

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA

FELIPE DE VASCONCELOS CASTRO

APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO DA RECEITA EM SERVIÇOS
HOTELEIROS

FORTALEZA
2010

FELIPE DE VASCONCELOS CASTRO

APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO DA RECEITA EM SERVIÇOS
HOTELEIROS

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração e Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Érico Veras Marques

FORTALEZA
2010

FELIPE DE VASCONCELOS CASTRO

APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO DA RECEITA EM SERVIÇOS
HOTELEIROS

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração e Controladoria.

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Érico Veras Marques (Orientador)
Universidade Federal do Ceará - UFC

Profa. Dra. Cláudia Buhamra Abreu Romero
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof. Dr. Samuel Façanha Câmara
Universidade Estadual do Ceará - UECE

RESUMO

O setor de serviços desempenha papel de importância crescente para o desenvolvimento socioeconômico de muitos países. A cadeia produtiva do turismo, com suas variadas ramificações e grande capacidade de geração de empregos, é um dos integrantes relevantes deste setor. Neste âmbito, dedica-se ao estudo do Gerenciamento da Receita aplicado às empresas de serviços hoteleiros. Esta ferramenta tem a capacidade de contribuir com o desenvolvimento desta atividade de destaque no elo do turismo. Os conceitos de base do GR há muito tempo pautam as relações comerciais e, mais recentemente, associados à democratização da tecnologia da informação, passaram a ser utilizados de modo sistemático. Vasta é a literatura que retrata os resultados advindos do GR em empresas de serviços ligadas ao turismo, sobremaneira no exterior. Com o objetivo de compreender como esta tecnologia é utilizada em Fortaleza, foram selecionados três hotéis de destaque no mercado local, para o desenvolvimento de um estudo de caso múltiplo. A pesquisa de campo permitiu avaliar o nível de conhecimento que as empresas detêm sobre o GR e o grau de aplicação da ferramenta.

Palavras-chave: Serviços. Hotelaria. Gerenciamento da Receita.

ABSTRACT

The service sector plays an increasingly important role for socio-economic development in many countries. The productive chain of tourism, with its various ramifications and great capacity for employment generation, is one of the members of this important sector. In this context, this study is dedicated to the Revenue Management application on enterprises of hotel services. This tool has the ability to contribute to development of this activity, which is a highlight in the link of tourism. The basic concepts of RM have long guided trade relations and, more recently, associated with the democratization of information technology, began to be used consistently. Vast is the literature that portrays the results derived from the RM in service companies related to tourism, especially abroad. With the aim of understanding how this technology is used in Fortaleza, we selected three prominent hotels in the local market for the development of a multiple case study. Field research has evaluated the level of knowledge that companies hold on RM and the degree of implementation of the tool.

Keywords: Services. Hospitality. Revenue Management

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

TABELA 1	Setores de desenvolvimento da atividade econômica.....	14
TABELA 2	Crescimento do setor de serviços.....	15
TABELA 3	Informações acerca da receita com serviços.....	16
TABELA 4	Categorias dos meios de hospedagem.....	26
TABELA 5	Matriz de projetos de estudo de caso.....	49
TABELA 6	Relação entre pergunta, objetivos e instrumento de coleta.....	52
TABELA 7	Identificação dos hotéis.....	68
TABELA 8	Informações sobre PMS.....	74
TABELA 9	Benefícios reais ou potenciais do GR.....	75
FIGURA 1	Modelo de segmentação amplo.....	40
FIGURA 2	Segmentação de mercado aplicada ao Gran Marquise Hotel.....	56
FIGURA 3	Estrutura organizacional do Hotel Luzeiros Fortaleza.....	61
GRÁFICO 1	Crescimento anual do turismo mundial, medido pelo número de desembarques..	21
GRÁFICO 2	Empregos oferecidos pela indústria mundial do turismo.....	22
GRÁFICO 3	Comportamento das tarifas <i>versus</i> as semanas de antecedência ao voo.....	43
GRÁFICO 4	Grau de utilização das ferramentas de GR.....	59
GRÁFICO 5	Utilização de informações sobre clientes.....	60
GRÁFICO 6	Grau de utilização das ferramentas de GR.....	64
GRÁFICO 7	Utilização de informações sobre clientes.....	65
GRÁFICO 8	Grau de utilização das ferramentas de GR.....	69
GRÁFICO 9	Nível de utilização das informações.....	70
GRÁFICO 10	Comparativo das ferramentas de GR.....	73
GRÁFICO 11	Nível de utilização das informações.....	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIH	Associação Brasileira de Indústrias e Hotéis
ARS	<i>Airline Reservation System</i>
CRO	<i>Central Reservation Offices</i>
DSS	<i>Decision Support System</i>
EMBRATUR	Empresa Brasileira de Turismo
GDS	<i>Global Distribution System</i>
GPQT	Gestão pela Qualidade Total
GR	Gerenciamento da Receita
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBM	<i>Internacional Business Machines</i>
IUOTO	<i>International Union of Official Travel Organisations</i>
LOS	<i>Length-of-Stay</i>
O&D	Origem-Destino
ONU	Organização das Nações Unidas
PAS	Pesquisa Anual de Serviços
PIA	Pesquisa Anual Industrial
PIB	Produto Interno Bruto
PMS	<i>Property Management Systems</i>
SETUR	Secretaria de Turismo do Estado do Ceará
SI	Sistema de Informação
UNWTO	<i>United Nations World Tourism Organization</i>
WTO	<i>World Tourism Organization</i>
WTTC	<i>World Travel & Tourism Council</i>
YM	<i>Yield Management</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	09
1.1	Problema.....	09
1.2	Objetivos.....	11
1.2.1	Objetivo Geral.....	11
1.2.2	Objetivos Específicos.....	11
1.3	Pressupostos.....	11
1.4	Estrutura da Dissertação.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	O Setor de Serviços.....	13
2.2	O Setor Turístico.....	18
2.3	O Setor Hoteleiro.....	23
2.3.1	Tipos de Hotéis.....	25
2.4	Definição de Gerenciamento da Receita.....	27
2.4.1	Desenvolvimento do GR – Indústria de Aviação Civil.....	30
2.4.2	GR na Indústria Hoteleira.....	32
2.4.3	GR em outras Indústrias.....	35
2.5	Aplicação das Técnicas de GR.....	36
2.5.1	Precondições.....	36
2.5.2	Análise da Demanda e Gestão do Inventário.....	38
2.5.3	Segmentação de Mercado e Customização do Produto.....	39
2.5.4	<i>Pricing</i>	41
2.5.5	Tempo de Permanência ou Origem-Destino.....	43
2.5.6	Sistemas de Reserva.....	43
2.5.7	Estratégias de Controle de Tarifa.....	45
2.5.8	<i>Overbooking</i>	45
3	METODOLOGIA.....	47
3.1	Classificação da Pesquisa.....	47
3.2	Observação Direta.....	48
3.3	Observação Participante.....	49
3.4	Identificação dos Casos.....	50
3.5	Coleta de Dados.....	52
3.6	Instrumento de Coleta de Dados.....	52
4	ANÁLISE DOS CASOS.....	56
4.1	O Caso do Gran Marquise Hotel.....	56
4.2	O Caso do Beach Park.....	60
4.3	O Caso do Hotel Luzeiros Fortaleza.....	63
4.4	Análise Comparativa dos Casos.....	67
5	CONCLUSÃO.....	69
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema

Um dos maiores desafios dos gestores de empresas do setor de serviços no qual se opera um inventário perecível e cuja venda não realizada em determinado dia, jamais poderá ser recuperada – como ocorre, por exemplo, em empresas aéreas, hotéis e locadoras de carros – é compreender a demanda futura, com o intuito de maximizar receita e lucratividade.

A impossibilidade de se acumular e manter em estoque produtos como quartos de hotel ou assentos de aeronaves enseja uma ociosidade da capacidade instalada em determinadas ocasiões, assim como uma indisponibilidade do produto, em outras. Como resultado, o gerenciamento da receita torna-se fator crítico para estas empresas.

Gu e Caneen (1998, p.245) definem da seguinte forma este desafio: “para indústrias de serviço limitadas por uma capacidade fixa, o sucesso financeiro é geralmente uma função da habilidade de gerenciar o uso da capacidade eficientemente”.

Uma das ferramentas que procura trabalhar a demanda, sobremaneira em empresas de serviço, e que logra um crescente destaque, especialmente internacional, é o *Yield Management* (YM) ou Gerenciamento da Receita (GR). Seu principal objetivo, de acordo com uma definição tradicional, é extrair o máximo de receita possível de determinada capacidade, que nas empresas onde o mesmo é comumente utilizado, geralmente é fixa (GU e CANEEN, 1998).

A quantidade de variáveis que influenciam as curvas de demanda e oferta nestas empresas tornaria impossível a tarefa de gerenciá-las, não fosse o apoio de um Sistema de Informação (SI). De acordo com O’Brien (2001), um SI com esta finalidade é classificado como *Decision Support System* (DSS) ou Sistema de Apoio à Decisão, que se utilizará de recursos de *hardware, software, rede e pessoas*, com intuito de transformar dados em informações interativas, que serão utilizadas na de tomada de decisão.

Laudon e Laudon (2007, p.48) defendem que um DSS deve focar “problemas únicos e que se alteram com rapidez, para os quais não existe um procedimento de resolução totalmente predefinido”. Este tipo de SI, aplicado ao gerenciamento de um hotel, por exemplo, calculará a projeção da receita máxima esperada para cada tipo de cliente, baseado em suas necessidades e comportamentos. Estas informações auxiliarão na segmentação destes clientes, abalizando decisões relacionadas a campanhas publicitárias, customização dos produtos, programas de fidelidade, incentivos, políticas de descontos, alocação de quartos etc.

As dificuldades para implantação de um SI de apoio ao GR iniciam-se com suporte na disponibilidade de um banco de dados confiável e suficientemente extenso, do qual as informações possam ser extraídas e trabalhadas por meio de modelos estatísticos. O resultado destas análises é uma seleção ideal de preços *versus* quantidades, a ser disponibilizada a determinado grupo de clientes, expresso mediante uma curva de demanda ideal, que teoricamente maximizará a receita (O'BRIEN, 2001).

Tranter, Stuart-Hill e Parker (2009) enfatizam ainda que, diferentemente das empresas aéreas, os hotéis, geralmente, adotam novas tecnologias de modo muito lento e que a defasagem tecnológica constitui, portanto, outro empecilho na adoção das técnicas de gerenciamento da receita.

A limitada produção literária e acadêmica nacional a respeito do GR permite inferir que o assunto é pouco discutido, haja vista os escassos exemplos de utilização desta tecnologia, sobremaneira quando procurados fora de companhias aéreas ou redes internacionais de hotel.

Internacionalmente, no entanto, diversos pesquisadores, como por exemplo, Kimes (1989), Lieberman (1993), Gu e Caneen (1998), Cross (1998), Talluri e Ryzin (2005), Tranter, Stuart-Hill e Parker (2009) entre outros, definem, caracterizam e enumeram elementos essenciais na elaboração e implantação de um sistema de GR.

Com efeito, esta pesquisa tem por baliza a teoria sobre o assunto e ainda uma pesquisa de campo, com o propósito de responder ao seguinte questionamento: como empresas hoteleiras cearenses utilizam as técnicas de GR?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Para responder à questão de pesquisa e contribuir para a solução do problema há pouco suscitada, esta dissertação tem por objetivo analisar o modo como empresas hoteleiras cearenses fazem uso das técnicas de GR.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com o fito de orientar a busca do objetivo geral, necessita-se compreender os seguintes objetivos específicos:

- identificar as políticas gerais relacionadas ao GR;
- analisar o nível de compreensão acerca das técnicas de GR; e
- analisar os benefícios e complicações advindos da aplicação das técnicas de GR.

1.3 Pressupostos

Os pressupostos foram desenvolvidos com a intenção de orientar a resolução do problema de pesquisa. Este ensaio produz informações suficientes para confirmar ou refutar esses pressupostos.

Deste modo, foram estabelecidos os seguintes pressupostos:

- a aplicação dos conceitos de GR pressupõe o estabelecimento de políticas norteadoras;
- as políticas de GR devem ser desdobradas e compreendidas por todos os que as utilizam;
- e

- a aplicação das técnicas de GR por empresas hoteleiras cearenses ensejam benefícios e complicações.

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta investigação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro deles é composto pela Introdução que, traz a definição do problema a ser pesquisado, os objetivos gerais e específicos e os pressupostos.

O capítulo 2 destina-se a uma revisão teórica, focada nos conceitos de serviços e do setor turístico, no qual são aplicadas as técnicas de GR, que embasam o desenvolvimento do estudo. Nesta parte, serão expostos, ainda, os diversos elementos que fundamentam os conceitos e aplicações do GR.

O capítulo 3 aborda a metodologia utilizada para desenvolvimento da dissertação, assim como a delimitação da pesquisa, material de coleta, além da forma de análise e tratamento dos dados.

No capítulo 4, é realizada a análise dos casos, com suporte nos dados obtidos através da pesquisa de campo.

O capítulo 5 traz as conclusões e considerações finais, onde são abordadas as delimitações do estudo e procedidas sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a pesquisa bibliográfica da dissertação, cujo propósito, de acordo com Martins e Theóphilo (2007, p.54), é “explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos etc.”, o que se constitui em base de sustentação de quaisquer trabalhos científicos.

A pesquisa bibliográfica apresentada a seguir orientou-se pelo estudo do setor de serviços em geral e turístico em especial. No contexto do setor de serviços turísticos, optou-se por destacar a indústria hoteleira, dada sua importância ao segmento e, ainda, como campo de aplicação das técnicas de Gerenciamento da Receita (GR).

O estudo bibliográfico do GR objetivou uma visão geral dos diversos aspectos relacionados a esta técnica. Neste sentido, buscou-se na literatura o entendimento sobre seu surgimento, características, aplicações e evolução.

2.1 O Setor de Serviço

À medida que se observa o aumento da industrialização e produtividade do País, o setor de serviço passa a ter uma representatividade crescente na economia. Este fenômeno foi estudado pelo economista inglês Colin Clark, em seu livro *The Condicions of Economic Progress*, de 1954, no qual o autor afirma que a transferência dos empregos de um setor da economia para o outro é inevitável (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005).

De acordo com Foote e Hatt (1953), o estádio de desenvolvimento econômico dos países possibilitou classificá-los de acordo com a atividade desempenhada por sua população. A Tabela 1, a seguir, apresenta uma classificação composta de cinco setores, de acordo com a atividade econômica:

Tabela 1 - Setores de desenvolvimento da atividade econômica

Setor	Principais atividade
Primário (extrativista)	Agricultura, mineração, pesca e atividade florestal
Secundário (produção de bens)	Manufatura e beneficiamento
Terciário (serviços domésticos)	Restaurantes e hotéis, salões de beleza e barbearia, lavanderias, manutenção e consertos.
Quaternário (serviços de comércio e intercâmbio)	Transporte, varejo, comunicações, finanças e seguros, imóveis e governo.
Quinário (aperfeiçoamento e ampliação das habilidades humanas)	Saúde, educação, pesquisa, lazer e artes.

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2005.

Os Estados Unidos são um exemplo do comportamento estudado por Colin Clark. Na década de 1950, metade da força de trabalho estava concentrada no setor de serviços, ao passo que, na década de 1990, esta participação já havia saltado para 80% da população economicamente ativa (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005).

No Brasil, o setor de serviço também emprega mais do que a indústria de manufatura. De acordo com a Pesquisa Anual de Serviços (PAS) de 2007, conduzida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, há mais de 8,7 milhões de pessoas trabalhando no setor de serviços, ao passo que a Pesquisa Anual Industrial (PIA) deste mesmo ano aponta 7,4 milhões de empregados nas indústrias.

A divisão da atividade econômica em setores, conforme demonstrado na Tabela 1, proporciona também a classificação das sociedades, tomando como base a área econômica de maior representatividade. Neste âmbito, observa-se o surgimento das sociedades agrícolas, que possibilitaram a fixação das populações nômades, lançando as fundações para as primeiras civilizações da história. Séculos depois, a matriz socioeconômica das sociedades começou a mudar, pela introdução das primeiras máquinas, como o tear e a máquina a vapor, capazes de

substituir a força humana e animal no desenvolvimento das atividades. Este movimento foi chamado de Revolução Industrial, denominação que passou a ser utilizada também para caracterizar as sociedades que empregam mais pessoas nas indústrias do que no campo. As consequências da Revolução Industrial repercutiram em muitas áreas, expressas em mudanças demográficas, com o crescimento das cidades; políticas, com a influência dos industriais na condução dos governos e sociais, com a estruturação de sindicatos que buscaram organizar regras de trabalho etc. A mais importante consequência, no entanto, de uma sociedade industrial, é que esta lança as bases para o desenvolvimento de uma nova revolução. E de acordo com Braga (1989, p.96), “a revolução ora em curso poderia ser batizada de Revolução dos Serviços”.

Para o sociólogo estadunidense Daniel Bell (1973 *apud* Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2005) isso se fundamenta, pois o desenvolvimento industrial impulsiona o crescimento e a necessidade de mais serviços, o que eventualmente levará a uma sociedade pós-industrial. Em um mundo cada vez mais globalizado, a expansão das empresas dependerá dos serviços de: transporte, manutenção e conserto, comércio atacadista e varejista, bancário, imóveis, seguros, entre outros. Ainda de acordo com Bell, o aumento da renda da população enseja um decréscimo percentual nas despesas com alimentação e uma migração para o consumo de serviços, o que reflete a busca por uma vida de mais satisfação. Tal comportamento foi descrito por Maslow (1943) ao explicar que satisfeitas as necessidades básicas (fisiológicas e de segurança), as pessoas buscam a autorrealização.

De acordo com Spohrer e Maglio (2008), a economia mundial está em transformação, a julgar pelo percentual da força de trabalho empregada em cada setor de atividade. Esta constatação fundamenta-se na análise de indicadores relacionados à ocupação da população de alguns países. A Tabela 2, a seguir, reflete o crescimento do setor de serviços destes países, considerados os últimos 25 anos.

Tabela 2 – Crescimento do setor de serviços

País	Crescimento do setor de serviços em 25 anos – em %
China	191%
Índia	28%
Estados Unidos	21%
Indonésia	35%
Brasil	20%

Rússia	38%
Japão	40%
Nigéria	30%
Bangladesh	30%
Alemanha	44%

Fonte: Adaptado de Spohrer e Maglio, 2008.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p.30) explicam que a lucratividade das indústrias produtoras de bens de consumo estará cada vez mais relacionada à comercialização de serviços, e exemplificam, que

[...] os fabricantes de automóveis descobriram que financiar e/ou operar *leasing* de automóveis pode proporcionar lucros significativos. A Otis Elevadores percebeu há bastante tempo que as receitas dos contratos de manutenção pós-venda excedem em muito os lucros das vendas de equipamentos para elevadores.

Spohrer e Maglio (2008) citam a *International Business Machines* (IBM) como mais um exemplo de empresa que ampliou a proporção da receita com serviços em seu portfólio de negócios. Em 2004, a receita da IBM foi de US\$ 96 bilhões, dos quais US\$ 42 bilhões originados da comercialização de serviços.

A Tabela 3 relaciona a receita de serviços de empresas tipicamente associadas à manufatura de produtos físicos, tanto em percentual da receita total como em termos absolutos, auferida em 2008.

Tabela 3 – Informações a cerca da receita com serviços

Empresa	Receita com serviços	Prop. da receita total
Rolls Royce	£ 4.8 bilhões	52%
Caterpillar	US\$ 17.5 bilhões	34%
ThyssenKrupp	€ 17.3 bilhões	33%
General Electric	US\$ 35.5	31%
Ericsson	SEK 49 bilhões	23%
Thales	€ 2.7 bilhões	21%

Fonte: *Service Science Summit*, 2009.

Para alcançar tais resultados, promovendo o crescimento do mercado de serviços em escala global, muitas empresas tiveram de mudar a forma como atuam no mercado, reunindo valor aos seus produtos mediante a oferta de serviços, como: contratos de manutenção, treinamentos, acessos a novas versões de *softwares*. Várias outras empresas surgiram a reboque

do desenvolvimento das indústrias, prestando-lhes serviços de apoio à produção e administração (BRAGA, 1989).

Para Kon (1999), a crescente relevância do papel das atividades de serviços no desenvolvimento das economias demanda um entendimento das novas formas de conceituação e mensuração desta atividade. Com efeito, segue-se uma amostra das muitas definições de serviços dadas por diferentes estudiosos:

- Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 30) definem serviço como “uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha papel de co-produtor.”;
- Lovelock e Wright (2003) caracterizam serviço como uma atividade econômica essencialmente intangível que produz valor ao cliente, sem transferir a posse dos fatores de produção;
- Grönroos (2006) define serviço como um processo, de natureza mais ou menos intangível, caracterizado pela interação do cliente com o empregado, recurso físico, sistema ou bens do fornecedor, que visam a solucionar o problema do cliente;
- Parasuraman (1987 *apud* SILVA, 2009) entende serviço como qualquer ação essencialmente intangível, vinculada ou não a um produto físico, que uma parte pode oferecer à outra, sem que da qual decorra a posse de algo;

Silva (2009), apesar da diversidade de definições de serviços, faz uma seleção de características comuns, especialmente as que diferenciam serviços de bens:

- intangibilidade – serviços não podem ser testados ou sentidos antes de comprados;
- inseparabilidade – o cliente é coautor da realização do serviço, que é produzido, entregue e consumido, simultaneamente;
- variabilidade – o padrão em relação ao serviço é uma grande preocupação, dado que clientes diferentes interagindo com funcionários diferentes podem obter variação no resultado; e
- perecibilidade – os serviços não podem ser estocados;

O turismo, um dos importantes representantes do setor de serviços, cujo destaque no planejamento governamental é crescente, tem suas características e desenvolvimento analisados no tópico seguinte desta pesquisa.

2.2 O Setor Turístico

Em tempos de mudança da matriz socioeconômica dos países, com o crescimento do setor de serviços, “o turismo, que é a mais importante atividade deste segmento, tanto no número de pessoas empregadas, como nos efeitos de longo prazo para o desenvolvimento social e econômico”, representa importante alternativa de expansão para as nações (CLAVER-CORTÉS, MOLINA-AZORÍN e PEREIRA-MOLINER, 2007, p.727).

Szivas e Riley (1999, p.748) corroboram a mesma ideia acerca do turismo, ao apresentarem os resultados de um estudo realizado na Hungria, que versa sobre a migração de empregados para o setor turístico daquele país. Os autores testaram a hipótese de que o turismo pode funcionar como um “setor de refúgio” e concluíram que este segmento se apresenta como a segunda opção atrativa para aqueles que experimentam um declínio em seu mercado de trabalho original, dadas as oportunidades de crescimento que proporciona.

Muñoz de Escalona (1991 *apud* SILVA, 2004) enfatiza a importância do turismo, ao destacar a ideia de que o grau de agregação, a abrangência e a complexidade da atividade e do próprio produto turístico extrapolam a tradicional classificação dos setores econômicos em primário, secundário ou terciário, dificultando o enquadramento desta atividade em um setor específico. Para o autor, qualquer empresa é potencialmente turística, dado que, para sua produção impõem-se a contribuição e o envolvimento dos mais diferentes setores da economia.

Kim, Chen e Jang (2006) realizaram pesquisa em Taiwan, país desenvolvido, de economia fortemente exportadora, onde o turismo representou 4% do PIB em 1996, na qual se analisou a correlação entre o crescimento do turismo e o desenvolvimento econômico. Em tal estudo, testaram-se as seguintes hipóteses: existe uma relação de equilíbrio de longo prazo entre a

expansão do turismo e o crescimento econômico; a expansão do turismo produz o crescimento da economia (causalidade unidirecional); a expansão da economia enseja o crescimento do turismo (causalidade unidirecional); e a expansão da economia e o crescimento do turismo apoiam-se mutuamente (relação recíproca entre as duas variáveis). Os autores concluíram que existe uma “relação de reciprocidade, indicando que em Taiwan, o desenvolvimento econômico e do turismo reforçam-se mutuamente”. (KIM, CHEN e JANG, 2006, p. 931).

Já Balaguer e Cantavella-Jorda (2002), que conduziram pesquisa semelhante na Espanha, analisando dados de 1975 a 1997, estabeleceram, mediante testes de causalidade, que o crescimento do turismo impulsiona o desenvolvimento econômico da Espanha. Este fato, provavelmente, advém da importância do turismo para a economia daquele País, que de acordo com a UNWTO, é o segundo Estado, em número de turistas estrangeiros recebidos, atrás apenas da França.

Jauhari (2009) assevera que o desenvolvimento turístico é tratado como prioridade estratégica na Índia e que este é o setor que mais enseja empregos por milhão de rúpias investido. Há 25 milhões de pessoas empregadas neste segmento daquele País e a expectativa de um crescimento à taxa de aproximadamente 10% durante os próximos dez anos. O principal desafio da Índia, além das questões de infraestrutura de aeroportos e transportes públicos, refere-se à elaboração da imagem do país como destino turístico mundial.

Jayapalan (2006) realiza um levantamento histórico a respeito dos esforços dos países para a promoção de seus destinos. O autor aponta a existência de registros datados de 1908, que descrevem iniciativas coordenadas por França, Espanha e Portugal para a promoção desta atividade. O esforço destes países criou a primeira organização internacional de turismo, chamada de *Franco Hispano-Portuguese Federation of Tourism Association*. Apesar da pequena representatividade, tal entidade pavimentou o caminho para o desenvolvimento de órgãos bem mais representativos.

Bhatia (2006) relata, por exemplo, a ocorrência, em 1925, de uma Conferência Internacional, convocada pelo Escritório Nacional de Turismo da Holanda, na qual catorze países participaram e cujo objetivo foi o incremento do turismo internacional.

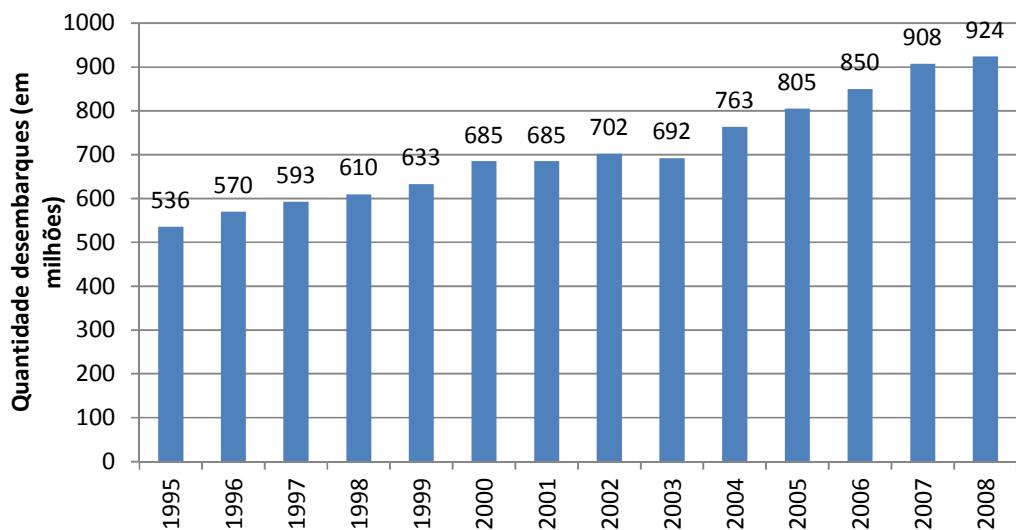
O período pós-Segunda Guerra Mundial demandou um novo ciclo de esforços relacionados ao desenvolvimento estruturado do turismo, especialmente sobre a reconstrução da infraestrutura da Europa. Este assunto, ainda conforme Bhatia (2006), foi debatido em 1946, na *World Conference of National Tourist Organizations*, ocorrida em Londres. Em consequência desse encontro, foi criada no ano seguinte a *International Union of Official Travel Organisations (IUOTO)*.

Em 1970, a IUOTO passou a fazer parte da Organização das Nações Unidas (ONU), adotando o nome de Organização Mundial do Turismo (OMT ou UNWTO), que atualmente congrega 154 países. O principal objetivo da UNWTO, de acordo com o artigo 3º do seu estatuto, aprovado em 27 de setembro de 1970, data em que passou a ser celebrado o dia internacional do turismo, é

[...] a promoção e desenvolvimento do turismo com vista a contribuir para o desenvolvimento econômico, a compreensão internacional, a paz, a prosperidade e o respeito universal, em observância aos direitos humanos e às liberdades fundamentais para todos, sem distinção de raça, sexo, língua ou religião.

De acordo com a UNWTO, a atividade turística mantém um crescimento anual médio de 6,5%, nos últimos 55 anos, medido com base na quantidade de desembarques internacionais. A evolução deste segmento está demonstrada no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Crescimento anual do turismo mundial, medido pelo número de desembarques

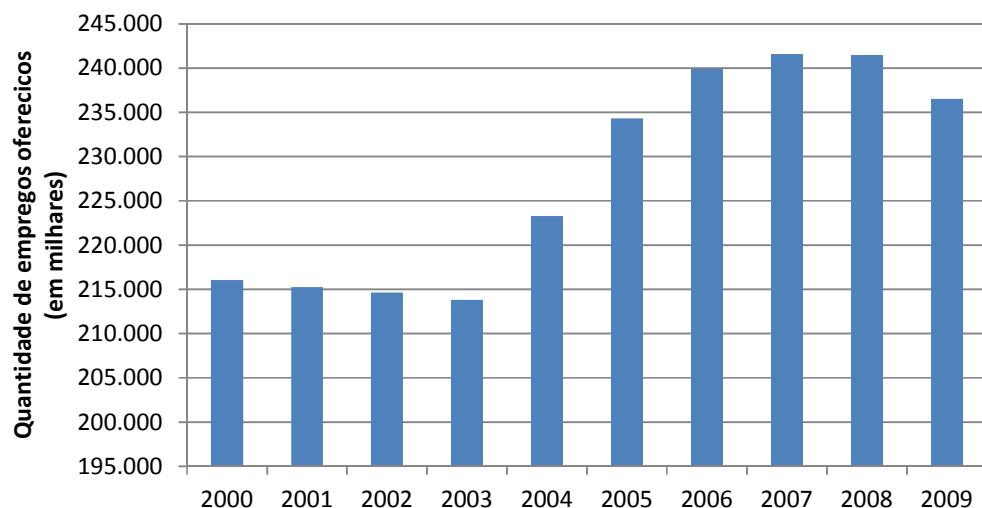


Fonte: <http://www.unwto.org>

A participação da atividade turística, de acordo com Goeldner e Ritchie (2006), correspondeu, em 2005, a 10,6% do produto interno bruto (PIB) mundial. Para Akerhielm, Dev e Nodem (2003), o turismo desperta o interesse dos governos, justamente pelos benefícios econômicos advindos desta atividade, expressos, principalmente, na geração de empregos e incremento da receita com impostos.

O *World Travel & Tourism Council* (WTTC), entidade composta de representantes de todos os segmentos do setor turístico mundial, fundada em 1990, com o propósito de propagar as contribuições econômicas produzidas pela indústria do turismo, expandir os mercados em harmonia com o meio ambiente e reduzir as barreiras ao crescimento, consolida e divulga informações estatísticas a respeito do segmento. De acordo com essa entidade, o turismo é um dos maiores empregadores do mundo, preenchendo mais de 235 milhões de vagas de trabalho. O Gráfico 2 demonstra a evolução destes números.

Gráfico 2 – Empregos oferecidos pela indústria mundial do turismo



Fonte: <http://www.wttc.org>

No caso do Brasil, embora o turismo seja bastante representativo, respondendo por 5,9 % do PIB de 2009 (WTTC, 2010), o País ainda mantém um mercado fortemente emissor, como se pode constatar observando-se o déficit de US\$ 5,178 bilhões de dólares em 2008, segundo dados do Banco Central. Tais números indicam que ainda há um grande potencial a ser desenvolvido

neste segmento. Para efeitos comparativos, o Brasil recebe aproximadamente cinco milhões de turistas estrangeiros por ano, ao passo que a França, líder em termos de desembarques internacionais, acolhe aproximadamente 80 milhões (UNWTO, 2010).

Blake *et al.* (2008) enfatizam a importância do desenvolvimento do setor turístico para o Brasil, como ferramenta para o crescimento econômico, com ênfase na redução da desigualdade social. Os autores aplicaram um modelo econômico conhecido como *computable general equilibrium* (CGE) ou equilíbrio geral computável, utilizado para estimar reações na economia, com esteio em alterações de fatores externos. Na pesquisa em foco, Blake *et al.* (2008, p. 124) demonstram que “o turismo beneficia os setores de menor renda da população brasileira”.

De acordo com a Secretaria de Turismo do Estado do Ceará (CEARÁ, 2009), o turismo representa um dos principais produtos de exportação, correspondendo a, aproximadamente, 20% do total exportado. Os meios de hospedagem participam com algo em torno de 20% deste mercado. Para atender esta demanda, a Capital cearense conta com vasta rede hoteleira, cujo crescimento superou 105%, no período de 1995 a 2008, saltando de perto de 12.000, para mais de 25.000 leitos.

Ladeiras, Mota e Costa (2010) alertam para uma importante perspectiva da atividade turística, relacionada às ameaças que esta indústria pode ocasionar aos países que a exploram. A destruição dos recursos naturais e o aumento dos congestionamentos, por exemplo, estão entre os efeitos colaterais indesejados mais comuns. Ainda de acordo com os autores, o desenvolvimento do turismo deve ser cuidadosamente planejado, com vistas à sustentabilidade do negócio, que deve, ao mesmo tempo, atender as necessidades dos viajantes, ofertando emprego e riqueza às comunidades.

A indústria hoteleira, relevante integrante da cadeia produtiva do setor turístico, terá seus conceitos, evolução e tipologia abordados na seção seguinte.

2.3 O Setor Hoteleiro

Os hotéis surgiram e desenvolveram-se juntamente com o crescimento do hábito de viajar, cuja origem remonta à Antiguidade. Há registros, de acordo com Kishikawa e Hirashima (1993, *apud* LEÃO, 1995, p. 19), de estabelecimentos voltados ao fornecimento de abrigo e alimentação a viajantes, na antiga Babilônia, há mais de 4.000 anos. Evidências semelhantes, datadas de 3.500 anos, foram encontradas também no Egito.

A palavra hotel origina-se do latim *hospitale* e foi usada inicialmente na língua francesa, como *hôtel*. De acordo com Andrade, Brito e Jorge (2002, p. 19), isso decorreu do surgimento dos primeiros hoteis europeus, no século XVIII, impulsionados pela Revolução Industrial.

A hotelaria moderna teve início no século XIX, cujo marco inicial foi o hotel Ritz, de Paris, construído em 1870. O suíço César Ritz, idealizador do projeto, revolucionou a indústria hoteleira, ao adotar banheiros individuais nos quartos e uniformizar seus funcionários (DUARTE, 1996).

A indústria hoteleira nacional observou o surgimento de seus primeiros empreendimentos, de acordo com Trigo (2002), por volta de 1820, poucos anos após a mudança da Corte portuguesa para o Brasil. Campos e Gonçalves (2005) destacam o fato de que, após 1850, muitas das capitais e grandes cidades do Brasil, já contavam com hotéis. A origem da hotelaria moderna do País é representada pelo Hotel Avenida, empreendimento de 220 apartamentos, instalado na cidade do Rio de Janeiro em 1908 (IGNARRA, 2003).

Legalmente, o Decreto 84.910, de 15 de julho de 1980, que regulamenta os dispositivos da lei 6.505, de 13 de dezembro de 1977, define os hotéis como meios de hospedagem de turismo, que, por sua vez, são entendidos como empreendimentos ou estabelecimentos destinados a prestar serviços de hospedagem em aposentos mobiliados e equipados, alimentação e outros necessários aos hóspedes.

Há atualmente no Brasil várias opções de hotéis, que vão desde os mais luxuosos *resorts*, que dispõem de variados serviços de lazer, restaurantes, entretenimento em geral, até hotéis que oferecem unicamente acomodação (HAYES e NINEMEIER, 2005). Segundo a Associação Brasileira de Indústrias e Hotéis (ABIH), em 2003, o conjunto destes empreendimentos, totalizava 18 mil meios de hospedagens que originaram cerca de um milhão de empregos, entre

diretos e indiretos, além de uma receita bruta estimada em U\$ 2 bilhões e uma arrecadação de mais de U\$ 400 milhões em impostos e taxas.

2.3.1 Tipos de Hotéis

Duarte (1996) defende o argumento de que a classificação dos hotéis possibilita a sistematização do estudo dos empreendimentos hoteleiros, sob os mais diferentes aspectos, tais como: os tipos de meios de hospedagem, os produtos, o mercado, o capital social, as formas de administração, os tamanhos dos empreendimentos, entre outras segmentações.

Existem duas formas de classificar os hotéis, de acordo com a categoria dos empreendimentos – uma ligada a aspectos construtivos, de equipamentos, variedade e qualidade dos serviços, que é utilizada no Brasil, enquanto a segunda é definida pelo próprio hoteleiro em função do preço de venda de suas diárias, observada em alguns países, como os Estados Unidos.

A classificação da categoria dos hotéis de acordo com o número de estrelas, de uma até cinco, tem origem europeia e foi implantada no Brasil pela Empresa Brasileira de Turismo - EMBRATUR.

A classificação foi feita mediante uma planilha de avaliação, com atribuição de pontos em função de quesitos distribuídos em quatro blocos:

- a) **aspectos legais** – licenciamento, exigências da legislação trabalhista, oferta de alojamento etc.;
- b) **construtivos** – levam em consideração as áreas para as unidades habitacionais, áreas destinadas para *check in* e *check out*, guarda de bagagens, portaria, elevadores, restaurantes, tipos de acabamento do prédio, facilidades construtivas, de instalação, de uso geral e para pessoas com necessidades especiais etc;

c) **instalações e equipamentos** – avalia instalações e equipamentos em unidades habitacionais e áreas de alimentos e bebidas. Mensura, ainda, o tipo de climatização, comunicação, mobiliário etc;

d) **serviços e gestão** – portaria/recepção, registro obrigatório do hóspede, limpeza e arrumação diária da UH, etc. (EMBRATUR, 2010).

A confiabilidade e a própria validade dessa classificação, sempre foram questionadas, desde sua implantação. Em 1996, a EMBRATUR cancelou o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem e Turismo, por considerar baixa a credibilidade da taxinomia que era procedida.

Em 1998, foi introduzida uma sistemática de classificação por intermédio de Deliberação Normativa nº 387, instituindo um sistema que mantinha liberdade de preços e de símbolos (estrelas), conforme legislação anterior. Esta resolução propôs uma solução que ensejasse suporte ao produto turístico brasileiro e garantias de qualidade aos consumidores de serviços e equipamentos hoteleiros.

Posteriormente, foi elaborada outra Deliberação Normativa, a de nº 429, aprovada em abril de 2002, que modificou o Regulamento dos Meios de Hospedagem e o Manual de Avaliação e a Matriz de Classificação. Foi definido, com arrimo nessa nova Normativa, um conjunto de seis categorias para os meios de hospedagem, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Categorias dos meios de hospedagem

Categoría	Símbolo
Superluxo	★★★★★ SL
Luxo	★★★★★
Superior	★★★★
Turístico	★★★
Econômico	★★
Simples	★

Fonte: http://www.turismo.gov.br/turismo/legislacao/meios_hospedagem

Os organismos ligados ao turismo, tais como Ministério do Turismo, EMBRATUR, ABIH, entre outros, estão promovendo um debate em torno da Normativa nº 429, com o objetivo de atualizar o Regulamento do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem,

considerando as demandas decorrentes da próxima Copa do Mundo, em 2014, e dos próximos Jogos Olímpicos, em 2016.

De acordo com a EMBRATUR (2010), o principal produto do hotel é a unidade habitacional (UH), constituída de espaço atingível desde as áreas de circulação comum do estabelecimento, destinada à utilização, pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso, subdividindo-se basicamente nos seguintes tipos:

- **quarto** – UH de, no mínimo, um quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais;
- **apartamento** – UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetivos pessoais e banheiro privativo;
- **suíte** – UH constituída de apartamento, conforme definição do item anterior, acrescida de pelo menos uma sala de estar (EMBRATUR, 2010).

Castelli (1999) lembra que é admitida a existência de tipos ou denominações distintas de unidades habitacionais (UH), porém, para efeito do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem, serão enquadradas como apartamento ou suíte.

Um meio de hospedagem pode ser definido como um estabelecimento que tem por objetivo principal fornecer estada ao público em geral, por certo período. Poderá ainda incluir serviços de alimentos e bebidas, lavanderia, rouparia e lazer, entre outros.

A estrutura básica de um hotel é composta pelas seguintes áreas e setores, de acordo com Duarte (1996):

- a) **alimentos e bebidas (A&B)** – trabalham planejando e produzindo todo o serviço de alimentação do hotel.
- b) **apartamentos** – compreendem os setores de recepção, governança e faxina.
- c) **manutenção** – responsável pela manutenção das instalações físicas, elétricas e hidráulicas do hotel.

d) **administração** – abarca os setores da gerência, contabilidade, controladoria, compras, custos, setor de pessoal, vendas e segurança.

2.4 Definição de Gerenciamento da Receita

De acordo com Tranter, Stuart-Hill e Parker (2009), os conceitos que fundamentam o GR estão presentes na sociedade há bastante tempo. Em qualquer relação comercial os questionamentos, que surgem naturalmente, estão relacionados a eles, como, por exemplo: qual o preço adequado de venda para determinado produto, qual o momento mercadológico mais propício à venda, quando se deve aplicar algum desconto, qual o percentual de desconto mais adequado, entre outros. Todos esses itens se relacionam aos quatro elementos básicos, que fundamentam o GR, a saber: preço, capacidade, oferta e demanda.

Cross (1998) corrobora a mesma idéia, ao esclarecer que o economista escocês Adam Smith, mediante a publicação de *A Riqueza das Nações*, ainda em 1776, discorreu sobre as relações entre consumidores e fornecedores e como as forças de oferta e demanda entram em equilíbrio, quando se busca o melhor aproveitamento dos recursos, por via da maximização dos lucros (fornecedores) e redução dos custos (consumidores). O fator decisivo nesta relação é o domínio da informação de mercado que guiará a tomada de decisão.

Outro economista, o austríaco Friedrich A. Hayek, que de acordo com Cross (1998), estabeleceu as bases teóricas para o GR moderno, defendeu, no artigo *The Use of Knowledge in a Society*, publicado em 1945, a noção de que as empresas podem tirar proveito de oportunidades temporárias de mercado, produzidas desde o acesso a informações que as personagens do mercado desconhecem.

O que há de novo em GR, dado que os conceitos de base já são objeto de estudo há muitos anos? Talluri e Ryzin (2005) respondem, dizendo que a novidade relacionada ao GR reside em uma nova metodologia de gerenciar a demanda e interagir com o mercado, possível, somente, em decorrência do avanço da tecnologia. A combinação entre os conceitos de economia de mercado

e tecnologias mais acessíveis proporcionou às empresas a capacidade de armazenar e analisar uma extensa base de dados, automatizando decisões referentes à demanda e preço, em tempo real, por via da aplicação de algoritmos e técnicas estatísticas.

A aplicação, sistemática e em grande escala, das novas técnicas relatadas por Talluri e Ryzin (2005) possibilitou, por exemplo, às empresas aéreas, o gerenciamento de dezenas de classes tarifárias, aplicadas aos milhares de voos diários. Este montante de informações deve ainda ser diariamente reanalizado, dado que significativa parte dos assentos das aeronaves ou dos quartos dos hotéis é comercializada com bastante antecedência. É uma forma de gerenciamento, só possível, com amparo nos novos *softwares* de GR.

Os sistemas computacionais analisam, no entanto, apenas informações que já constam em seu banco de dados. Um desastre natural ou a entrada de um concorrente disposto a praticar guerra de preços, certamente, influenciará as curvas de oferta e demanda. A interferência de especialistas de mercado, portanto, é essencial para complementar o processo decisório sugerido pelos sistemas de GR.

O GR constitui-se, com apoio nesses conceitos, de acordo com Talluri e Ryzin (2005), como o gerenciamento das decisões relacionadas à demanda, baseado na utilização de conhecimentos científicos, apoiados por tecnologia (*hardware* e *software*) e supervisionado por seres humanos.

Kimes (1989) defende a noção de que GR é o processo de adequar o tipo certo de capacidade ao tipo certo de cliente e ao tipo certo de tarifa, para que se maximize a receita.

Donaghy, McMahon-Beattie e McDowell (1995) entendem GR como a prática de maximizar os lucros com origem na venda de ativos perecíveis, controlando preço e inventário e, ao mesmo tempo, melhorando o nível de serviço.

Liberman (1993) adverte para o fato de que o GR não é, nem um sistema de computador, nem um conjunto de técnicas matemáticas, mas uma ferramenta capaz de proporcionar incremento da receita e da capacidade de atendimento aos clientes, através da combinação de

sistemas de informação, tecnologia, estatística, teorias organizacionais e conhecimento e experiência de mercado.

Kimes (2003) e Upchurch, Ellis e Seo (2002) determinam as características desejáveis a empresas e mercados que buscam utilizar as técnicas de GR. Tais características são detalhadamente analisadas na seção 2.5, delineada mais adiante (p.36).

- 1 Capacidade relativamente fixa
- 2 Inventário perecível
- 3 Reservas ou compras antecipadas
- 4 Estrutura de custo apropriada
- 5 Demanda variável
- 6 Mercados segmentados
- 7 Baixo custo por venda marginal
- 8 Elevado custo de produção para unidade adicional.

Hansen e Eringa (1998) associam o GR mais a uma filosofia da gestão, a exemplo do que representa a Gestão pela Qualidade Total (GQT), do que propriamente a uma técnica de gerenciamento, em virtude da necessidade do envolvimento de todas as áreas da empresa para sua implantação.

2.4.1 Desenvolvimento do GR – Indústria de Aviação Civil

O desenvolvimento das técnicas de GR ocorreu simultaneamente ao crescimento da aviação civil dos EUA. O marco inicial do GR é, de acordo com Talluri e Ryzin (2005), o ano de 1978, marcado pela desregulamentação do mercado estadunidense pela *Civil Aviation Board*. Nessa época, GR era mais conhecido como *yield management* (YM), dado que *yield* – rendimento – em uma tradução livre, se referia, de acordo com Tranter, Stuart-Hill e Parker (2009), ao montante de receita recebida pelas companhias aéreas por unidade de milha voada por passageiro. A expressão *revenue management* – gerenciamento da receita (GR) – ganhou

notoriedade à medida que esta tecnologia passou a ser empregada em outros segmentos do setor de serviços turísticos. Os conceitos de YM e GR serão considerados iguais no desenvolvimento deste ensaio universitário.

Ainda consoante ao pensamento de Tranter, Stuart-Hill e Parker (2009), a promulgação da Lei de Desregulamentação Aérea possibilitou às empresas aéreas a livre determinação de preços, a aplicação de descontos e a alteração nos horários dos voos, o que estimulou o surgimento das empresas aéreas de baixo custo. Cross (1998) cita, como exemplo deste novo mercado, Donald Burr, fundador e principal executivo da *PeopleExpress Airlines*, cuja empresa alcançou faturamento de 1 bilhão de dólares em 1984, oferecendo tarifas de 50 a 80 por cento inferiores às das concorrentes tradicionais, captando, deste modo, além de clientes que costumeiramente optavam por viajar de carro ou ônibus, também uma fatia significativa da concorrência.

Segundo Talluri e Ryzin (2005), foi neste ambiente de acirrada competitividade que as empresas aéreas tradicionais, notadamente *United Airlines*, *Delta Airlines* e *American Airlines*, viram-se obrigadas a desenvolver novas estratégias de mercado. Dois eram os principais desafios à época: ampliar a ocupação dos voos, captando clientes sensíveis ao preço, que, em razão das tarifas tradicionais, optariam por outros meios de transporte; e evitar a migração dos clientes propensos a adquirir bilhetes sem desconto, como, por exemplo, os executivos, cujos custos da viagem eram de responsabilidade das empresas, para as promoções que visavam a ocupar os assentos que historicamente voariam desocupados.

Baseado nas informações do seu sistema de reservas, chamado SABRE, que havia sido desenvolvido na década de 1960 com apoio da IBM e era bem mais completo do que o da *PeopleExpress*, a *American Airlines* lançou em 1978 um conjunto de tarifas chamado *American Super Saver Fares*. Mediante utilização combinada de um sistema de controle de estoque e de restrições de compras – bilhetes tinham de ser comprados 30 dias antes da partida, eram não reembolsáveis e exigiam um mínimo de sete dias de permanência no destino – a empresa conseguiu “direcionar as tarifas reduzidas apenas para aqueles mercados e vôos onde os assentos de outra forma sairiam desocupados”. (CROSS, 1998, p. 75).

Apesar do relativo sucesso alcançado com esta nova metodologia de controle da receita, não tardou o surgimento das necessidades de aprimoramento. Barbara Amnter, supervisora desse

projeto, citada por Cross (1998), disse que, inicialmente, foram utilizadas alocações básicas, reservando-se um percentual fixo de assentos para todos os voos e logo se concluiu, que cada voo tem um “comportamento” diferente, a cada dia da semana.

O aprimoramento do sistema demandava, portanto maior conhecimento do cliente e de seus hábitos. Certamente, havia voos em que não era necessário disponibilizar quaisquer assentos a preços promocionais, ao passo que em outros a quantidade poderia ser ampliada. Havia de se considerar, ainda, a época do ano, o acontecimento de eventos marcantes ou ainda outros fatos que comprometessem a demanda histórica pelo serviço ofertado.

A iniciativa desenvolvida pela *American Airlines* para aprimoramento do seu processo de venda tomou forma após a criação do sistema DINAMO, sigla para Alocação Dinâmica de Estoque e Otimizador de Manutenção. Segundo Talluri e Ryzin (2005), o DINAMO foi o primeiro sistema de GR de larga escala a ser utilizado no mundo. Após vários anos de testes e aprimoramentos, a versão completa deste sistema foi lançada em janeiro de 1985, o que possibilitou à *American Airlines* disponibilizar ao mercado um novo conjunto de tarifas promocionais, chamado *Ultimate Super Saver Fares*.

Cross (1998) relata que esta iniciativa foi tão revolucionária, que produziu descrédito por parte do mercado. Havia rumores de que a intenção da *American Airlines* era praticar concorrência desleal, com o objetivo de levar as demais empresas, sobremaneira as de baixo custo, à falência. As ações da *AMR Corporation*, controladora da *American Airlines*, despencaram 13% em um só dia. A despeito desta percepção do mercado, Bodily e Weatherford (1995) asseveram que a Companhia conseguiu gerar, em três anos de utilização do GR, receitas adicionais de US\$ 1,4 bilhão.

Percebe-se que o mercado não estava preparado para lidar com as novas estratégias de GR da *American Airlines*. Em um ciclo de apenas sete anos, a aviação civil transformara-se, de um mercado estagnado, controlado pelo Governo e praticamente sem concorrência, para uma arena de ferrenhas disputas. Muitos paradigmas foram quebrados, especialmente o de que as pessoas não aceitariam pagar, pelo mesmo serviço, preços tão diferentes – o que se sabe ser uma prática comum atualmente.

Belobaba e Wilson (1997) explicam que a aplicação das técnicas de GR em empresas aéreas possibilitou o incremento de 2 a 5% nas receitas, em comparação com empresas que não implementaram tais técnicas. Os autores simularam os impactos da adoção do GR em um mercado hipotético e concluíram que os primeiros a utilizar o GR conseguem desenvolver uma vantagem competitiva perante os concorrentes, em virtude da gestão da oferta de assentos, em especial no que diz respeito à reserva da disponibilidade para clientes que decidem viajar muito próximo à data do voo e, portanto, são mais suscetíveis de pagar tarifas mais caras.

2.4.2 GR na Indústria Hoteleira

O conhecimento e a experiência produzidos com o emprego das técnicas de GR pela indústria aérea não tornaram sua implantação no segmento hoteleiro, de acordo com Hansen e Eringa (1998), tarefa das mais fáceis. Tranter, Stuart-Hill e Parker (2009) reforçam esta afirmação e enumeram as seguintes dificuldades enfrentadas pelos hotéis: falta de infraestrutura tecnológica adequada para análise das informações; ausência de informações precisas sobre o segmento dos clientes e a data na qual as reservas eram solicitadas e, ainda, havia o problema da duração da estada, que não se impunha à industria área, que vendia suas passagens para um dia e hora específicos. Talluri e Ryzin (2005) acrescentam que a metodologia de precificação advinda do GR da aviação rendeu uma reputação negativa entre os clientes, o que muitos gerentes gerais estavam dispostos a evitar em seus hotéis.

De acordo com Cross (1998) e Cross, Higbie e Cross (2009) a *Marriott Corporation*, que opera no ramo de hotéis havia mais de 50 anos, foi pioneira na utilização de GR, tendo alcançado, em receitas adicionais anuais, de 150 a 200 milhões de dólares. Isso só foi possível, no entanto, após os *softwares* de GR aplicados aos hotéis considerarem duas variáveis irrelevantes às empresas aéreas: a duração da estada e a receita adicional com alimentos e bebidas, telefonia, lavanderia, entre outras. Determinado hóspede, cuja estada fosse de apenas uma noite, mesmo que pagando uma tarifa elevada, poderia ser uma escolha menos interessante do que aquele propenso a gastar sete noites no hotel, ainda que pagando uma tarifa mais baixa. As receitas

adicionais com outros tipos de serviço passaram a ser relevantes para as companhias aéreas, faz pouco tempo, mas, nos hotéis, esta participação sempre foi significativa. A inclusão destas duas variáveis na tomada de decisão foi responsável por uma fatia que varia de 25 a 35 milhões de dólares, nos ganhos anuais da *Marriott Corporation*.

Tranter, Stuart-Hill e Parker (2009) compararam a segmentação de clientes da hotelaria e da aviação, destacando o fato de que ambas as indústrias possuem, em uma divisão mais ampla, clientes individuais e grupos. Para os hotéis, tais segmentos subdividem-se em:

1 individuais

- a clientes a lazer que solicitam reserva diretamente ao hotel;
- b clientes a negócios que solicitam reserva diretamente ao hotel;
- c clientes de “longa permanência” (superior a um semana);
- d clientes que adquirem “pacotes” montados e comercializados pelo hotel, como lua de mel, por exemplo;
- e clientes que utilizam o hotel sem reserva prévia, chamados de *walk-in*;
- f clientes cujas reservas são gerenciadas por agências de turismo, seja a negócios ou a lazer;

2 grupos

- a incentivo – geralmente formados com o propósito de premiar equipes de funcionários de uma empresa;
- b excursão – compreendem, comumente, “pacotes” de lazer, que incluem transporte aéreo e terrestre, refeições, *city tour* e hospedagem;
- c congressos e convenções – eventos relacionados a discussão e análise de temas específicos (não raro incluem atividades de lazer);
- d privados – regularmente atendem aos objetivos de privados, como reuniões anuais; e
- e frequentes – o exemplo mais comum são tripulações de cruzeiros ou companhias aéreas.

Apesar da semelhança observada na segmentação, o comportamento de compra dos clientes obedece a características particulares a cada tipo de negócio. Não é comum na hotelaria, por exemplo, a oferta de descontos nas compras antecipadas, como ocorre na venda de passagens

aéreas. Já as “restrições” por outro lado, são aplicadas às duas indústrias. Talluri e Ryzin (2005) ressaltam que algumas companhias aéreas obrigam que seus passageiros permaneçam a noite de sábado no destino, \o equivalente às tarifas de fim de semana, ofertadas por hotéis urbanos, nos quais a ocupação destes dias tende a ser mais baixa do que nos dias úteis. Este tipo de restrição procura evitar que os clientes habituais e mais rentáveis aproveitem promoções designadas à atração de clientes eventuais.

Além da segmentação, outras variáveis compõem os elementos de um GR para a hotelaria e o diferenciam das estratégias aplicadas por companhias aéreas. Donaghy *et al* (1998) citam os diferentes tipos de receita que os clientes ensejam para o hotel, que comumente são consumos de alimentos e bebidas, despesas com telefone e internet, lavanderia e estacionamento. Não é comum que os sistemas de GR utilizados em hotéis considerem estas receitas adicionais, dado que muitos são provenientes de empresas aéreas, cujos consumos adicionais de seus clientes, apenas recentemente, se tornaram relevantes. A mais comum variável para a hotelaria, portanto, ainda são as classes tarifárias, agrupamento das diferentes diárias cobradas por tipo de apartamento.

2.4.3 GR em outras Indústrias

O GR possui características que o tornam aplicáveis a diferentes tipos de negócios. Baker e Collier (1999) citam, por exemplo, que a Hertz, maior locadora de carros dos EUA, atingiu crescimento anual das receitas de 1 a 5%, desde que adotou o GR. Outra conhecida empresa do ramo de serviços turísticos, a *Royal Caribbean Cruise Lines*, que opera cruzeiros marítimos, obteve, de acordo com os mesmos autores, receita adicional de US\$20 milhões por ano.

Berman (2005) identificou, além dos já tradicionais campos de aplicação do GR – companhias aéreas, hotéis, locadoras de carros, cruzeiros marítimos e restaurantes – uma lista de outros negócios, que reúnem as condições necessárias à sua utilização:

- a) locação de equipamentos;

- b) galpões de armazenamento;
- c) serviços de alimentação externos (conhecido como *outside catering*);
- d) parques de diversão;
- e) serviço de frete;
- f) aluguel de limusines;
- g) viagens de trem de longa distância;
- h) arenas de entretenimento (estádios, teatros etc.);
- i) academias de ginástica;
- j) campos de golfe;
- k) serviços de manutenção;
- l) seminários ou cursos;
- m) serviços publicitários de divulgação (TV, rádio etc.);

Um dos objetivos do GR é auxiliar às empresas a decidir quais reservas ou pedidos aceitar, visando ao incremento da receita. A DHL, que opera no setor de logística internacional, em mais de 220 países, implantou tais técnicas, para melhorar a cotação de remessas internacionais de grande volume, reduzindo o tempo de resposta aos clientes (MARGULIUS *apud* BERMAN, 2005).

2.5 Aplicação das técnicas de GR

A implementação de um sistema de GR envolve muito mais do que computadores e *softwares*. Alguns aspectos importantes devem ser observados. Determinadas características da empresa e do meio na qual esta inserida formam um conjunto de precondições para aplicação desta técnica. A análise da demanda com vistas a uma adequada alocação do inventário constitui outra base de apoio ao GR. Ressalta-se, também, a importância de uma análise crítica e detalhada sobre a segmentação de mercado, sob a óptica da rentabilidade de clientes e customização do produto/serviço, de acordo com as características de cada público. O treinamento e o envolvimento de todos os funcionários que terão contato com a filosofia do GR perfazem, como

remate, o último sustentáculo da implantação de um modelo de GR (KIMES, 1989 e 2003; GU e CANEEN, 1998; HANSEN e ERINGA, 1998; DONAGHY *et al*, 1998; FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005; TALLURI e RYZIN, 2005).

2.5.1 Precondições

O GR pode ser aplicado – e de certa forma já o vem sendo – em diversas empresas do segmento de serviços turísticos. Donaghy *et al* (1998) relacionam algumas características que possibilitam uma utilização eficiente do GR, conforme anunciado alhures:

- capacidade relativamente fixa – hotéis e companhias aéreas constituem os mais claros exemplos de empresas de serviços turísticos que possuem capacidade restrita, dado o elevado investimento em suas instalações. Um cliente adicional em um hotel poderá ser atendido, apenas, caso seja transferido para outra propriedade;
- habilidade para segmentar o mercado – a empresa prestadora de serviço deve segmentar o mercado em diferentes classes de clientes. A aplicação de restrições, como um número mínimo de pernoites em um hotel, por exemplo, pode diferenciar hóspedes corporativos sensíveis ao tempo, de hóspedes a lazer, geralmente, sensíveis ao preço. O desenvolvimento de classes de serviços para cada segmento de clientes é o maior desafio dos gestores do GR;
- inventário perecível – observado quando um serviço não pode ser estocado ou quando a venda não realizada em determinado dia, jamais pode ser recuperada, como assentos vazios em aviões. O GR é uma prática aplicada àqueles negócios cujos produtos ou serviços perdem o valor depois da data de sua produção. Linhas aéreas, hotéis, locadoras de carro, entre outros negócios, tentam minimizar o problema com a adoção desta ferramenta;
- venda antecipada – as empresas de serviços devem ser capazes de vender suas capacidades antes da efetiva data de utilização, mediante um sistema de reservas. É comum aos hotéis a venda de seus produtos com certa antecedência, como no caso de grupos, em que algumas reservas são feitas anos antes da data de chegada

do hóspede. O maior conflito está em determinar quantos quartos vender antecipadamente, logo com desconto, e quantos reservar para clientes dispostos a pagar tarifas mais elevadas. As técnicas de GR podem ajudar nesta tomada de decisão;

- demandas flutuantes – quando esta varia de acordo com os meses do ano, dias da semana ou datas especiais, o GR pode ajudar a incrementar a ocupação em tempos de demanda baixa e a receita por unidade disponível em tempos de demanda alta. Para tanto, deve-se valer de dados históricos da demanda, processá-los e analisá-los, para estabelecer tendências ao longo do tempo, de acordo com os segmentos de mercado. Este processo resulta na previsão, controle e direcionamento da utilização futura, modelando as reservas que estão sendo efetuadas. As taxas de *no show*, cancelamento e *overbooking* são variáveis importantes neste processo e devem ser constantemente atualizadas;
- baixo custo marginal de vendas – a venda de um quarto de hotel adicional custa muito pouco, dado que a estrutura de custo fixo já estaria amortizada, o mesmo ocorrendo com a comercialização adicional de um assento de avião;
- alto custo marginal para aumento da capacidade – os hotéis representam o melhor exemplo desta característica das empresas de serviços, pois têm uma capacidade fixa que não pode acompanhar a flutuação da demanda. O custo marginal para adicionar uma unidade habitacional à capacidade instalada de um hotel é muito elevado; e
- produtos similares – de modo geral, as técnicas de GR são mais bem aplicadas a empresas que possuem produtos similares, como assentos de avião, quartos de hotel, cabines de navios, entre outros.

Empresas que possuem as características mencionadas anteriormente e ainda operam mercados cuja cultura estabelecida propicia certas práticas, como a venda antecipada dos

produtos ou serviços, como por exemplo, terão muito mais probabilidade de obter retorno satisfatório dos investimentos necessários para aplicação sistemática das ferramentas de GR.

2.5.2 Análise da Demanda e Gestão do Inventário

A alocação adequada do inventário aos segmentos de mercado representa importante etapa na aplicação do GR e somente poderá ser atingida, se houver a correta análise da demanda passada e futura. Donaghy *et al* (1998) e Gu e Caneen (1998) reúnem algumas técnicas utilizadas para este fim:

- threshold curve ou curva de gatilho – é a determinação de um limite máximo de reservas para certo período e para cada segmento em que a empresa opera. O inventário será organizado de modo tal que as menores tarifas se tornarão indisponíveis antes das mais elevadas e de forma que se rejeitarão reservas oriundas dos segmentos que já atingiram o número limite programado de reservas;
- programação matemática – envolve a utilização de modelos matemáticos, como regressões lineares ou não lineares e cálculos de probabilidade, que analisam variáveis relacionadas à tarifa e custo de oportunidade de cada reserva ou venda, auxiliando na alocação do inventário aos segmentos que mais provavelmente preencherão a disponibilidade em determinado período;
- sistemas especializados ou inteligência artificial – estes sistemas são capazes de realizar análises quantitativas e qualitativas, com origem num histórico, para supervisionar o funcionamento do GR e auxiliar na tomada de decisão. Críticos destes sistemas enfatizam o fato de que seu funcionamento é prejudicado pela instabilidade do segmento turístico;
- controle de disponibilidade – esta perspectiva do GR considera determinadas restrições para auxiliar na decisão sobre o aceite ou não de determinado cliente: quantidade mínima de pernoites (para hotéis) e o tempo entre o dia da reserva ou venda e a efetiva prestação do serviço; e

- receita marginal esperada – Belobaba (1989) desenvolveu este conceito inicialmente para companhias aéreas, baseado na receita marginal por assento, com o objetivo de restringir vendas com desconto, disponibilizando o inventário aos clientes propensos a pagar tarifas integrais.

A utilização destas técnicas, especialmente no mercado de serviços hoteleiros, constitui-se peça fundamental para a correta implantação do GR. Sua inobservância, por outro lado, poderia causar, por exemplo, a venda de todo inventário de um hotel, seguindo-se, tão somente, a ordem cronológica de solicitação das reservas. Tal medida, certamente, reduziria a receita potencial para o período, visto o comportamento de compra dos clientes.

2.5.3 Segmentação de Mercado e Customização do Produto

A segmentação de mercado e a customização dos produtos ou serviços constituem bases de sustentação do GR, na medida em que auxiliam na compreensão do que os clientes estão comprando, como o fazem, o que valorizam e quanto estão propensos a pagar (TALLURI e RYZIN, 2005).

Donaghy *et al* (1998) exprimem a idéia de que a tradicional segmentação, na qual as empresas agrupam seus clientes, baseada em características, comportamentos ou preferências em comum, seja expandida, mediante adoção das seguintes variáveis, às análises em curso:

- customização dos produtos ou serviços, com base na preferência de cada grupo de clientes; e
- substituição do objetivo de aumento da receita total, pelo de aumento da rentabilidade.

Ainda de acordo com Donaghy *et al* (1998), a criação de uma equipe multifuncional, composta de representantes das áreas de vendas e *marketing*, financeira, operacional e gerência geral, é fundamental para atingir-se esta segmentação mais ampla. A Figura 1 propõe este modelo

de segmentação amplo, aplicável ao setor hoteleiro, dividido em duas etapas, que tem o objetivo de acrescentar valor ao gerenciamento da demanda.

Figura 1 – Modelo de segmentação amplo



Fonte: Adaptado de Donaghy *et al.*, 1998.

Talluri e Ryzin (2005) reforçam o argumento de que a segmentação de mercado pode elevar a rentabilidade, à medida que auxilia as empresas a compreender as características que os

clientes de cada segmento mais valorizam no momento de adquirir seus serviços. Para tanto, propõem a observância dos seguintes critérios, quando da determinação dos segmentos de mercado:

- identificável – refere-se à possibilidade de identificar determinado cliente como pertencente àquele segmento;
- substancialidade – o segmento deve ser grande o suficiente que justifique os custos de prospectá-lo e mantê-lo;
- acessibilidade – o segmento deve estar no alcance mediante as técnicas de *marketing*;
- estabilidade – é necessária para a determinação das características do segmento e para que a customização dos produtos ou serviços seja economicamente interessante;
- resposta – as preferências e respostas dos clientes em um mesmo segmento devem ser similares; e
- acionável – os segmentos devem possuir características específicas o suficiente que permitam diferentes especificações.

Cross (1998) e Cross, Higbie e Cross (2009) explicam que as técnicas de GR vão além da tradicional segmentação de mercado, à medida que consideram as características, necessidades e comportamento de compra de cada grupo, quando da definição dos diferentes níveis de tarifa. Desse modo, garante-se que o produto estará disponível aos clientes dispostos a pagar preços mais altos, que estarão satisfeitos por não se submeterem às restrições de reembolso e antecedência da compra, como, por exemplo, condições geralmente aceitas pelos clientes mais sensíveis ao preço. É importante observar que a correta determinação das tarifas é essencial para a maximização da receita.

2.5.4 Pricing

O *pricing* refere-se, de acordo com Tranter, Stuart-Hill e Parker (2009), à determinação do preço que se cobrará por um produto ou serviço. Este conceito, juntamente com produto, praça e promoção, compõem os fundamentos do *marketing*, conhecidos como 4 P's do *marketing*. Para o mercado de serviços turísticos e para a hotelaria em especial, o *pricing* representa um grande desafio, haja vista sua importância como ferramenta na gestão do inventário e controle da demanda.

Os conceitos de GR contribuíram para que a precificação passasse do tradicional conceito de “preço baseado no custo”, no qual o preço resulta da soma do custo à margem de lucro, para o conceito de “preço baseado no valor”, no qual se adicionam, à equação anterior, as percepções que os clientes têm em relação ao produto ofertado.

Cross (1998, p.45) reforça a importância da precificação para a hotelaria, ao argumentar que “um aumento de 3% no preço, sem perda de volume, pode aumentar o lucro final em 20% ou mais”. Para atingir este objetivo, no entanto, é necessário que haja alteração no valor que os clientes atribuem ao produto, pois, de outra forma, a alteração do preço não será absorvida pelo mercado.

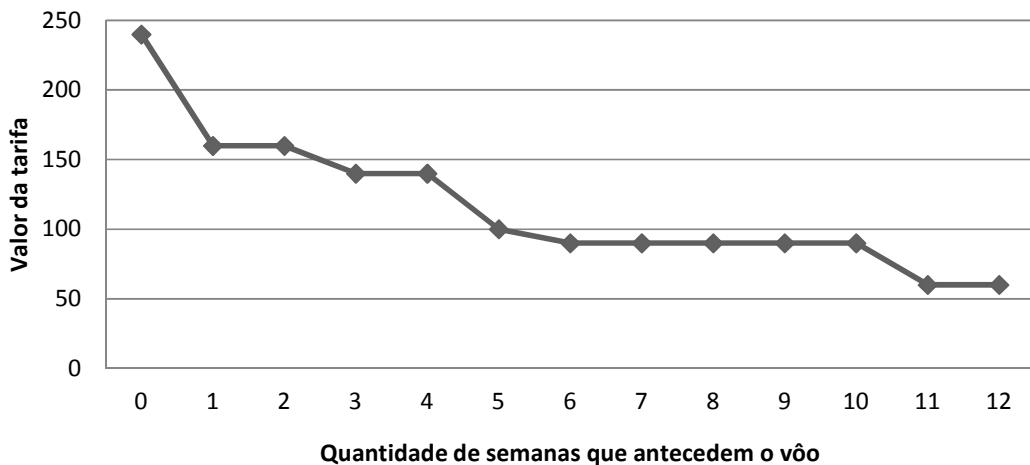
Kimes (1994) ressalta que, se o hotel aumentar o preço de um quarto sem nenhuma razão aparente, estará aumentando os ganhos para a empresa sem reunir valor para o cliente. O mesmo caso pode acontecer se um hotel impuser restrições de compra, sem nenhum benefício aparente, como um desconto na tarifa, por exemplo.

A indústria aérea, que foi um das precursoras na adoção e desenvolvimento do GR, possui, de forma geral, um sistema de precificação dinâmico, baseado na oferta e demanda por voo, que altera sistematicamente o valor dos bilhetes.

Talluri e Ryzin (2005) citam o exemplo da *Easyjet*, empresa aérea europeia de baixo custo. O sistema de precificação da empresa foi montado, de forma que as tarifas são, normalmente, mais elevadas, quanto mais próximo da data da prestação do serviço são

adquiridas. Esta tendência pode ser quebrada, caso motivos inesperados prejudiquem a procura por determinado destino, o que acarretará descontos futuros. O Gráfico 3 representa o comportamento das tarifas *versus* as semanas de antecedência ao voo:

Gráfico 3 – Comportamento das tarifas *versus* as semanas de antecedência ao voo



Fonte: Talluri e Ryzin, 2005.

2.5.5 Tempo de Permanência ou Origem-Destino

Hotéis e companhias aéreas que aplicam GR enfrentam uma dificuldade adicional, pois frequentemente clientes adquirem um conjunto de serviços. Nas empresas aéreas este problema recebeu a denominação de *origin-destination* ou origem-destino (O&D) e ocorre quando passageiros adquirem voos que têm conexões. Na indústria hoteleira, os sistemas de GR foram configurados para lidar com esta variável, que foi batizada de *length-of-stay control* (LOS) ou controle do tempo de permanência, que considera a quantidade das diárias reservada pelo cliente.

Talluri e Ryzin (2005) passaram a utilizar a dicção GR em Rede para designar os sistemas que consideram os problemas de O&D ou LOS. Os autores apontam ganhos de até 3% na receita, a depender da dimensão da empresa, o que julgam atrativo suficiente para justificar investimentos no aprimoramento dos sistemas, que passariam a considerar estas variáveis.

O incremento potencial da receita justifica-se a partir da análise do comportamento de compra dos clientes, que podem optar por uma ou várias diárias em única compra. A aceitação de uma reserva para uma única noite pode acarretar, por tanto, a perda de outra venda, cujo faturamento poderia ser bastante superior.

2.5.6 Sistemas de Reserva

Uma reserva, na definição de Tranter, Stuart-Hill e Parker (p. 99, 2009), “é um acordo firmado entre um vendedor e um comprador, para manter um produto ou serviço disponível antes da compra, na intenção de uma compra futura prometida pelo comprador”. Nos tempos em que não havia tecnologia disponível, as reservas eram feitas por carta, que não raramente continham recomendações acerca dos reservantes feitas por pessoas conhecidas e influentes na cidade-destino.

Os agentes de viagens foram os precursores deste mercado, que passou por muitas alterações ao longo do tempo: com a adoção do telefone e das ligações gratuitas, conhecidas pelo prefixo 0800; com o desenvolvimento das centrais de reservas próprias, que ensejavam redução com as despesas de comissão; com a introdução dos *softwares* de gentecimento (do inglês *property management systems* – PMS), que possibilitaram o acúmulo de inúmeras informações a respeito dos clientes; e, finalmente, com o desenvolvimento da internet, que dispôs aos clientes bilhetes aéreos, locação de carros, quartos de hotel, ingressos para espetáculos e mesas em restaurantes em uma só compra.

Os primeiros sistemas computadorizados de reservas foram desenvolvidos pelas companhias aéreas e atendiam pela sigla ARS, do inglês *airline reservation system*. O SABRE é o mais conhecido exemplo deste tipo de sistema (CROSS, 1998).

A exemplo das empresas aéreas, grandes redes hoteleiras, como Hilton, Marriott, Sheraton e Holiday Inn, desenvolveram os próprios sistemas de reservas centralizados, genericamente chamados de CRO (*central reservation offices*). Não tardou para que estas duas

plataformas fossem unificadas, dando origem aos GDSs (*global distribution system*), sistemas unificados que comercializam praticamente todos os serviços turísticos, sejam de lazer ou negócios (TRANTER, STUART-HILL e PARKER, 2009).

A variedade de meios de distribuição torna a implantação do GR desafio ainda maior. Kimes (1989) alerta para importância de se trabalhar com sistemas integrados, de modo que uma reserva ou cancelamento efetuado em um canal seja atualizado nos demais, facilitando a aplicação das estratégias de precificação e gerenciamento do inventário. São os sistemas de reservas os responsáveis por operacionalizar essas estratégias.

2.5.7 Estratégias de Controle de Tarifa

O limite fixo de reservas é uma forma de controle de tarifa, no qual é informada a quantidade máxima do inventário, determinada por meio das técnicas de análise da demanda vistas na secção 2.5.2, que devem ser disponibilizadas para venda a cada classe de tarifas e a cada intervalo de tempo.

Desse modo, se for determinado um limite de 18 apartamentos a serem comercializados para clientes que possuem a classe tarifária 2, por exemplo, e este total for vendido, solicitações de reservas adicionais para esta classe não serão atendidas, mesmo que ainda haja inventário disponível para a data. Este modelo foi desenvolvido para assegurar disponibilidade a clientes de outras classes tarifárias, impedindo que o inventário seja completamente vendido, atendendo, tão somente, à ordem cronológica de procura.

Para Talluri e Ryzin (2005), há sistemas mais sofisticados que condicionam a disponibilidade do inventário, além dos limites previamente estabelecidos, também ao valor das tarifas, de modo que as mais elevadas sempre terão prioridade nas vendas. Assim, se o estoque de quartos reservados às tarifas mais caras for completamente vendido, mas ainda existir inventário disponível para classes inferiores, estes são automaticamente ajustados, de modo que as tarifas mais baratas sempre se tornem indisponíveis antes que as mais caras.

2.5.8 *Overbooking*

O não comparecimento ou o cancelamento com pouca antecedência em relação à data da prestação do serviço é responsável por considerável perda de receita para as empresas prestadoras de serviço no setor turístico. De acordo com Cross (1998, p.99), “o não cancelamento de reservas custa às empresas aéreas de todo o mundo mais de US\$ 3 bilhões ao ano”. Vale acrescentar que estas empresas são as que mais investem em tecnologia no setor de serviços e que têm, portanto, mais condições para enfrentar este problema.

Para minimizar estes prejuízos, as organizações passaram a aceitar mais reservas do que a capacidade de prestação do serviço. Tal prática foi disseminada por todo o segmento turístico, sendo observada nas: empresas áreas, hotéis, locadoras de carros, companhias de cruzeiro marítimo e companhias ferroviárias. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 256) “uma boa estratégia de *overbooking* poderia minimizar os custos de oportunidade esperados pela ociosidade da capacidade de um serviço, bem como o custo esperado pelo não atendimento das reservas”.

Talluri e Ryzin (2005) consideram o *overbooking* a mais antiga das práticas de GR, sem a qual até 15% dos assentos das aeronaves deixariam de ser vendidos, em razão das elevadas taxas de cancelamentos e *no-show* deste segmento. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), alertam, no entanto, para os riscos envolvidos na não prestação de um serviço previamente reservado, sejam eles relacionados à imagem da empresa ou riscos legais, advindos da quebra de contrato com o cliente. No esforço de regular estas práticas, o *Federal Aviation Administration*, órgão do governo dos EUA, criou regras obrigando as companhias aéreas a reembolsar os passageiros prejudicados e a realocá-los em outros voos.

3 METODOLOGIA

Este capítulo exibe os conceitos metodológicos, procedimentos e técnicas, aplicados para o desenvolvimento da pesquisa científica em curso. O método, que representa o caminho pelo qual se atinge um objetivo, é fundamental para orientar o desenvolvimento da investigação, e, por fim, embasar e validar opções ao problema formulado.

3.1 Classificação da Pesquisa

De acordo com Gil (1999) o principal objetivo da pesquisa é oferecer respostas, mediante o emprego de procedimentos científicos, aos problemas formulados. Este estudo pretendeu, portanto, compreender a maneira como empresas hoteleiras cearenses fazem uso das técnicas de GR.

Vergara (2002) defende a idéia de que a pesquisa científica se classifica quanto aos fins e aos meios. No que diz respeito aos fins, esta investigação é exploratória, descritiva e aplicada. O estudo exploratório, indicado quando não se evidenciam análises prévias sobre o assunto, buscou um maior conhecimento sobre a aplicação do GR no mercado local, analisando o modo como o tema é apreciado e compreendido pela alta direção dos hotéis, destacando ainda benefícios e dificuldades oriundos do seu uso. Com amparo nas definições de Gil (1999), este experimento também é caracterizado como descritivo, à medida que estuda dados representativos de determinada situação ou fenômeno. Esta é considerada, ainda, uma pesquisa aplicada, em razão do seu caráter prático e da necessidade de resolver problemas reais, podendo auxiliar empresas de serviço hoteleiro, no gerenciamento de suas receitas.

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa é bibliográfica, documental e de campo. Na interpretação de Martins e Theóphilo (2007), a pesquisa bibliográfica e documental é caracterizada pelo estabelecimento de uma plataforma teórica, resultante da coleta e análise de dados em livros, *sites*, dissertações e teses, anais de congressos, legislações pertinentes, entre

outros. Como forma de ampliar e enriquecer a discussão sobre o tema, foi utilizado o Portal de Periódicos da CAPES, que disponibiliza acesso a vasta produção científica internacional.

Quanto ao aspecto prático, este estudo caracteriza-se como busca de campo, haja vista a realização de investigação empírica em empresas hoteleiras, onde foram investigadas informações sobre as técnicas de GR. Na lição de Lakatos e Marconi (1995), o objetivo deste tipo de pesquisa é conseguir informações ou conhecimentos acerca de um problema, mediante a observação de fatos e fenômenos, tal como ocorrem espontaneamente.

Quanto à natureza das variáveis, esta pesquisa se classifica como qualitativa, dado que o objeto de estudo é de natureza social, portanto, mais propenso à descrição do que à quantificação. O trabalho foi realizado com o emprego de entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelo GR das empresas pesquisadas, nas quais os entrevistados terão a oportunidade de expor suas experiências quanto ao tema (BERNI, 2002).

O método do estudo de caso é oportuno para o trabalho em foco, que investiga um assunto atual e inserido em seu ambiente natural de aplicação. Yin (2010, p. 32) esclarece, com efeito, que o estudo de caso é

[...] perfeito no exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. O estudo de caso conta com muitas das mesmas técnicas que as pesquisas históricas, mas adiciona duas fontes de evidência geralmente não incluídas no repertório do historiador: observação direta dos eventos sendo estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos.

Gil (1999) esclarece também que o estudo de caso se presta ao estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, contribuindo para ampliação do conhecimento em áreas pouco exploradas.

O estudo de caso, de acordo com Yin (2010), pode ser conduzido de quatro formas distintas, a julgar pela quantidade de casos a serem trabalhados – único ou múltiplo – e pelo número de unidades de análise. A interação das duas variáveis determinará qual projeto de estudo de caso a ser empregado na pesquisa. A Tabela 5 apresenta uma matriz dos quatro tipos possíveis.

Tabela 5 – Matriz de projetos de estudo de caso

	Projetos de caso único	Projetos de casos múltiplos
Holístico (unidade única de análise)	Tipo 1	Tipo 3
Integrado (unidades múltiplas de análise)	Tipo 2	Tipo 4

Fonte: Adaptado de Yin, 2010.

Este experimento foi desenvolvido obediente ao projeto de estudo de caso tipo 3, no qual se trabalhou com três estudos de caso (identificados e detalhados no item 3.4) e com unidade única de análise. De acordo com Yin (2010), a opção pelo projeto de casos múltiplos, em vez do único, produz, geralmente, trabalhos mais robustos, em razão da maior quantidade de evidências colhidas no trabalho de campo.

3.2 Observação Direta

Cooper e Schindler (2003) definem a observação direta como a presença do pesquisador fisicamente no ambiente estudado, acompanhando, pessoalmente, o que lá acontece. Este método de pesquisa é bastante flexível, porque o observador goza da liberdade para registrar fatos e aspectos no próprio momento em que eles ocorrem.

Yin (2010) ressalta, ainda, que, quando uma pesquisa de campo tem como finalidade realizar um estudo de caso, há oportunidade de se realizarem observações diretas. Os fenômenos de interesse serão encontrados no ambiente visitado, para fins de observação e pesquisa, principalmente no que diz respeito aos aspectos comportamentais. Estas observações, suscitadas no local visitado, contribuem para a consecução do trabalho.

Quanto à classificação das observações, no tocante à coleta de dados, estas podem ser feitas de maneira formal ou informal. O procedimento formal, como parte do estudo de caso,

decorre de protocolos de observação, ao passo que a maneira informal advém de observações diretas, ao longo de visitas às empresas.

O desenvolvimento deste trabalho contou, portanto, com diferentes fontes de dados, o que de acordo com Yin (2010), permite o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, medidas pela triangulação das informações, conferindo maior confiabilidade aos resultados.

3.3 Observação Participante

A observação participante é uma modalidade especial de técnica de pesquisa, na qual o pesquisador assume algumas funções dentro do estudo de caso, podendo participar de fato dos eventos que estão sendo investigados, desempenhando papéis funcionais ou trabalhando como membro de uma equipe interna ou, ainda, sendo uma pessoa que detém poder de decisão (YIN, 2010).

Os estudos antropológicos de grupos culturais foram palco frequente de uso da técnica observacional participante. Sua aplicação ao cotidiano das empresas pode proporcionar também ao pesquisador oportunidades inéditas para a coleta de dados em um estudo de caso. Esta técnica exige, no entanto, certos cuidados do pesquisador, que deve atentar para o registro de observações tendenciosas.

A característica mais interessante desta técnica é quanto à proximidade que o observador experimenta do ambiente do estudo de caso, obtendo inclusive permissão para participar de reuniões e eventos. Outra faceta é a oportunidade que se tem de perceber a opinião da pessoa inserida na pesquisa, de uma maneira real e não de um ponto de vista externo.

Cooper e Schindler (2003) enfatizam que a observação é uma maneira que se qualifica como investigação científica, quando seu foco é direcionado para responder a uma questão de pesquisa. É uma tática sistematicamente planejada e executada, empregando-se nela os controles adequados, com a oferta de informações e dados confiáveis e verdadeiros sobre os

acontecimentos. Estes dados e informações podem ser obtidos instantaneamente, sem que se dependa de relatórios onde os respondentes podem filtrar informações, mesmo munidos de boas intenções, fazendo com que os dados sejam fornecidos de maneira imprecisa.

Ao participar do ambiente social da empresa, tanto como observador quanto como participante, o pesquisador corre o risco de interferir na maneira como os outros integrantes da empresa agem. Este fenômeno deve ser evitado, sob pena de prejudicar os interesses da boa prática científica.

3.4 Identificação dos Casos

A definição dos casos, segundo esclarece Yin (2010, p.52) “é uma consequência quando você especifica exatamente suas questões de pesquisa primárias”. Assim, e com base no que havia sido delimitado por intermédio da pergunta de pesquisa, optou-se por selecionar hotéis que fossem ao mesmo tempo relevantes ao *trade* turístico do Estado, tanto do ponto de vista do tamanho da propriedade (cada um dos três casos possui mais de 200 apartamentos), como da reputação que granjearam no Estado, mas que não participassem de redes internacionais.

A adoção destes critérios na seleção dos sujeitos pesquisados pretendeu eliminar a influência das metodologias de utilização do GR já consolidadas pelas redes de hotéis multinacionais. Essa estratégia possibilitou que o resultado da pesquisa refletisse as condições da realidade das empresas cearenses, na busca de implantação desta tecnologia, já consolidada em outros mercados.

Dos hotéis instalados no Ceará, optou-se por três renomeados representantes deste segmento. O primeiro deles denomina-se Gran Marquise Hotel, o segundo Hotel Luzeiros Fortaleza e, por fim, o complexo Beach Park, composto por dois hotéis em funcionamento um em construção (com inauguração prevista para 2011) e um parque aquático. Todos possuem mais de 200 apartamentos, assim como serviços de alimentos e bebidas. As três propriedades têm reconhecimento destacado no turismo cearense.

3.5 Coleta de Dados

Para a pesquisa de campo, trabalhou-se com entrevistas semi estruturadas, instrumento caracterizado por um roteiro de questões com respostas abertas e não previamente codificadas. O entrevistado pode, portanto, discorrer livremente sobre o tema ou pergunta proposta, embora esse tipo de entrevista permita também indagações com respostas previamente codificadas (BERNI, 2002).

Lembra Yin (2010) que é muito comum as entrevistas para o estudo de caso serem conduzidas de forma espontânea. Essa natureza das entrevistas permite que tanto se indague ao respondente-chave sobre os fatos de uma maneira, quanto se peça a opinião dele sobre determinado evento. Em algumas situações, pode-se até mesmo solicitar que o entrevistado apresente as próprias interpretações sobre certos acontecimentos.

3.6 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta confeccionado e apresentado na sequência, utilizado como guia para as entrevistas com os principais gestores dos empreendimentos hotelerios, baseou-se na pergunta e nos objetivos da pesquisa, previamente definidos no capítulo 1 deste trabalho. A Tabela 6 foi elaborada com o propósito de demonstrar a relação entre a pergunta de pesquisa, os objetivos geral e específicos, os blocos do instrumento de coleta e os principais teóricos pesquisados.

Tabela 6 – Relação entre pergunta, objetivos e instrumento de coleta

Pergunta	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Instrumento de Coleta	Principais teóricos
Como empresas hoteleiras cearenses utilizam as técnicas de GR?	Analisar o modo como empresas hoteleiras cearenses fazem uso das técnicas de GR.	Identificar as políticas gerais relacionadas ao GR. Analisar o nível de compreensão acerca das técnicas de GR.	Bloco 2 – Identificação das políticas e estrutura organizacional Bloco 3 – Identificação das técnicas de GR utilizadas no hotel	Hansen e Eringa (1998); Gu e Caneen (1998); Kimes (1989, 1994, 2003); Upchurch, Ellis e Seo (2002); Donaghy <i>et al</i> (1995, 1998); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005); Talluri e Ryzin (2005); Tranter, Stuart-Hill e Parker (2009)
		Analisar os benefícios e complicações advindos da aplicação das técnicas de GR.	Bloco 4 – Da aplicação e benefícios das técnicas de GR	Cross (1998); Cross, Higbie e Cross (2009); Hansen e Eringa (1998)

Fonte: O autor.

Bloco 1 – Identificação da empresa

- 1.1 Razão social: _____
- 1.2 Nome fantasia: _____
- 1.3 Data de inauguração do hotel: _____
- 1.4 Número de funcionários: _____
- 1.5 Número de unidades habitacionais (UH's): _____
- 1.6 Qual a classificação do hotel (de acordo com a EMBRATUR)? _____

Bloco 2 – Identificação das políticas e estrutura organizacional

- 2.1 Descreva a estrutura organizacional do hotel? _____
- 2.2 Como é confeccionado o planejamento estratégico? Há formalização de objetivos, metas e indicadores? _____
- 2.3 Como é repassado o PE ao longo da empresa e acompanhada sua execução? _____
- 2.4 Há uma política formal acerca do GR: _____
- 2.5 Se sim, qual e quem são os responsáveis por implantá-la: _____

Bloco 3 – Identificação das técnicas de GR utilizadas no hotel

3.1 Como o hotel trabalha os diferentes segmentos de mercado?

3.2 Há algum tipo de customização do produto/serviço para cada tipo de segmento? _____ Se sim, quais?

3.3 São estabelecidos orçamento e metas por segmento? _____

3.4 O GR “gera” indicadores para aferir o desempenho dos funcionários? _____

3.5 Ainda em relação aos segmentos e práticas de GR, responda às proposições seguintes, usando uma escala de 1 a 5, sendo (1) para não utiliza/acompanha e (5) para totalmente implantado ou em utilização:

Indicadores da gestão dos segmentos de mercado	1	2	3	4	5
Controle da estada média por segmento					
Acompanhamento do gasto médio do cliente por segmento (diárias+extras)					
Acompanhamento da rentabilidade por segmento					
Prática de <i>overbooking</i>					
Controle de tempo de permanência (LOS)					
Inventário de UH's por segmento (<i>threshold curve</i> ou curva de gatilho)					
Há restrições para reservas (controle de disponibilidade – estada mínima, fds etc.)					
Há variação de tarifa baseada no valor agregado pelo cliente, disponibilidade, antecedência da reserva, classes tarifárias etc (<i>pricing</i>)?					
Atualização dinâmica das classes tarifárias baseada no <i>pricing</i>					
Atualização dinâmica do inventário disponível por segmento/classe tarifas					
Modelos matemáticos para previsão de demanda e gestão do inventário					

3.6 Qual o *software* de gerenciamento (PMS) implantado no hotel? _____

3.7 O *software* de reservas gerencia as técnicas de GR? _____ Se sim, quais?

3.8 Existem relatórios pré-formatados de suporte ao GR? _____ Se sim, quais?

3.9 Como são analisadas as seguintes informações: responda utilizando uma escala de 1 a 5, sendo (1) para não utiliza/analisa e (5) para totalmente implantado ou em utilização:

Informações sobre clientes	1	2	3	4	5
Histórico de produtividade de clientes					
Histórico de produtividade de segmentos					
Quantidade de <i>no-shows</i>					
Quantidade de cancelamentos					
Análise do padrão de reservas (canal utilizado, antecedência etc)					
Quantidade de reservas não efetivadas (tentativas)					

3.10 Os relatórios de ocupação futura, além de demonstrar as reservas “em livro”, estimam a demanda futura? _____

3.11 O PMS considera dados externos, além do padrão de ocupação passada, na previsão da demanda?_____

Bloco 4 – Da aplicação e benefícios das técnicas de GR

- 4.1 Quem possui autonomia para realizar *overbooking*?_____
- 4.2 Se há, existe um limite pré estabelecido?_____
- 4.3 Como são tratados os *walk-ins*? Há uma política estabelecida? Existe autonomia para os recepcionistas negociarem o valor da tarifa?_____
- 4.4 Como são tratadas as solicitações de *up-grade*?_____
- 4.5 São registradas as vendas ou reservas não efetivadas?_____
- 4.6 As classes tarifárias são alteradas com frequência?_____
- 4.7 São consideradas variáveis como previsão de ocupação e antecedência da reserva para determinação da tarifa oferecida?_____
- 4.8 Como são percebidos os benefícios reais ou potenciais da utilização do GR?_____
- 4.9 Há indicadores formalizados para aferição destes benefícios?_____

4 ANÁLISE DOS CASOS

Neste capítulo aborda-se o resultado da pesquisa de campo aplicada aos três casos, fruto da recolha de dados mediante análise de documentos, participação em reuniões, conversas informais e formais e, principalmente, da aplicação do questionário apresentado anteriormente, no item 3.6. Em cada uma das empresas, o questionário foi respondido em entrevistas com o principal gestor, encarregado da operacionalização do negócio. No Gran Marquise Hotel, esta responsabilidade está a cargo do gerente geral. No Hotel Luzeiros Fortaleza, este papel é desempenhado pelo diretor comercial e de operações, ao passo que no Beach Park, tal função é de responsabilidade do diretor geral.

Os dados coletados em campo foram analisados em quatro partes. A primeira delas apresenta uma identificação da empresa, de acordo com informações, como razão social, data de inauguração, número de funcionários, quantidade de unidades habitacionais e classificação do hotel de acordo com os parâmetros da EMBRATUR. A segunda traz informações relacionadas à estrutura organizacional da propriedade, sob o aspecto do planejamento de suas ações, definição e acompanhamento de objetivos e indicadores. Nesta seção, foi possível conhecer a importância que o hotel destina ao GR, como o assunto é tratado pela direção e quais os responsáveis por sua condução. A terceira parte aborda questões mercadológicas, relacionadas à segmentação de clientes e à gestão da área comercial. Avança ainda sobre a aplicação das técnicas de GR para gestão destes segmentos de mercado, analisando quais informações são consideradas para este gerenciamento. A última seção é dedicada a descrever, tanto benefícios como dificuldades, percebidas pelos gestores com base na implantação e na própria aplicação do GR.

4.1 O Caso do Gran Marquise Hotel

O Gran Marquise Hotel é uma sociedade anônima, pertencente ao grupo cearense Marquise, que opera em outras áreas além da hotelaria, como construção civil, ambiental,

finanças e comunicação. O Grupo foi fundado em 1974 e hoje atua em 17 estados, contando com mais de cinco mil funcionários.

O hotel foi inaugurado em dezembro de 1992 e nestes quase 20 anos de operação associou-se a duas redes internacionais mediante contratos de *franchise*, o que possibilitou a utilização das marcas Caesar Park e Sol Meliá. Há quatro anos a empresa decidiu investir em uma marca própria, adotando o nome Gran Marquise Hotel. Classificado como 5 estrelas luxo, de acordo com os padrões da EMBRATUR, o hotel possui 230 apartamentos, centro de eventos para 1.700 pessoas e três restaurantes, sendo um deles, o Nostradamus, eleito o melhor do Nordeste pelo Guia 4 Rodas 2010, da Editora Abril.

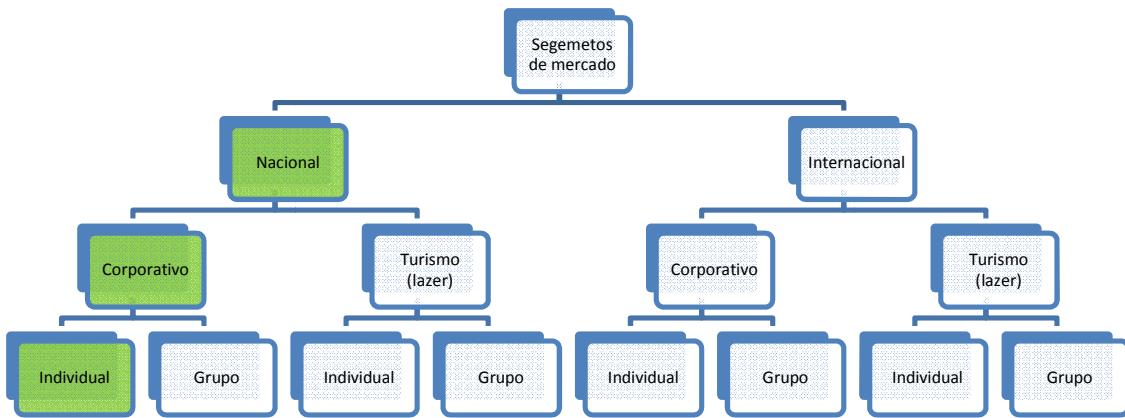
A estrutura organizacional do hotel, de acordo com gerente geral, é bastante padronizada para este tipo de empresa, subdividida em departamentos operacionais, administrativo e comercial. Já em relação ao planejamento estratégico, foi explicado que são traçadas políticas anuais, distribuídas em objetivos, metas e indicadores. O sistema da gestão em uso na empresa envolve todos os funcionários e direciona-os à consecução do que fora planejado. A execução das metas é acompanhada por meio de *workshops* trimestrais, nos quais se realiza um balanço do que fora atingido.

Ao abordar a aplicação do GR, mais uma vez ficou evidente a sistemática de estabelecimento e acompanhamento das metas em cada setor do hotel, como, por exemplo, com a utilização de orçamentos mensais para cada ponto de venda. Ficou claro também que não há uma política formal acerca do GR e que sua utilização é limitada e contingente. O tema surge, no entanto, como prioridade no ano de 2011, conforme se observou no planejamento estratégico, que traz meta relacionada ao estudo de viabilidade para implantação de *software* específico sobre GR, assim como estabelece o indicador *revpar*, da sigla em inglês, receita por apartamento disponível, para área comercial, no lugar da tradicional diária média.

Uma das bases de sustentação do GR é a compreensão dos segmentos de mercado em que se atua (DONAGHY *et al*, 1998). Este fundamento parece estar muito bem consolidado no Gran Marquise Hotel, cujo perfil do cliente pertence ao segmento nacional, corporativo e individual. A Figura 2 representa a totalidade dos segmentos trabalhados pela empresa, com destaque para o segmento mais importante. Cada um dos segmentos é composto por diversos clientes, cuja

política tarifária dependerá, basicamente, do volume de produção e do período da prestação do serviço – esclarece o gerente geral.

Figura 2 – Segmentação de mercado aplicada ao Gran Marquise Hotel



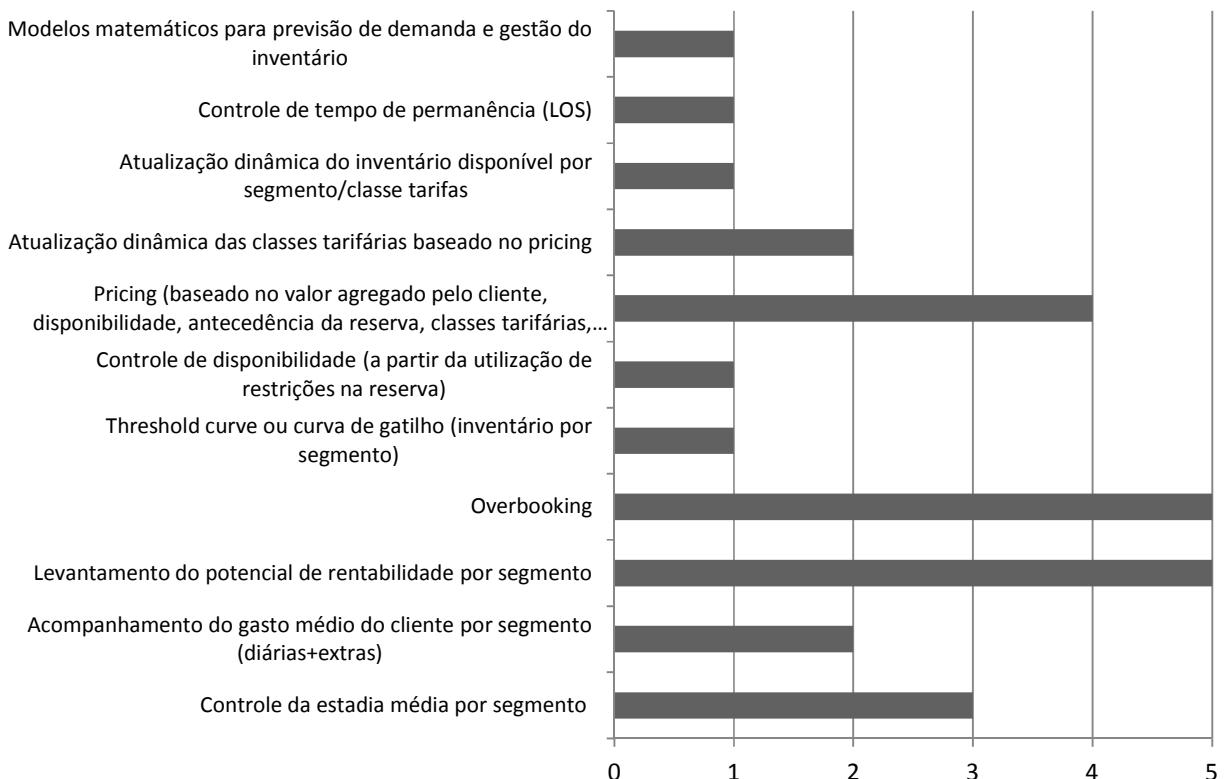
Fonte: O autor.

A segmentação de mercado é utilizada ainda para desenvolver outro aspecto do GR, que diz respeito à customização dos produtos. Talluri e Ryzin (2005) ressaltam que a customização é economicamente viável em mercados estáveis e que, nestas condições, representa importante mecanismo de aumento da receita. Observaram-se no Gran Marquise importantes iniciativas neste sentido, como o desenvolvimento do *executive floor*, resultado da transformação de um dos pavimentos do edifício em uma categoria diferenciada de apartamentos. Outra ação foi a construção de três suítes executivas, resultantes da junção de dois apartamentos com vista para o mar, localizadas no 14º, 15º e 16º andares. De acordo com a direção do hotel, estes produtos foram desenvolvidos para “atender ao segmento corporativo-individual, mas que também se aplica ao turismo (lazer) individual, que está à procura de um produto *premium*”.

Observou-se que apenas práticas de GR mais simples e usuais, como *overbooking*, por exemplo, estão em pleno funcionamento. Aplicações mais sofisticadas, que necessitam de *software* específico para serem implantadas, como modelos matemáticos de previsão da demanda, atualizações dinâmicas da disponibilidade, que auxiliam na gestão do inventário, e controle do tempo de permanência (LOS), não estão implantadas. Algumas técnicas estão

parcialmente implantadas, como por exemplo o *pricing*, que auxilia na determinação do preço a ser aplicado a cada cliente, com base no valor agregado por ele. Já o indicador de gasto médio por cliente, que engloba além das receitas com diárias, os consumos agregados com alimentos e bebidas, lavanderia, telefone, internet, entre outros, é considerado apenas eventualmente. O Gráfico 4 demonstra o grau de utilização de cada ferramenta do GR, com suporte nas quais é feita a gestão dos segmentos de mercado. A escala de 1 a 5, que compõe o eixo X do gráfico, corresponde a: (1) para não utiliza/acompanha e (5) para totalmente implantado ou em utilização.

Gráfico 4 – Grau de utilização das ferramentas de GR



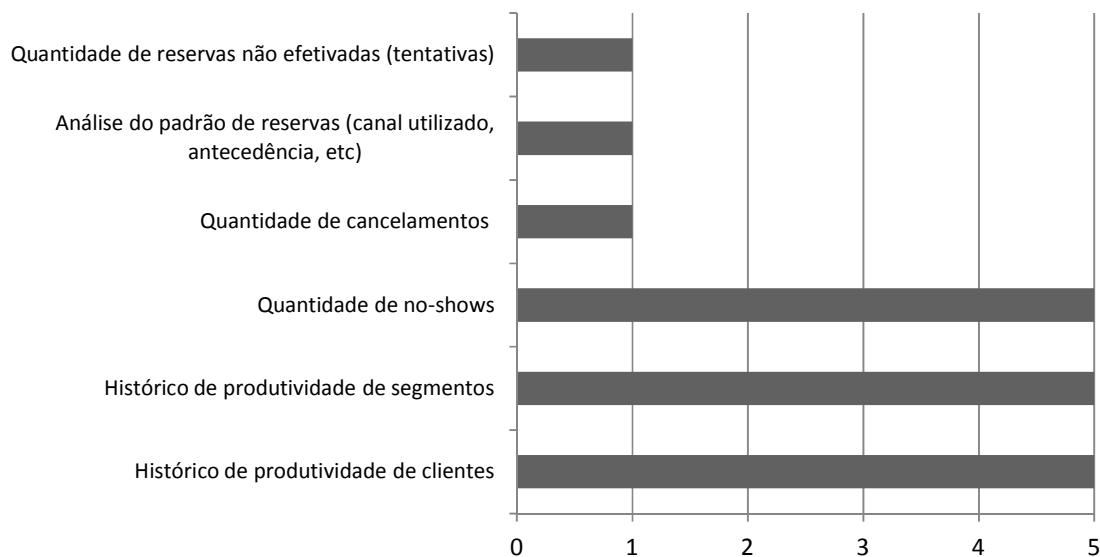
Fonte: O autor.

Apesar do longo cronograma que ainda resta ser cumprido para o hotel alcançar uma utilização estável do GR, o gerente geral considera que “os benefícios já são reais”. O indicador *revpar* é mencionado como forma de mensuração de tais ganhos. Esta medida é comum na hotelaria internacional e foi adaptada da indústria aérea, que a utiliza sob a denominação de *yield*,

que se refere à receita por milha voada por passageiro. De acordo com o relatório diário de situação (RDS), verifica-se um aumento de aproximadamente 20% no *revpar* nos últimos seis meses, o que de fato é significativo, embora seja consenso o fato de que ainda resta um extenso caminho a ser percorrido para ser alcançado o patamar pretendido pelo hotel.

A aplicação da pesquisa no Gran Marquise Hotel permite concluir que, de modo geral, o GR ainda é praticado de modo instável e eventual. É evidente a necessidade da intervenção dos funcionários no processo de tomada de decisão para que tais práticas sejam efetivamente utilizadas. Quando isso ocorre, no entanto, os resultados são geralmente positivos, pois se faz uso, para tomada de decisão, de uma ampla quantidade de informações, disponíveis no *software* de gerenciamento da empresa. O Gráfico 5 demonstra que as informações mais ordinárias são o histórico de produtividade do cliente e do segmento, assim como a quantidade de *no-shows*. O número de reservas não efetivadas ou canceladas, assim como o padrão da reserva, que engloba antecedência com que foi solicitada e o canal utilizado, não são informações comumente consideradas, embora constem do banco de dados da organização. A escala de 1 a 5 corresponde a: (1) para não utiliza/acompanha e (5) para totalmente implantado ou em utilização.

Gráfico 5 – Utilização de informações sobre clientes



Fonte: O autor.

Pode-se ressaltar como pontos positivos, por fim, o envolvimento do principal gestor da organização para ampliar a utilização de uma metodologia sistemática de GR e, além disso, verificou-se a disponibilidade de o hotel alocar recursos financeiros e pessoais neste projeto.

4.2 O Caso do Beach Park

O Beach Park desempenha importante papel para o turismo do Ceará, atraindo mais de 1,1 milhão de pessoas por ano e proporcionando mais de 1.300 empregos diretos. O complexo desenvolveu-se com base em um restaurante de praia, cujas atividades tiveram inicio em 1985. O parque aquático, primeiro da América Latina, foi inaugurado em 1989, contando com apenas três tobogãs. Foi somente em 1996 que o complexo inaugurou seu primeiro hotel, que operou até 1998 com a bandeira internacional Caesar Towers, passando em seguida a ser batizado de Beach Park Suites Resort. O segundo hotel do complexo, chamado de Beach Park Acqua Resort, começou a operar em 2008 e o terceiro, Wellness Resort, tem inauguração prevista para 2011. O complexo do Beach Park contará com um total de 785 apartamentos, dos quais 455 integrarão o *pool hoteleiro* e 330 de utilização privada de seus proprietários.

A estrutura organizacional do complexo Beach Park, de acordo com seu diretor geral, é composta por: diretoria operacional do parque aquático, diretoria operacional para área hoteleira, *controller* e diretoria de projetos. Outros departamentos, como recursos humanos e vendas, são chefiados por gerentes que se reportam diretamente ao diretor geral. Este grupo é encarregado do planejamento estratégico anual, cujo objetivo é atender os resultados financeiros e as demandas dos clientes. Para tanto, são traçadas metas para todos os funcionários do complexo. Estas metas são “contratadas” por meio de um documento específico, chamado de plano de ação e apresentadas a cada três meses. As notas aferidas nestes fóruns, denominados de *workshops*, compõe a avaliação anual dos funcionários, que é um dos critérios para determinação da participação nos lucros da empresa.

O GR já é abordado no planejamento estratégico do Beach Park há algum tempo e neste ano, há uma meta contratada pelo gerente de vendas, que é responsável por concluir sua implantação até o final de 2011. Para assessorar na consecução deste objetivo, foi contratada uma consultoria denominada *IDeaS* (*subsidiária da multinacional americana SAS, presente em mais de 127 países, com faturamento de US\$ 2,43 bilhões em 2010*). Apesar da responsabilidade direta da gerência de vendas, o diretor geral esclareceu que “o GR não é um projeto de um único departamento, mas de toda a empresa”. Este mesmo conceito é defendido em Hansen e Eringa (1998), ao compararem o GR a um sistema da gestão, que deve permear toda a organização.

Apesar de ter sido constatado que a tecnologia de GR não está em pleno funcionamento no Beach Park, percebe-se que o assunto é tratado como prioridade pela direção da empresa e que várias etapas, necessárias à sua utilização, já foram cumpridas. Há um cronograma de implantação dividido em etapas, que já foi parcialmente executado. Todos os integrantes da equipe comercial, que se espalham por alguns estados do Brasil, além dos integrantes da recepção e reservas, foram reunidos em um seminário que durou três dias, cujos objetivos principais foram expor os conceitos do GR e testar, na prática, algumas de suas técnicas. Isso foi feito por intermédio do desenvolvimento de uma estratégia de maximização da receita, que determinava o *mix* de clientes ideal, desde o canal de vendas escolhido – operadoras, agências, *site* de reservas próprio e central de reservas. O gerenciamento da disponibilidade de apartamentos para cada um destes meios de distribuição possibilitou influenciar a ocupação e a receita para determinado período. Segundo o diretor geral, “foi uma experiência bem interessante, do ponto de vista da aprendizagem”. Nas etapas subsequentes, a empresa buscará transformar o exercício descrito, em um procedimento sistemático, mediante a utilização de um *software* específico.

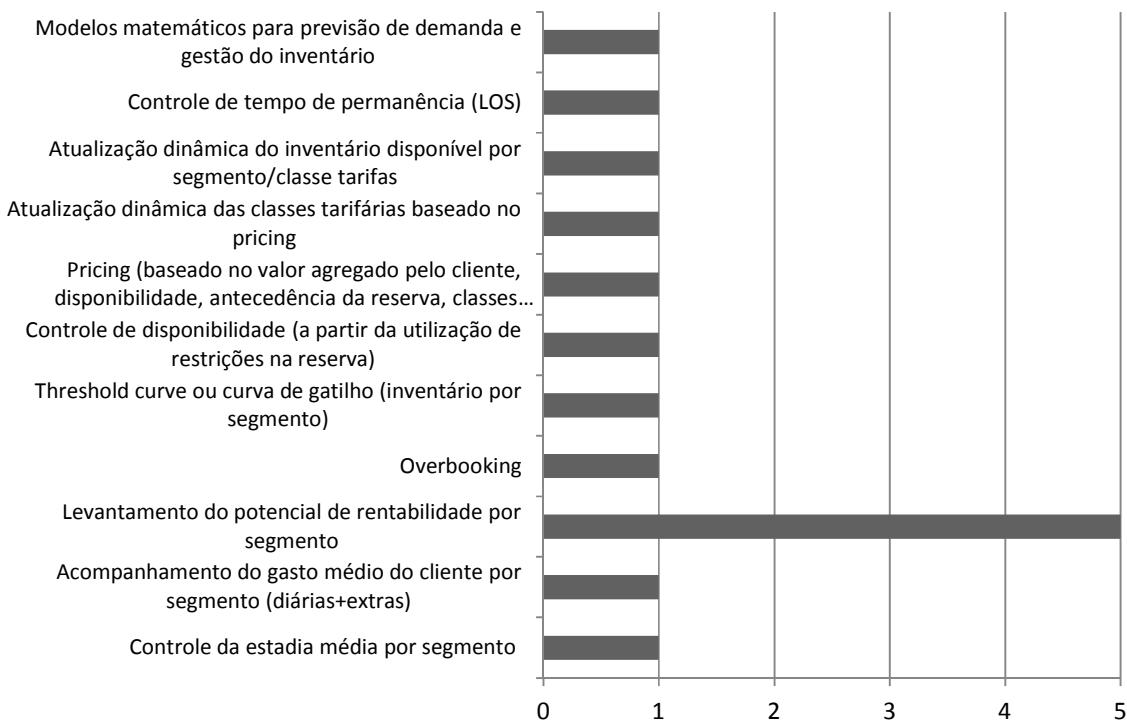
A segmentação de mercado utilizada pelo Beach Park é sucinta. O mercado internacional não é representativo, de acordo com a direção do empreendimento, em virtude da valorização do Real, que transforma o Brasil em um mercado dispendioso. A venda de apartamentos a grupos de clientes, da mesma forma, é insignificante, se comparada com a ocupação total do complexo. A

estratégia comercial, portanto, está baseada nos canais de distribuição do produto. A maior aposta da alta direção está na crescente participação das vendas realizadas através da internet e sobremaneira diretamente no site www.beachpark.com.br.

A customização do produto, em coerência ao que foi constatado na análise dos segmentos de mercado, também é bastante resumida. A única diferenciação destacada pelo diretor geral do complexo foi um tipo diferenciado de serviço disponibilizado aos clientes que optam pelas suítes localizadas no térreo dos hotéis, que possuem um jardim privativo. Dado que a empresa não opera em diferentes segmentos, é compreensível que também não se verifiquem serviços diferenciados.

As práticas de GR em utilização, apesar do avançado cronograma de implantação do projeto, ainda são contingentes. O único aspecto assinalado com o número 5, correspondente a totalmente implantado ou em utilização, relaciona-se ao levantamento do potencial de rentabilidade por segmento, que no caso do Beach Park é realizado através do acompanhamento da rentabilidade dos canais de venda, visto que o segmento trabalhado é praticamente único. As demais técnicas possuem previsão de implantação ao longo do ano, à medida que o trabalho da consultoria *IdeaS* avança, e foram consideradas como não implantadas, portanto avaliadas com número 1. O Gráfico 6 demonstra o nível de utilização de cada ferramenta, em uma escala de 1 a 5, que corresponde a: (1) para não utiliza/acompanha e (5) para totalmente implantado ou em utilização. A ausência mais notada no cronograma de implantação do GR diz respeito ao *overbooking*, estratégia amplamente disseminada no mercado de serviços turísticos. O diretor geral do complexo argumenta que tal decisão pode ser entendida pela análise das características da empresa, que não conta com produtos substitutos no mercado local, o que praticamente inviabiliza a acomodação dos clientes em empresas similares, importante premissa para gerenciamento do *overbooking*.

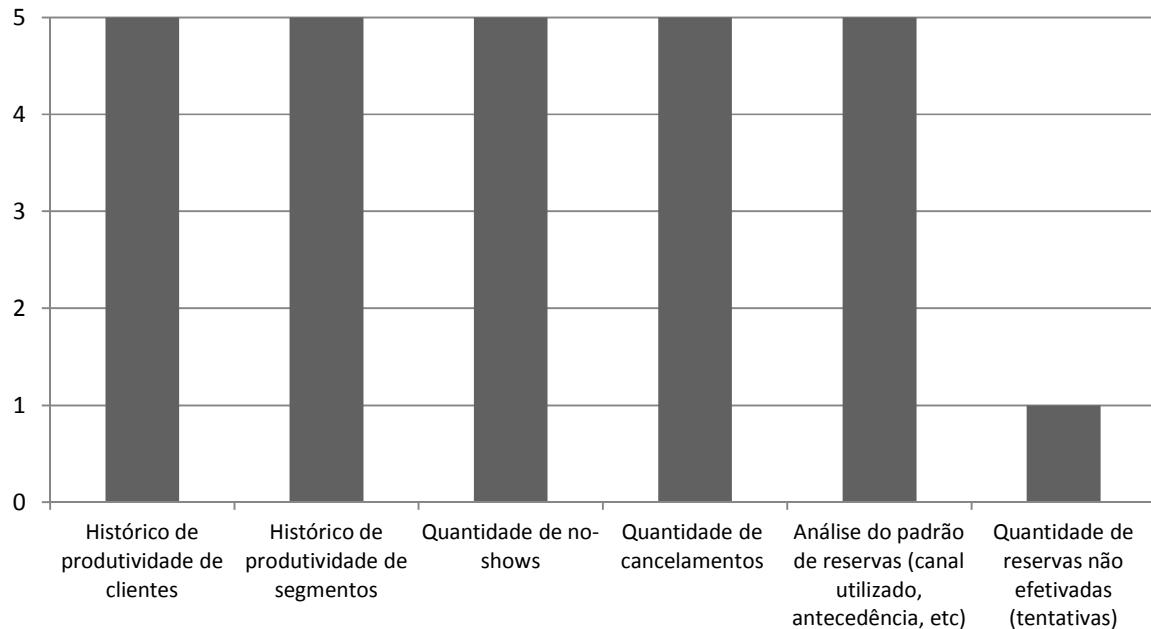
Gráfico 6 – Grau de utilização das ferramentas de GR



Fonte: O autor.

De acordo com O'Brien (2001), uma das grandes dificuldades para implantação de um sistema de informação, como *softwares* de apoio ao GR, é a disponibilidade de um banco de dados confiável e suficientemente extenso. Constatou-se que este é um dos pontos favoráveis ao projeto de GR do complexo, pois já existe uma cultura de análise das informações dos clientes, que envolvem histórico de produtividade por canal de vendas, antecedência das reservas e padrão de cancelamentos. Há, no entanto, um só aspecto relevante assinalado como não controlado, que se refere à quantidade de reservas solicitadas, porém não efetivadas por indisponibilidade do produto. Tal informação é essencial para a correta determinação da curva de demanda do produto em determinado momento. O Gráfico 7 expressa o padrão de uso destas informações, a partir da escala de 1 para não utiliza/acompanha a 5 para totalmente implantado ou em utilização.

Gráfico 7 – Utilização de informações sobre clientes



Fonte: O autor.

Pode-se concluir mediante aplicação desta pesquisa, que o GR é um projeto que mereceu considerável investimento de tempo e recursos financeiros da direção do Beach Park. Cotações realizadas no mercado indicam que o custo da licença de utilização de um *software* de GR, como o que está em implantação no complexo, gravita ao redor de US\$ 30.000, além de gastos com viagem dos consultores e equipe própria de implantação. Tal investimento, aposta o diretor geral da empresa, retornará com a elevação de 10 a 15% no faturamento anual.

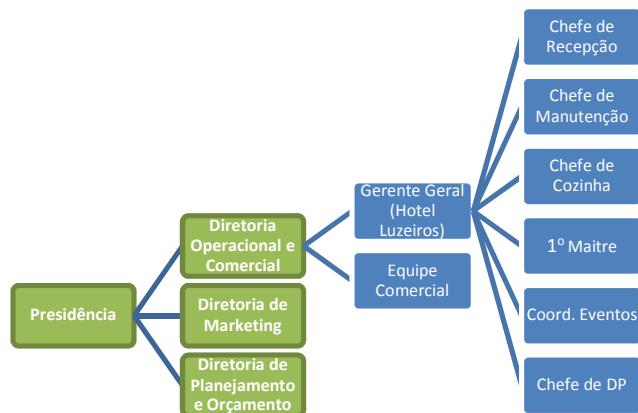
4.3 O Caso do Hotel Luzeiros Fortaleza

O Hotel Luzeiros Fortaleza pertence majoritariamente à Luzitania Empreendimentos Hoteleiros LTDA e iniciou suas atividades em 2002. O empreendimento conta com 202 apartamentos, uma área para pequenos eventos e 95 funcionários. Em relação ao mercado, o hotel

posicionou-se como um produto *design*, de 4 estrelas, de acordo com a classificação da EMBRATUR, e com foco no segmento corporativo.

A estrutura organizacional do Hotel Luzeiros foge um pouco dos padrões de mercado, por privilegiar funções relacionadas ao objetivo de expansão do negócio, que comumente estariam alocadas em um escritório central ou corporativo. Tais funções, destacadas e em negrito na figura a seguir, formam uma espécie de *holding* informal, responsável por prestar serviço aos hotéis do grupo. A meta da organização, de acordo com o diretor operacional e comercial, é possuir um total de dez hotéis nos próximos dez anos. O segundo hotel da empresa foi inaugurado em 2010, na capital do Maranhão e as cidades de Recife e João Pessoa serão as próximas a contar com hotéis da marca. A Figura 3 descreve a estrutura da organização, na qual se pode perceber a distinção entre a *holding* (presidência e diretorias) e a operação do hotel.

Figura 3 – Estrutura organizacional do Hotel Luzeiros Fortaleza



Fonte: O autor.

Observa-se que não há cargo de gerência nos setores do hotel, cujos responsáveis são encarregados ou coordenadores. Este modelo, relata o diretor operacional e comercial, representa uma vantagem competitiva do ponto de visto do custo, além de ter funcionado de forma bastante satisfatória. O sucesso deste formato é atribuído ao elevado nível de padronização do hotel, que praticamente não possui produtos ou serviços customizados, e ainda ao sistema gestão, que fortalece a autonomia e a maturidade da equipe.

De acordo com este sistema da gestão, a equipe encarregada pela operação do hotel recebe anualmente as diretrizes para confecção do planejamento estratégico. Tais diretrizes são oriundas, de um lado, das próprias condições do mercado e, de outro, são definidas com suporte nas prioridades da presidência. O resultado deste processo são objetivos, metas e indicadores, que envolvem toda a equipe na direção pretendida pela *holding*.

Do ponto de vista da utilização das ferramentas de GR, o Hotel Luzeiros não possui uma política formal que se relacione ao tema. Como consequência, as práticas observadas na propriedade são eventuais e não sistemáticas. Não se percebeu o envolvimento dos vários departamentos em torno do assunto, condição importante para aplicação do GR, de acordo com Hansen e Eringa (1998). Iniciativas isoladas foram verificadas, como, por exemplo, nos setores de reservas e comercial, que procuram adotar preços diferenciados para os quartos com vista para o mar. Tal prática, no entanto, não é bem aceita por alguns clientes, sobremaneira os corporativos, que se recusam a pagar tarifas mais elevadas quando o hotel não dispõe de apartamentos com vista lateral. Esta reação, de acordo com o diretor operacional e comercial, pode ser explicada por “anos de mau costume, alimentado por vários hotéis, que, com medo de perder o cliente, concediam e ainda concedem *up-grades* sem cobrar nada por isso.”

É justamente o mercado corporativo, mais avesso a pagar tarifas diferenciadas por quartos melhores, que compõe o principal segmento de mercado do hotel, aproximadamente 70% dos clientes são deste segmento, de acordo com a direção da empresa. O Luzeiros é uma propriedade das mais bem posicionadas no segmento corporativo em Fortaleza, clientes cobiçados por muitos hotéis, por oferecer um fluxo perene ao longo do ano, em um mercado tão sazonal como o turismo. A excessiva concentração no segmento corporativo, no entanto, traz um desafio, que é manter o nível de ocupação nos finais de semana. Este problema é bastante evidente no Luzeiros, cuja série histórica analisada aponta queda de até 50% na ocupação dos finais de semana, em comparação com dias úteis. Contratos recentes com clubes de viagem e operadoras foram firmados, com a intenção de elevar a utilização dos apartamentos neste período. O mix de clientes do hotel é complementado com uma pequena participação do segmento de lazer e, por fim, de grupos. Este último segmento é também pouco representativo, em decorrência da reduzida área de salões do hotel, o que dificulta a captação deste tipo de hóspede.

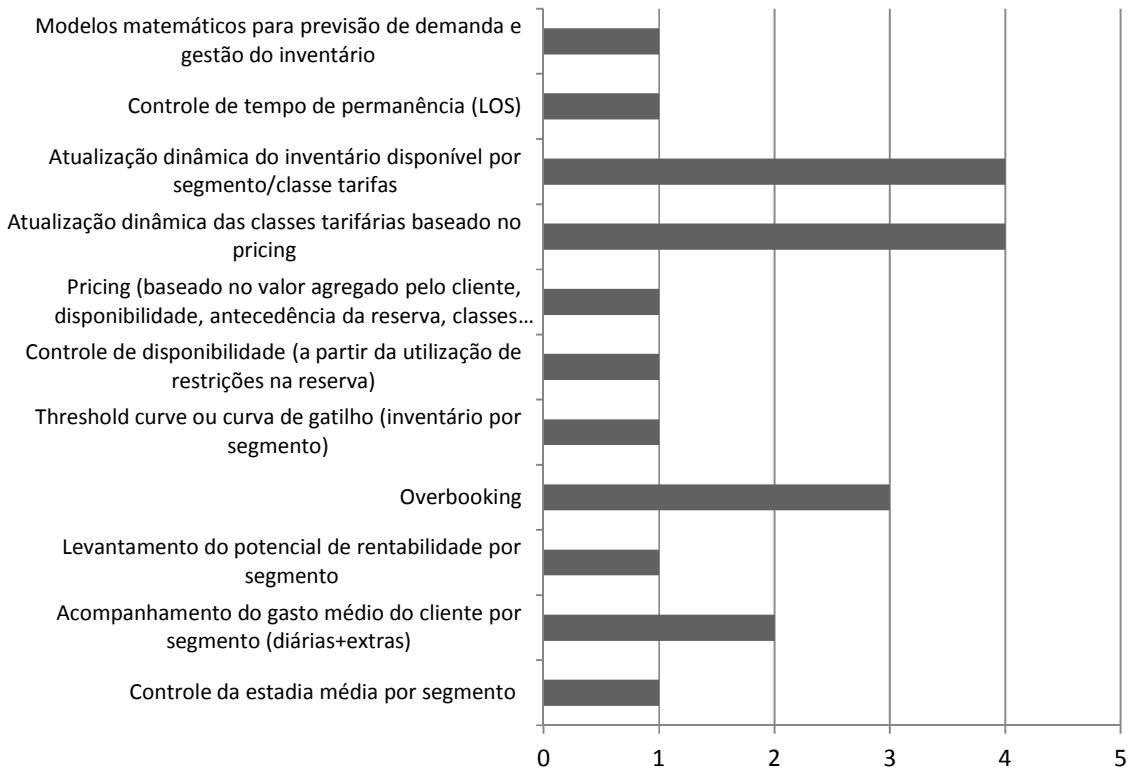
É prática muito comum no segmento hoteleiro a troca de informações referente à ocupação e diária média. Embora tais informações sejam visadas com desconfiança pelos próprios hoteleiros e que, de fato, não haja meios de comprovar sua veracidade, ainda assim funcionam como balizador do mercado. O Gran Marquise Hotel produz um relatório diário, no qual é consolidada uma cesta competitiva com sete hotéis da orla de Fortaleza, classificados com base num índice, que combina ocupação e *revpar*. O Hotel Luzeiros, não esporadicamente, detém o melhor desempenho nestes quesitos, o que demonstra um posicionamento privilegiado no segmento corporativo.

A equipe comercial da empresa trabalha atualmente com dois produtos, o Luzeiros de Fortaleza e o de São Luis. O diretor comercial e operacional, encarregado da operação dos hotéis, conta com representantes em Fortaleza, Recife, São Luis, Rio de Janeiro e São Paulo. Cada integrante da equipe recebe uma carteira de clientes e seu desempenho é medido com suporte no faturamento destas carteiras, cuja soma perfaz o orçamento anual de cada propriedade. O objetivo consolidado do Luzeiros Fortaleza, foco desta pesquisa, para 2011, é faturar um total de R\$ 15,1 milhões.

A aplicação sistemática do GR está mais evidente no *overbooking*, que de acordo com Talluri e Ryzin (2005) é a mais antiga das ferramentas de otimização da receita. A direção do hotel esclarece que tal procedimento é realizado com cautela e segurança, considerando-se, por exemplo, a ocupação dos produtos substitutos e a realização de grandes eventos na cidade. O limite máximo aprovado pela gerência, para a prática do *overbooking*, é de dez apartamentos. Não foi evidenciada aplicação das demais ferramentas de GR, embora itens relacionados à atualização de tarifas tenham recebido avaliação 4, em uma escala de 1 – não utiliza/acompanha – a 5 – para totalmente implantado ou em utilização. Conclui-se, entretanto, que tal avaliação respalda-se muito mais nas rotinas do setor comercial, que muito bem estruturadas, possibilitam, por exemplo, a atualização semestral da grade tarifaria, do que propriamente na implantação das

ferramentas de GR. O Gráfico 8 representa a avaliação atribuída pelo hotel à utilização destas ferramentas.

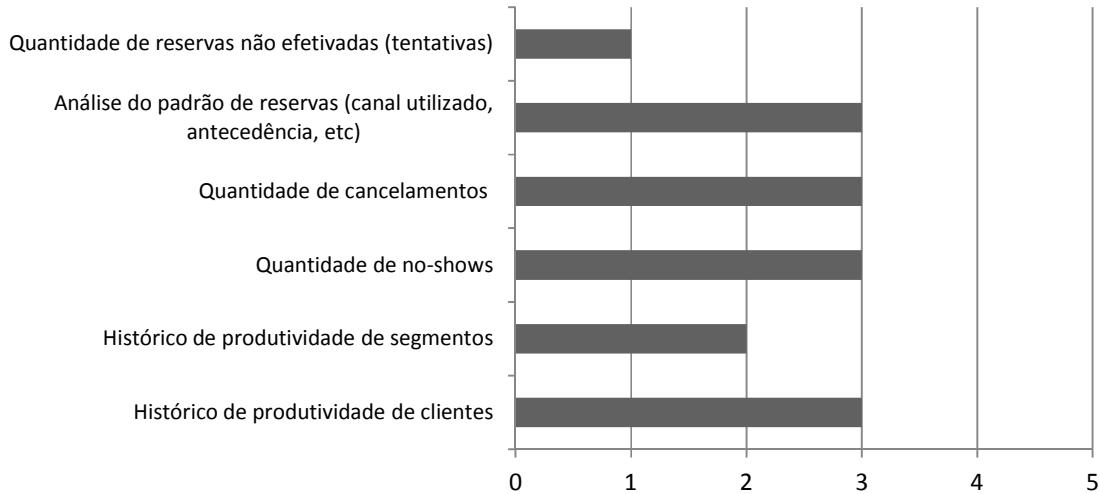
Gráfico 8 – Grau de utilização das ferramentas de GR



Fonte: O autor.

O PMS da propriedade possui um banco de dados relativamente extenso, que dispõe dos dados necessários para estudo do comportamento de compra dos clientes de cada segmento. O hotel precisa, no entanto, realizar investimentos significativos, para converter tais dados em informações relevantes, ampliando sua utilização para: determinação da demanda, melhoria na comercialização do produto e consequente incremento da receita. O Gráfico 9 demonstra o nível de utilização das informações do PMS no gerenciamento dos aspectos comerciais do hotel. A escala de 1 a 5, que compõe o eixo X do gráfico, corresponde a: (1) para não utiliza/acompanha e (5) para totalmente implantado ou em utilização.

Gráfico 9 – Nível de utilização das informações



Fonte: O autor.

A diretoria, apesar de se mostrar otimista quanto aos benefícios potenciais do GR – estimando, inclusive, incrementos da receita na ordem de 10% a 20% ao ano – é, por outro lado, bastante enfática ao afirmar que tais ganhos são fortemente prejudicados pelas características do mercado turístico de Fortaleza, considerado de baixa demanda. Tal afirmação encontra respaldo no fato de que considerável parcela do retorno dos investimentos, em projetos de GR, reside nos momentos em que o hotel experimenta ocupação máxima. Quanto mais escassos forem estes momentos, portanto, mais alongado será o retorno do investimento.

4.4 Análise Comparativa dos Casos

Este tópico do trabalho é dedicado à elaboração de uma análise comparativa entre os três casos, ressaltando aspectos relacionados à identificação das propriedades, estrutura física e organizacional, segmentação do mercado de atuação e emprego das técnicas de GR. A Tabela 7 traz dados comparativos, relacionados à identificação dos hotéis.

Tabela 7 – Identificação dos hotéis

Nome Fantasia	Ano de inauguração	Número de funcionários	Número de UHs	Classificação EMBRATUR
Gran Marquise Hotel	1992	200	230	5 estrelas
Beach Park	1996	1.300*	455**	4 estrelas
Hotel Luzeiros Fortaleza	2002	95	202	4 estrelas

Fonte: O autor. (*incluindo o parque aquático; ** incluindo *wellness resort* com inauguração em 2011)

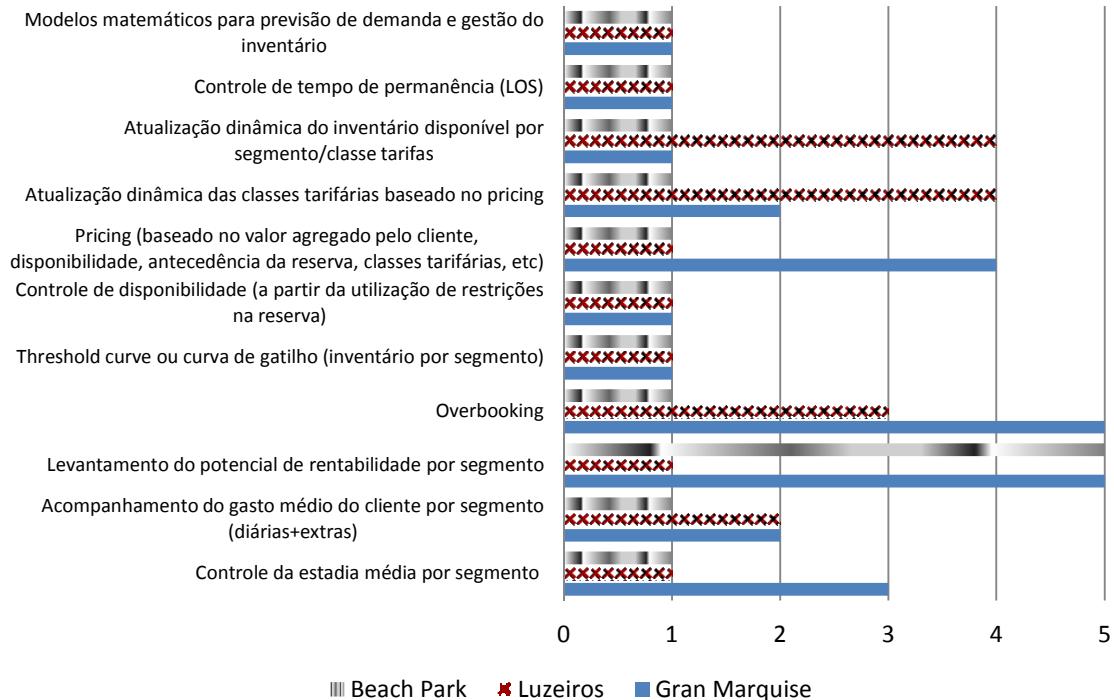
Em relação à estrutura organizacional, observam-se algumas diferenças peculiares a cada empresa, como o caso do Luzeiros, que, em razão do seu objetivo expansionista, conta com um diretor operacional e comercial, à frente da operação do hotel. Já o Beach Park, em decorrência das dimensões do complexo, possui uma estrutura bem mais robusta e de presença nacional, do que os outros dois hotéis. O Beach Park é o único que conta com endereço próprio e permanente em São Paulo. Uma prática de destaque, que se constatou muito bem utilizada nas três propriedades, é o sistema da gestão, por meio do qual se planejam e controlam ações prioritárias para o ano. Verificou-se, com efeito, a existência de metas relacionadas ao GR, no planejamento estratégico do Beach Park e do Gran Marquise Hotel.

Quanto aos aspectos posicionamento mercadológico e customização do produto, evidenciou-se que o Gran Marquise e o Luzeiros concentram esforços na busca por clientes do mesmo segmento, o corporativo individual nacional. Ambos complementam suas taxas de ocupação com hóspedes de lazer, principalmente, nos finais de semana. O mercado de grupos, ao contrário do constatado no Luzeiros, desempenha certa relevância no Gran Marquise e a infraestrutura de salões de eventos corrobora esta realidade. O Beach Park, por outro lado, está posicionado, quase que exclusivamente, no mercado lazer individual nacional. Um ponto comum aos três empreendimentos diz respeito à inexpressividade do mercado internacional, reflexo, na opinião consensual dos três gestores, de uma moeda nacional forte. O diretor operacional e comercial do Luzeiros complementa a argumentação sobre o mercado internacional, relembrando a política de reciprocidade do visto entre Brasil e EUA, o que se traduz em mais um entrave para

o fluxo daqueles clientes. Quanto à customização do produto, destacam-se os investimentos realizados pelo Gran Marquise, com objetivo de atender as necessidades do segmento corporativo individual nacional, mediante a construção de três suítes executivas e a transformação de um andar completo, com propósito de oferecer a estes clientes produtos e serviços diferenciados. A iniciativa do Beach Park, neste sentido, é bem restrita, evidenciada pela oferta de serviços diferenciados para os clientes que optam pelas suítes localizadas no térreo, que possuem área de jardim. O Luzeiros, por fim, apresenta como diferencial, dezoito apartamentos configurados para acomodar até três pessoas, idealizados para o mercado lazer.

Em relação à aplicação das técnicas de GR, pode-se considerar que os três casos possuem um baixo nível de implantação das ferramentas. Comparativamente, no entanto, as iniciativas para alteração deste quadro são bastante divergentes. Neste aspecto, o Beach Park é o mais avançado, oferecendo um cronograma de ações consistente, apoiado pela consultoria *IdeaS*, especialista nesta atividade. Em relação às ferramentas já implantadas, o destaque é o levantamento do potencial de rentabilidade por canal de distribuição. O Gran Marquise posiciona-se em seguida e demonstrou, ao longo da condução dos trabalhos de campo, que buscava no mercado um profissional com as aptidões necessárias para conduzir o projeto de implantação das técnicas de GR. Além do levantamento do potencial de rentabilidade por segmento, a exemplo do Beach Park, o *overbooking* também se encontra em plena utilização no Gran Marquise, seguido pelo *pricing*, de aplicação menos consistente. O Luzeiros, por sua vez, além de demonstrar iniciativas contingentes em relação ao GR, à exceção da política de *overbooking*, mais consistente, não apresentou iniciativas de curto prazo, para ampliação dessas práticas. O Gráfico 10 expõe um comparativo das respostas atribuídas às ferramentas de GR pelos responsáveis por cada propriedade, de acordo com escala de 1 a 5.

Gráfico 10 – Comparativo das ferramentas de GR



Fonte: O autor.

As três propriedades armazenam informações referentes ao histórico de produtividade dos clientes e segmentos, aos canais utilizados para a reserva e ainda aos cancelamentos e *no-shows*. O grau de utilização destas informações, no entanto, não ocorre de forma similar. A exemplo do constatado a respeito da aplicação das ferramentas de GR, aqui também é possível classificar os hotéis de acordo com o uso das informações armazenadas. Sob este critério, o Beach Park, mais uma vez, merece destaque, pois oferece evidências de que faz uso destes dados com maior regularidade, possibilitando melhor direcionamento das ações da equipe comercial. O Gran Marquise e o Luzeiros, por outro lado, apresentaram aplicação mais restrita para os dados que dispõem. O Gráfico 11, preenchido de acordo com a escala de 1 a 5, permite constatar a classificação mencionada anteriormente, sob o aspecto do nível de utilização das informações.

Gráfico 11 – Nível de utilização das informações



Fonte: O autor.

O PMS, no qual são armazenadas as informações analisadas anteriormente, utilizado nas três empresas, é do mesmo fabricante e conta com estrutura de relatórios bastante semelhante. Este *software* de gerenciamento atende às necessidades operacionais dos hotéis, controlando diversas informações relacionadas aos hóspedes e administrativas, mas não foi concebido para realizar análises específicas, demandadas pelas ferramentas de GR. Não por acaso, sistemas exclusivos para GR, como o adquirido pelo Beach Park, trabalham de forma integrada com este PMS, que parametrizado com as regras advindas do *software* específico, passa a gerenciar clientes e segmentos. A Tabela 8 detalha informações acerca do PMS, com destaque para as respostas do Gran Marquise, cuja demanda futura e dados externos ao hotel são absorvidos do mercado e então agregadas aos relatórios do PMS.

Tabela 8 – Informações sobre PMS

Aspecto avaliado	Gran Marquise	Beach Park	Luzeiros Fortaleza
PMS em utilização	CM Soluções	CM Soluções	CM Soluções
PMS gerencia ferramentas do GR	Não	Não	Não
Há relatório de suporte ao GR	Não	Não	Não
PMS considera demanda futura	Sim	Não	Não
PMS considera dados externos ao hotel	Sim	Não	Não

Fonte: O autor.

Conclui-se esta secção comparativa dos casos, com a percepção que os gestores possuem em relação aos benefícios reais ou potenciais do GR, assim como o indicador utilizado por eles para dar sustentação a tais percepções. A Tabela 9 sintetiza as respostas dos responsáveis por cada empreendimento. Vale acrescentar, por fim, ponderação realizada pelo diretor comercial e de operações do Luzeiros, ao estimar o potencial de crescimento da receita, advindo do GR: “estes percentuais são mais factíveis em mercados mais aquecidos, o mercado de fortaleza ainda é ‘fraco’, de diárias baixas.”.

Tabela 9 – Benefícios reais ou potenciais do GR

Aspecto avaliado	Gran Marquise	Beach Park	Luzeiros Fortaleza
Como são percebidos os benefícios potenciais ou reais da utilização do GR?	“Os benefícios já são reais, mas ainda há muito espaço para melhorar.”	“Os benefícios ainda são potenciais, visto que ainda não implantamos todo o projeto.”	“Atualmente não podemos afirmar que temos benefícios reais advindo do GR, até porque é utilizado de forma pontual.”
Há indicadores formalizados para aferição destes benefícios?	“Sim. O <i>revpar</i> , que já cresceu bastante nos últimos 6 meses.”	“Ainda não há um acompanhamento sistemático de indicadores, mas utilizaremos faturamento e diária média.”	“Não temos indicadores formalizados para medir o retorno do GR, mas como potencial acredito que esta prática pode trazer incrementos na receita, da ordem de 10% a 20%.”

Fonte: O autor.

5 CONCLUSÃO

No âmbito da crescente participação do setor de serviços na economia mundial, este trabalho voltou-se para a atividade turística, representante de destaque deste segmento. Na cadeia do turismo, optou-se por focar empresas de serviços hoteleiros, palco para aplicação das técnicas de GR, importante estratégia para o aprimoramento desta atividade. A pesquisa de campo foi direcionada, especificamente, a hotéis instalados no Estado do Ceará, cujo desenvolvimento econômico guarda forte relação com o crescimento da atividade turística.

O GR começou a ser desenvolvido há pelo menos 30 anos por empresas aéreas dos Estados Unidos e, ao longo deste tempo, se observou a migração deste *know-how* para os hotéis. A melhor compreensão de como as técnicas de GR são aplicadas na hotelaria local é importante para fomentar uma discussão acerca de seus benefícios e dificuldades, contribuindo, futuramente, para sua difusão.

Desse modo, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar a maneira como hotéis instalados no Ceará fazem uso das técnicas de GR. Para tanto, foi realizada, no primeiro instante, uma pesquisa teórica sobre o assunto nas mais diferentes fontes e, em seguida, efetivou-se uma investigação de campo, com três hotéis de reconhecida relevância no *trade* local. Os objetivos específicos foram traçados para dar suporte ao objetivo geral e auxiliar na busca da resposta para o problema de pesquisa. Estes objetivos relacionam-se à determinação de políticas gerais de GR, o entendimento de suas ferramentas e ainda as dificuldades e benefícios da sua aplicação.

O sustentáculo para o entendimento da utilização do GR nos hotéis começou a ser procedido com base na compreensão do tema, sua origem, evolução e importância para os negócios. Tal entendimento exigiu esclarecer que os conceitos do GR, embora inerentes a quaisquer atividades comerciais e presentes na sociedade há bastante tempo, se tornaram comercialmente relevantes somente com a aplicação sistemática e padronizada, viabilizada pelo acesso à tecnologia.

O estádio seguinte da compreensão do GR envolveu um estudo diretamente nas empresas, com o fito de apreender o modo como ocorre o relacionamento com esta tecnologia; se de forma eventual, esporádica, em um extremo, como há muito se observa, ou de modo continuado e estandardizado, como praticado mais recentemente, em outra extremidade. O estudo da literatura sobre o GR e a aplicação da pesquisa de campo auxiliaram a posicionar os hotéis nesta linha evolutiva e a concluir que a utilização da ferramenta ainda se baseia muito mais na *expertise* dos gestores do que na tecnologia da informação disponível. Nenhum dos hotéis possui, ainda, sistemas ou planilhas específicos sobre o GR em funcionamento, o que torna sua utilização inconstante e sujeita a falhas. Tal cenário deve, entretanto, ser alterado no curto prazo, haja vista ações em curso, sobremaneira, no Beach Park, que ostenta contrato de aquisição de *software* especializado no GR. O Gran Marquise por outro lado, opera esforços para incutir uma cultura de GR, mediante divulgação de resultados obtidos, a partir de revisões tarifárias, regras mais rígidas para *up-grades* e fortalecimento do *site* próprio de vendas; o hotel busca ainda um profissional no mercado com as aptidões para ocupar a posição de analista de inteligência comercial. O Luzeiros, por sua vez, ainda não elegeu o GR como prioridade estratégica, mantendo uma aplicação contingente.

A aplicação do GR, em âmbito local, pode-se concluir, ainda não atingiu o nível de evolução encontrado nas redes internacionais, a exemplo da francesa Accor, que há anos disponibiliza tanto *softwares* como planilhas de apoio, a julgar pelo porte da propriedade. Foi possível constatar, entretanto, que os gestores entrevistados possuem um bom entendimento do GR, se confrontado com os conceitos bibliográficos, e ainda que o consideram uma importante ferramenta para aumento da receita. Encontrou-se ainda uma base de dados suficientemente extensa, a respeito dos hábitos de compra dos clientes, o que pode ser mencionado como aspecto positivo, uma vez que estes dados são essenciais para a parametrização dos *softwares* de apoio à decisão.

Por outro lado, as dificuldades citadas pelos principais gestores das empresas visitadas relacionam-se com a cultura do mercado hoteleiro local, seja pela posição dos clientes, intermediários ou finais, seja pelo pensamento dos próprios funcionários. Não por acaso, empresas de consultoria e estudiosos ligados ao assunto elegem o envolvimento de toda a empresa como um dos pontos primordiais para o sucesso de implantação do GR. O esforço para a

mudança de cultura da empresa e do mercado, certamente, não se configura com facilidade e rapidez, o que contribui para elevar o risco de um projeto desta magnitude.

Apesar das limitações para elaborar conclusões advindas de pesquisas fundamentalmente exploratórias, pode-se considerar que o objetivo de compreender o modo como as empresas de serviços hoteleiros instaladas no Ceará fazem uso do GR foi atingido. Espera-se, ainda, que este trabalho forneça subsídios para novas discussões sobre o tema. Uma sugestão para próximas análises pode partir de uma nova consulta aos hotéis, para verificar se os benefícios potenciais do GR foram de fato atingidos e se os esforços empenhados na plena utilização da ferramenta se converteram em retorno financeiro aos empreendimentos.

REFERÊNCIAS

- ABIH. **História e estatísticas**. Disponível em <http://www.abih.com.br>. Acesso em: 27 mai 2010.
- AKERHIELM, Peter; DEV, Chekitan S.; NODEN, Malcolm A. *Brand Europe: Europe Integration and Tourism Development*. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. v. 44, 2003. pp. 88-93.
- ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lúcio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel: Planejamento e Projetos**. São Paulo: SENAC, 2002.
- BAKER, Timothy Kevin; COLLIER, David A. *A Comparative Revenue Analysis of Hotel Yield Management Heuristics*. **Decision Sciences**, v. 30, no. 1, 1999. pp. 239-263
- BALAGUER, L.; CANTAVELLA-JORDAN, M.. *Tourism as a long-run Economic Growth Factor: The Spanish Case*. **Applied Economics**, v. 34, 2002. pp. 877–884.
- BELOBABA, Peter P.. *Application of a Probabilistic Decision Model to Airline Seat Inventory Control*. **Operations Research**. v. 37, 1989. pp. 183-197.
- BELOBABA, Peter P.; WILSON, John L. *Impacts of Yield Management in Competitive Airline Markets*. **Journal of Air Transportation Management**. v. 3, no. 1, 1997. pp. 3-9.
- BERMAN, B. *Applying yield management pricing to your service business*. **Business Horizons**. v. 48, 2005. pp. 169-179.
- BERNI, Duilio de Avila. **Técnicas de Pesquisa em Economia**: transformando curiosidade em conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BHATIA, A. K. **The Business of Tourism: Concepts and Strategies**. New Delhi. Sterling Publishers Private Limited, 2006.
- BLAKE, Adam; ARBACHE, Jorge Saba; SINCLAIR, M. Thea; TELES, Vladimir. *Tourism and Poverty Relief*. **Annals of Tourism Research**. v. 35, No. 1, 2008. pp. 107-126.

BODILY, Se; WEATHERFORD, LR. *Perishable-asset Revenue Management: Generic and Multiple-price Yield Management with Diversion*. **Omega – The International Journal of Management Science**. v. 23, No. 2, 1995. pp. 173-185.

BRAGA, Carlos Alberto Primo. A Economia Mundial em 2010 e a Revolução dos Serviços. **Revista de Economia Política**. v. 9, no. 2, 1989. pp. 94-107.

BRASIL. Decreto no. 84.910, 15 de julho de 1980. Regulamenta no âmbito federal, dispositivos da Lei no. 6.505 de 13 de dezembro de 1977, que dispõe sobre hotéis como meios de hospedagem de turismo, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 14 dez. 1977. Capítulo I, p. 1.

CAMPOS, A. Menescal; GONÇALVES, Maria Helena Barreto. **Introdução a Turismo e Hotelaria**. Rio de Janeiro: SENAC, 2005.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: Editora da Universidade de Caxias do Sul – EDUCS, 1999.

CEARÁ. **Indicadores Turísticos 1995/2008**. Fortaleza: SETUR. 2009. Disponível em <http://www.setur.ce.gov.br>. Acesso em: 24 mai 2010.

CLAVER-CORTÉS, Enrique; MOLINA-AZORÍN, José F.; PEREIRA-MOLINER, Jorge. *Competitiveness in Mass Tourism*. **Annals of Tourism Research**. v. 34, No. 3. 2007. pp. 727-745.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CROSS, Robert G. **Revenue Management = Maximização de receitas**: táticas radicais para dominar o mercado. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

CROSS, Robert G.; HIGBIE, Jon A.; CROSS David Q. *Revenue Management's Renaissance*. **Cornell Hospitality Quarterly**. v. 50, No. 1. 2009. pp. 56-81.

DONAGHY, Kevin; McMAHON-BEATTIE, U.; McDOWELL, D. *Yield Management: an overview*. **Hospitality Management**. v. 14, No. 2. 1995. pp. 139-150.

DONAGHY, Kevin; McMAHON, U.; YEOMAN, I.; INGOLD, A. *The Realism of Yield Management*. **Progress in Tourism and Hospitality Research**. v. 4, 1998. pp. 187-195.

DUARTE, Valdir Vieira. **Administração de Sistemas Hoteleiros**: conceitos básicos – rentabilidade de clientes. São Paulo: SENAC, 1996.

EMBRATUR. **Legislação dos Meios de Hospedagem**. Disponível em <http://www.embratur.gov.br>. Acesso em: 05 jun 2010.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FOOTE, Nelson N.; HATT, Paul K. *Social Mobility and Economic Advancement*. **The American Economic Review**. v. 43, No. 2. 1953. pp. 364-378.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOELDNER, Charles R.; RITCHIE, J. R. Brent. **Tourism**: principles, practices, philosophies. New Jersey. John Wiley & Sons Inc., 2006.

GRÖNROOS, Christian. *Adopting a Service Logic for Marketing*. **Marketing Theory**. v. 6, No. 3. 2006. pp. 317-333.

GU, Zheng; CANEEN, Jeffery. *Quadratic Models for Yield Management in Hotel Rooms Operation*. **Progress in Hospitality and Tourism Research**. v. 4. 1998. pp. 245-253.

HANSEN, Christine Nolso; ERINGA, Klaes. *Critical Success Factors in Yield Management: a Development and Analysis*. **Progress in Hospitality and Tourism Research**. 4. 1998. pp. 229-244.

HAYES, David K.; NINEMEIER, Jack D. **Gestão de Operações Hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços**. v. 9. Rio de Janeiro, 2007.

IBGE. **Pesquisa Industrial Anual.** v. 27. Rio de Janeiro, 2008.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do Turismo.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

JAUHARI, Vinnie. *Hospitality, tourism and economic growth in India. Worldwide Hospitality and Tourism Themes.* v. 1, No. 1. 2009. pp. 7-11.

JAYAPALAN, N. **Introduction to Tourism.** New Delhi. Atlantic Publishers and Distributors, 2006.

KIM, Hyun Jeong; CHEN, Ming-Hsiang; JANG, SooCheong Shawn. *Tourism Expansion and Economic Development: The case of Taiwan. Tourism Management.* v. 27, 2006. pp. 925-933.

KIMES, S. E. *The Basics of Yield Management. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.* v. 30, No. 3. 1989. pp. 14-19.

KIMES, S. E. *Perceived Fairness of Yield Management. Cornell Hospitality and Restaurant Administration Quarterly.* v. 35, No. 1. 1994. pp. 22-29.

KIMES, S. E. *Revenue Management: A Retrospective. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.* v. 44, 2003. pp. 131-138.

KON, Anita. Sobre as Atividades de Serviços: Revendo Conceitos e Tipologias. **Revista de Economia Política.** v. 19, No. 2, 1999. pp. 64-83.

LADEIRAS, Ana; MOTA, António; COSTA, Jorge. *Strategic Tourism Planning in Practice: the case of the Open Academy of Tourism. Worldwide Hospitality and Tourism Themes.* v. 2, No. 4, 2010. pp. 357-363.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1995.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistema de Informações Gerenciais.** São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007.

LEÃO, Silvia Lopes Carneiro. **Hotel: Origens e Formas Atuais.** Caso de Florianópolis/SC. Dissertação (mestrado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Programa de Pesquisa e Pós-Graduação em Arquitetura – UFRS. Porto Alegre, 1995.

LIEBERMAN, W. H. *Debuking the Myths of Yield Management. Cornell Hospitality and Restaurant Administration Quartely.* v. 34, 1993, pp. 34-41.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas.** São Paulo: Atlas. 2007.

MASLOW, A. H. *The Theory of Human Motivation. Psychological Revivew.* v. 50, No. 4. 1943. pp. 370-396.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na era da Internet.** São Paulo: Saraiva. 2001.

SILVA, Newton Siqueira da. **Considerações sobre o Projeto e Gestão do Sistema de Serviço:** uma Proposta de Modelo Orientada para a Entrega de Valor ao Cliente. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo: 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

SERVICE SCIENCE SUMMIT, 2009, Helsinki. **Making Service Science Mainstream.** Helsinki: Aalto University e IBM, 2009.

SILVA, Jorge Antonio dos Santos. **Turismo, Crescimento e Desenvolvimento:** uma análise urbano-regional baseada em *cluster*. Tese de Doutorado. Escola de Comunicações e Artes da USP. São Paulo: 2004.

SILVA, Newton Siqueira da. **Considerações sobre o Projeto e Gestão do Sistema de Serviço:** uma Proposta de Modelo Orientada para a Entrega de Valor ao Cliente. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo: 2009.

SPOHRER, J; MAGLIO, Paul P. *The Emergence of Service Science: Toward Systematic Service Innovations to Accelerate Co-Creation of Value*. **Production and Operations Management Society**. v. 17, No. 3, 2008. pp. 238-246.

SZIVAS, Edith; RILEY, Michael. *Tourism Employment During Economic Transition*. **Annals of Tourism Research**. v. 26, No. 4. 1999. pp. 747-771.

TALLURI, Kalyan T.; RYZIN, Garrett J. **The Theory and Practice of Revenue Management**. New York: Springer Science+Business Media Inc., 2005.

TRANTER, Kimberly A.; STUART-HILL, Trevor; PARKER, Juston. **An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World**. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Viagem na Memória: guia histórico das viagens e do turismo do Brasil**. São Paulo: SENAC, 2002.

UPCHURCH, Randall S.; ELLIS, Taylor; SEO, Junwon. *Revenue management underpinnings: an exploratory review*. **Hospitality Management**. v. 21, 2002. pp. 67-83.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2002.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. **Statutes**. Cidade do México, 1970.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

<http://www.unwto.org/facts/eng/historical.htm>

http://www.turismo.gov.br/turismo/legislacao/meios_hospedagem.

<http://www.econlib.org/library/Essays/hykKnw1.html>

<http://www.setur.ce.gov.br>

<http://www.wto.org>

<http://www.wttc.org>