e operacional que poderia ajudar os tomadores de decisão a gerenciar seus negócios de modo sistemático e objetivo. YM busca maximizar a receita total do hotel, ao mesmo tempo que mantém a qualidade dos serviços prestados ao cliente, respondendo dinamicamente às variações da demanda. É um processo, um meio de se conduzir um negócio para se obter resultados mais favoráveis.

Alguns softwares específicos de **YM** e **RM** foram desenvolvidos para auxiliar os gerentes, como ferramentas de apoio à decisão, nas tarefas de escolher o cliente certo ao melhor preço possível. Porém, esta tecnologia ainda tem um custo de implementação e manutenção muito alto para ser utilizada pela maioria dos hotéis da cidade.

Vale ressaltar que YM não é somente um sistema de computador e, sim, uma combinação de técnicas e práticas para se atingir uma receita máxima. Para isto, depende de pessoas que tenham conhecimento sobre controle de inventário e suas implicações.

No entanto, o YM ainda é pouco difundido e discutido por acadêmicos e profissionais no âmbito nacional e, portanto, pouco se sabe sobre as atuais aplicações de seus conceitos na hotelaria brasileira, principalmente, da cidade do Rio de Janeiro. Apesar dos conceitos serem bem claros e definidos para o meio acadêmico, não existe ainda uma concordância quanto à definição de YM e RM por parte dos hoteleiros. Existe a necessidade de difundir as informações a

respeito de suas técnicas e práticas por parte das empresas do setor hoteleiro em todo mundo.

Pesquisadores como Orkin (1988), Kimes (1989) e Jones (1992) sugeriram que existem alguns elementos essenciais a serem considerados para qualquer sistema de YM. Tais elementos podem diferir de acordo com cada organização levando-se em conta diversos fatores, como ambientes internos e externos, localização, tamanho da organização, estrutura da empresa, objetivo de mercado, filosofia e cultura da empresa, entre outros.

Resta saber, desta maneira, como os hoteleiros do Rio de Janeiro estão aplicando os conceitos e técnicas de YM dentro de suas organizações tendo em vista suas percepções sobre o tema.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Final**

Esta dissertação apresenta uma pesquisa feita com o objetivo de analisar e avaliar como os gerentes dos principais hotéis da cidade do Rio de Janeiro percebem a aplicação dos conceitos de YM em suas operações.

### **1.2.2 Objetivos Intermediários**

Para um melhor entendimento da problemática de busca do objetivo final, necessitamos primeiramente fazer a seguinte análise:

- Entender como cada organização está estruturada para comercializar seus produtos e serviços;
- Estabelecer um quadro comparativo entre os sistemas operacionais de cada hotel, verificando as semelhanças e diferenças entre eles;
- Identificar e entender os eventuais obstáculos limitadores da completa e correta utilização das técnicas de **YM**;

## **1.3 Delimitação do Estudo**

Devido à pouca informação prévia disponível, a obtenção de dados via entrevistas foi julgada mais apropriada. As condições de tempo e de orçamento

impuseram restrições quanto ao número de entrevistas que poderiam ser efetuadas e quanto à região geográfica que se poderia cobrir com a amostra.

Como trabalhos anteriores (Bradley e Ingold, 1993; Luciani, 1999) revelaram que pequenos hotéis geralmente não utilizam YM, buscou-se estudar apenas hotéis maiores, mais conhecidos e com expressão nacional ou internacional. Isto também introduziu um fator simplificador na interpretação dos resultados devido à homogeneidade dos entrevistados, o que elimina algumas variáveis potencialmente importantes.

Apesar de inicialmente considerada, a questão da aplicabilidade ou não do YM e seus possíveis benefícios foi abandonada devido à complexidade de se fazer uma avaliação precisa e objetiva dos benefícios e dos custos, para não falar da dificuldade em se definir precisamente o que é YM.

Este estudo não visa investigar a eficiência das técnicas de YM em maximizar a receita do hotel e nem fazer uma comparação entre métodos alternativos de se maximizar a receita nos hotéis. Por isso, apesar de diferenças relevantes terem sido observadas, nenhuma análise mais profunda sobre a adequação de cada uma das técnicas é feita.

A dissertação não tem a intenção de propor um novo modelo de YM adequado aos hotéis do Rio de Janeiro. Por isso, mesmo que um hotel possua um programa de YM implementado, dados quantitativos sobre seu desempenho não serão analisados.

#### **1.4 Relevância do Estudo**

YM não pode ser considerado como uma técnica gerencial que aumente sozinha a eficiência de um hotel. Apesar de algumas vezes criticado como uma prática de preço discriminatório, lesivo ao interesse do consumidor em que só se busca o aumento do lucro das empresas, há fortes argumentos a favor do YM. A correta utilização de YM seria uma forma de aumentar o excedente social, particularmente, em um mercado local de alta competitividade e com uma farta oferta em relação à demanda média. Esse aumento do excedente social, resultante da melhor utilização da capacidade instalada, permite não só elevar os lucros dos hotéis, como também, torna os produtos mais acessíveis a novos segmentos de consumidores.

Além disso, YM, em face de uma demanda elástica, aumenta a quantidade ótima a ser produzida. Isso é uma consideração importante para uma cidade que enfrenta sérios problemas com o aumento dos índices de desemprego.

As aplicações de YM são muito pouco conhecidas e pesquisadas no Brasil. O levantamento bibliográfico feito para esta dissertação não revelou qualquer indício de trabalho acadêmico anterior tratando da aplicação de YM em hotéis.

Desta forma, espera-se que o presente trabalho venha estimular novas investidas de pesquisadores.

Além disso, a abertura do "leque" de pesquisa no tocante à melhoria da indústria de serviços no Brasil, em especial à indústria hoteleira, é de suma relevância para o desenvolvimento tecnológico. O melhor conhecimento deste potencial e das decisões e ações mais apropriadas para realizá-lo, certamente serão úteis também às empresas, que se beneficiariam de uma gerência mais elaborada do ponto de vista técnico e aos órgãos de fomento e formadores de políticas, como indicações para ações efetivas.

## **1.5 Organização do Estudo**

A dissertação está dividida em seis capítulos, sendo este primeiro reservado ao objetivo, delimitação do estudo e sua relevância para a indústria e academia.

O Capítulo 2 é composto de uma revisão de diversos elementos que, em conjunto, formam o conceito de YM.

O Capítulo 3 trata da metodologia utilizada, bem como das perguntas de pesquisa a que ela deve servir. Esse capítulo estabelece as perguntas de pesquisa e hipóteses que a operacionalizam, universo e amostra, coleta e tratamento dos dados, delimitação metodológica e descrição das características das entrevistas.

No Capítulo 4 são descritos e apresentados os dados obtidos, a partir dos estudos de caso, dos onze hotéis analisados na pesquisa. As análises são feitas à medida que os dados são apresentados.

O Capítulo 5 é composto das considerações mais relevantes sobre cada uma das oito hipóteses, descritas no Capítulo 3, a partir dos dados obtidos nos estudos de caso apresentados na Seção 4.2. Também apresentará uma análise sobre os obstáculos aparentes, percebidos pelos respondentes, para possível e eficiente implementação de um programa de YM.

O Capítulo 6 apresenta as conclusões e considerações finais sobre as perguntas fundamentais da pesquisa, assim como as recomendações e sugestões para trabalhos futuros.