

GLOSSÁRIO

Allotment	Bloqueio de um número limitado de apartamentos
Award	Programa de premiações
Booking lead time	Tempo para efetuar uma reserva
Booking pace	Andamento das reservas e vendas
Boom	Explosão
Break even point	Ponto de equilíbrio entre lucro e prejuízo
Budget	Orçamento
Business	Negócios
Chart	Quadro
Check in	Chegadas
Check out	Saídas
Citywide	Eventos que abrangem a cidade inteira
Close to arrival	Ver definição na Seção 2.11
Coffee break	Serviços de alimentação e bebida
Concierge	Departamento do hotel que agenda programações para os hóspedes
Corporate	Corporativo
Corporate meeting	Reuniões corporativas
Cross selling	Vendas cruzadas
Dead line	Data limite
Displacement	Ver definição na Seção 2.12
Downgrade	Categoria inferior
Early discount pricing	Descontos com antecedência de tempo
Feedback	Retorno de informações
Feeling	Sentimento
Follow up	Levantamento
Forecast	Previsão
Front office	Recepção
Global distribution system	Sistemas global de distribuição de reservas e vendas
Home page	Página do hotel na Internet
Hurdle rate	Tarifa mínima para se obter lucro
Lead time	Espaço de tempo para se efetuar algo
Leakage	Ver definição na Seção 2.2.3
Market share	Porcentagem de mercado
Minimum length of stay	Ver definição na Seção 2.11
Mix	Mistura
Nesting (ou nested protection)	Inventário protegido em classes aninhadas
No show	Cliente que não aparece no dia previsto de sua chegada ao hotel

On line	Em ligação direta
Overbooking	Vendas além da capacidade
Pick up	Levantamento sobre os picos de reservas ou vendas
Quantity discount	Desconto sobre a quantidade
Rack rate	Maior tarifa; tarifa sem desconto
Revenue management	Gerenciamento de receita
Revenue per passenger per hour	Receita por passageiro por hora
Roomnights	Número de noites vendidas
Sales and catering	Departamento de vendas, banquetes e eventos
Sell through	Ver definição na Seção 2.11
Single level pricing	Nível único de tarifas
Site	Local na rede (Internet) que abriga <i>home pages</i>
Spill	Ver definição na Seção 2.2.3
Spoilage	Ver definição na Seção 2.2.3
Staff	Corpo gerencial
Tailored	Feito sob medida
Toll free	Números de telefones para atendimento gratuito
Top down selling	Venda negociada com ofertas decrescentes de tarifas
Tour operator	Operadores de turismo; agenciadores
Trade-off	Ver definição na Seção 2.2.3
Transfer	Translado
Turn away	Recusa em aceitar uma reserva ou uma venda
Turn over	Rotatividade dos empregados
Upgrade	Substituição de um serviço por outro de categoria superior. Geralmente sem acréscimo da tarifa.
Upselling	Programa de incentivo dado ao funcionário que consiga, na hora da chegada do cliente ao hotel, refazer sua reserva para uma categoria superior.
Walk in	Cliente que chega ao hotel sem ter feito reserva prévia
Wash factor	Fator de limpeza
Yield	Rendimento
Yield management	Gerenciamento de rendimentos

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bradley, A. and A. Ingold (1993.). “An Investigation of Yield Management in Birmingham Hotels.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 5 (2): 13-16.

Caneen, J. M. (1997). “Yield Management and its Practical Application in Hotels”. *William H. Harrah College of Hotel Administration, University of Nevada*: 105 p.

Donaghy, K., U. McMahon-Beattie and D. McDowell (1997). “Implementing Yield Management: Lessons from the Hotel Sector.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 9 (2): 50 - 54.

Frederick, Harris; Peter, Peacock (1995) “Ten Steps to YM Success” *Marketing Management*. Chicago, Outono 1995.

Griffin, R. K. (1995). “A Categorization Scheme for Critical Success Factors of Lodging Yield Management Systems.” *International Journal of Hospitality Management*. 14 (3-4): 325-338.

Hanks, R., R. Cross and P. Noland (1992). “Discounting in the Hotel Industry: A New Approach.” *Cornell Hospitality Restaurant Administration Quarterly*. 33 (1): 15 - 23.

Jarvis, N., A. Lindh and P. Jones (1998). “An Investigation of the Key Criteria Affecting the Adoption of Yield Management in UK Hotels.” *Progress in Hospitality and Tourism Research*. 4: 207-216.

Jauncey, S., I. Mitchell and P. Slamet (1995). “The Meaning and Management of Yield in Hotels.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 5(4): 23 - 26.

Jones, P. (1999). “Yield Management in UK Hotels: A System Analysis.” *Journal of the Operational Research Society*. 50: 1111-1119.

Jones, P. and D. Hamilton (1992). “Yield Management: Putting People in the Big Picture.” *Cornell Hospitality and Restaurant Administration Quarterly*. 33 (1): 89 - 95.

Kimes, S. (1989). “The Basics of Yield Management.” *Cornell Hospitality and Restaurant Administration Quarterly*. 30: 14-19.

Kimes, S. (1994). “Perceived Fairness of YM.” *Cornell Hospitality and Restaurant Administration Quarterly*. 35 (1): 22 - 29.

Lambert, C., J. Lambert and T. Cullen (1989). “The Overbooking Question: A Simulation.” *Cornell Hospitality and Restaurant Administration Quarterly*. 30 (2): 15 - 20.

Lieberman, W. (1991). “Making YM Work for You: Ten Steps to Enhanced Revenues.” *Travel, Tourism and Hospitality Bulletin of Arthur D. Little, Inc.*.(June).

Lieberman, W. H. (1993). "Debunking the Myths of Yield Management." *Cornell Hospitality and Restaurant Administration Quarterly*. 34 (1): 34-41.

Luciani, S. (1999). "Implementing Yield Management in Small and Medium Sized Hotels: An Investigation of Obstacles and Success Factors in Florence Hotels." *International Journal of Hospitality Management*. 18 (2): 129-142.

McCarthy, Jeffrey. (1994). "Applications and Limitations of YM Pricing Systems Beyond the Airline and Hospitality Industries". Tese de Doutorado. Massachusetts Institute of Technology.

Norman, E. D. and K. J. Mayer (1997). "Yield Management in Las Vegas Casino Hotels." *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 38 (5): 28-33.

Orkin, E. B. (1988). "Boosting your Bottom Line With Yield Management." *Cornell Hospitality and Restaurant Administration Quarterly*. 28 (4): 52 - 56.

TIMS – Disponível em <http://www.tims.fr/uk/high_profits.html> – Acesso em 20 de Novembro de 2001.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997.

Vieira, José. (2002). "Gerenciamento da Cadeia de Laticínios: Uma Oportunidade para as Empresas da Zona da Mata de Minas Gerais". *Dissertação de Mestrado - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro*.

Weatherford, L. (1991). "Perishable Asset Revenue Management in General Business Situation". Tese de Doutorado. *The Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia*.

Wirtz, J. Ho Pheng Theng, J. Patterson, P. (2001). "Yield Management: Resolving Potential Customer and Employee Conflicts". Disponível em <http://www.fba.nus.edu.sg/fba/mscphd/rps0126.PDF>. Acesso em 20 de Novembro de 2001.

ANEXO I

Modelo de Carta de Solicitação de Entrevista

Ao _____ Hotel

Atenção Sr/Sra. _____

Prezado(a) Senhor(a),

Meu nome é Luiz Gustavo Alcure de Moraes. Sou Engenheiro de Produção, graduado pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro, cursando atualmente o programa de mestrado em Engenharia de Produção pelo departamento de Engenharia Industrial da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Formamos um grupo de pesquisa acadêmica abordando a gerência de operações em serviços, em especial a da indústria hoteleira. Deste grupo, fazem parte ainda o Professor Leonardo Junqueira Lustosa e o doutorando Annibal José Scavarda do Carmo.

Estamos realizando um estudo sobre um processo de gerenciamento de operações em hotéis, conhecido internacionalmente pelo termo *Yield Management* ou *Revenue Management*, que, em português, podemos chamar de “gerência de rendimentos”. Podemos entender *Yield Management* como o processo de alocação do tipo certo de capacidade a cada tipo de cliente ao preço certo para que se maximizem os rendimentos considerando também um melhor aproveitamento da capacidade do hotel.

O objetivo da pesquisa é avaliar o atual nível de aplicação das técnicas de *Yield Management* nos mais importantes hotéis do Rio de Janeiro e comparar os resultados com os que outras pesquisas obtiveram em cidades como Birmingham, Inglaterra e Florença, Itália. Esperamos que a pesquisa seja útil para a indústria hoteleira do Rio de Janeiro, pois é nossa intenção avaliar o potencial de benefícios que possam advir dessa moderna prática gerencial.

Para essa pesquisa, já recebemos o apoio de alguns dos grandes hotéis da orla marítima do Rio. Como não poderia deixar de ser, temos o compromisso de manter

sigilo sobre a identidade dos respondentes, suas empresas e quaisquer outras informações que julgarem necessárias.

Desde então, reconhecendo seu hotel como sendo de alto padrão de qualidade nos serviços prestados, gostaríamos de entrar em contato com a pessoa mais adequada para o assunto em questão a fim de coletar informações que contribuam para minha pesquisa.

O encontro seria na forma de uma entrevista, semi-estruturada, com perguntas abertas ao respondente, procurando observar se, neste hotel, são aplicadas algumas técnicas de *Yield Management* ou similares.

Estamos também assumindo o compromisso de, respeitando as restrições feitas para divulgação, retornar aos respondentes os resultados da pesquisa.

Agradeço desde já a atenção dispensada, colocando nosso departamento de Engenharia Industrial ao total dispor dos Senhores para eventuais colaborações.

Em anexo, segue o roteiro de como abordarei o assunto durante a entrevista. Caso tenham sugestão sobre algum assunto que eu possa ter esquecido de abordar, ficaria agradecido.

Atenciosamente,

Luiz Gustavo Alcure de Moraes.

Email: lgalcure@hotmail.com ou lgalcure@yahoo.com

ANEXO II

Roteiro de Entrevistas - Estrutura da Pesquisa

As entrevistas abordam os seguintes aspectos fundamentais: *Tecnologia; Recursos Humanos; Sistema de Informações, Decisões Estratégicas; Decisões Operacionais; Obstáculos.*

Sobre os aspectos tecnológicos, quero saber:

- Se eles possuem algum sistema de software gerencial e como ele é útil para o seu negócio, analisando quais as funções gerenciais que ele dá apoio.
- Se esses softwares gerenciam as reservas, chegadas, partidas, cancelamento de reservas e no-shows, e como ele os faz.
- Se esses softwares são bons o bastante para gerenciar todos os seus segmentos de mercado.

Sobre os aspectos organizacionais e humanos, quero saber:

- Como a organização está estruturada quanto aos níveis gerenciais, áreas funcionais e processos gerenciais.
- Se o pessoal de operações manuseia facilmente o software de YM, quais as pessoas que as fazem e quanto de treinamento isso requer. Estes treinamentos são realizados externamente ou on job.
- Se existe algum programa de incentivo ao funcionário ou de cobrança quanto metas de venda que possam interferir na percepção do funcionário sobre o que é YM. Como são esses programas (pontuação, comissão...)
- Qual o nível de educação dos funcionários que estão diretamente ligados ao YM.
- Se existem programas de melhoria contínua e/ou treinamento para os funcionários.
- Se todos os funcionários de gerência têm conhecimentos sobre as técnicas de YM e quais os têm.

Sobre os aspectos do sistema de informação, quero saber:

- Se eles analisam dados históricos sobre a demanda, vendas realizadas, cancelamento ou alterações de reservas, e no show.
- Se prevêm a demanda e qual o horizonte a ser analisado.

- Se usam dados externos relativos a demanda para que consigam prever quantas reservas poderão aceitar.
- Se analisam o histórico do hotel e determinam qual o booking pace e as tendências de reservas de grupo e individual
- Qual a taxa de ocupação dos quartos mensal nos anos de 2000 e 2001 e suas respectivas diárias médias. Quando ocorrem as datas de pico e de baixa.
- Se avaliam o yield mensal, ou yield equivalente, ou ocupação equivalente, ou REVPAR, ou receita extra quarto por categoria, ou a taxa de displacement de clientes transientes ocorrido por aceitarem reservas de grupo.
- Se eles praticam a política de overbooking, e em que bases as fazem. No caso afirmativo, quais as ações tomadas pela gerência quando eles se encontram na situação de não atender a uma reserva aceita. Quais as explicações e/ou compensações dadas aos clientes? É utilizado upgrade sem adicional de custos caso haja disponibilidade?
- Se o não atendimento devido a overbooking é tido como danoso para a imagem do hotel, ou se as compensações geralmente atendem aos clientes.
- Se existem acordos com outros hotéis para casos de rejeição por overbooking.
- Se o seu sistema de reservas está bem definido, se não há divergências entre como proceder em cada reserva, levando em conta os trade offs e as regras de overbooking.
- Até onde vai a autonomia do operador em aceitar ou não a reserva.
- Se eles têm canal próprio para reservas ou vendas ou se usam agentes externos para essas operações.
- Se há contratos de parceria ou aliança com agentes externos.
- Até que ponto eles analisam os trade-offs entre taxas e probabilidades de se usar totalmente a capacidade do hotel. Isto é, até onde o gerente pode aceitar um desconto solicitado pelo cliente em potencial, sofrendo risco de perdê-lo por não aceitar o preço sugerido pelo cliente. E, até que ponto isso é feito automaticamente pelo sistema, se existir.

- Qual a política adotada para walk in quando ocorre uma procura por um quarto reservado, porém não ocupado até o momento. Isto é, qual o prazo dado para que a reserva se concretize?
- Coletam-se dados sobre os clientes que desistiram das reservas, não apareceram e quais os motivos da desistência.

Sobre os aspectos das decisões estratégicas, quero saber:

- Se eles segmentam os clientes em grupos.
- Se eles definem seu mix ótimo de clientes, isto é, se determinam um número máximo ou mínimo de reservas ou vendas para cada segmento de clientes que deve ser alocado.
- Se têm preferência por algum grupo específico de clientes.
- Se oferecem serviços extras ou pacotes promocionais específicos para os seus hóspedes. Há contratos formais para isso?
- Como são feitas reservas “em bloco” para operadores de turismo e outros agentes?

Sobre as decisões operacionais, quero saber:

- Quantas tabelas de preços eles adotam durante o ano, como as definem e quais as épocas.
- Se existe alguma atividade de feedback ou avaliação dos resultados de receitas e ocupação obtidos de acordo com as metas traçadas pela empresa, e qual a frequência com que se executam essas atividades.
- Como a capacidade é gerenciada. Isto é, se eles acompanham diariamente o status da taxa de ocupação do hotel e quais medidas adotam se estão abaixo ou acima do esperado.
- Praticam-se as técnicas close to arrival, selling through, minimum length of stay.
- Se eles têm controle sobre o custo marginal de se abrir um quarto.

Sobre os obstáculos organizacionais, quero saber:

Atitudes – características da filosofia do negócio, atitudes quanto à questão de preços, entendimentos sobre os conceitos sobre YM.

- Os gerentes podem não estar a par dos conceitos de YM.
- Habilidades insuficientes de gerenciamento.
- incompatibilidade com a filosofia de negócios da empresa.

- Resistência em formalizar informações.
- Falso entendimento sobre YM.

Operacionais – aspectos pelos quais o negócio é operado.

- Custo da tecnologia
- Dependência de negócios com preços fixos.
- Informações insuficientes.
- Alta taxa de turn over de staff.
- Produtos indiferenciados.
- Pouca disponibilidade de apartamentos

Infra-estrutura – fatores no ambiente de negócios da empresa que impedem a implantação do YM.

- Infra-estrutura de suporte insuficiente.
- Tecnologia de YM computadorizada apropriada não disponível.
- Sazonalidade rígida da demanda.

Reguladora – restrições governamentais sobre a habilidade do negócio em praticar YM.

- Restrições governamentais sobre a política de preço.