

# Mais reservas, hóspedes mais felizes

O guia definitivo para  
o hoteleiro moderno

**Prefácio de Jordan Hollander**  
do Hotel Tech Report

---

 **Cloudbeds**



## Mais reservas, hóspedes mais felizes: O guia definitivo para o hoteleiro moderno

Pela equipe de profissionais da Cloudbeds apaixonados pela hotelaria, incluindo Adam Harris, CEO, Richard Castle, COO, Rafael Blanes, Chad Brubaker, Kristy Espat, Kevin Goddard, Marshall Knauf, Sebastien Leitner, Ana Monteiro, Jeremee Peters, Jason Richards, Marco Rosso, Andre Sovgir, Victor Tofan, Jessie Zhang e Ettore Zotarelli

A Cloudbeds® e a Cloudbeds Hospitality Platform™ são marcas registradas da Digital Arbitrage, Inc. Todas as marcas registradas de terceiros são de propriedade dos respectivos donos.

Copyright ©2022 Cloudbeds. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser usada ou reproduzida de qualquer forma sem a permissão explícita do editor.

**Editoras:** Nancy Huang e Isis Darios

**Diretor criativo:** Rich Sanderson

**Coordenador de Tradução:** Paloma Bachi

**Design do livro:** Delin Design

**Gerente de projetos:** Janet Jaiswal

Para mais informações sobre este livro, entre em contato com a Cloudbeds ou acesse [www.cloudbeds.com](http://www.cloudbeds.com).

Para saber como ajudamos os estabelecimentos ao redor do mundo a ter mais reservas e hóspedes mais felizes, veja nosso perfil do Twitter (@Cloudbeds) ou do Facebook (Cloudbeds).

Sede global  
Cloudbeds  
3033 Fifth Ave #100  
San Diego, CA 92103



# CONTENTS

4	<b>Prefácio</b>
6	<b>Introdução:</b> Prepare-se para o futuro
8	<b>Capítulo 1:</b> Três tendências que estão transformando a hotelaria
18	<b>Capítulo 2:</b> Operação de sucesso
28	<b>Capítulo 3:</b> Como fazer com que as agências de viagens on-line trabalhem para você
36	<b>Capítulo 4:</b> Gerando demanda
46	<b>Infografia:</b> O ecossistema de hotéis
48	<b>Capítulo 5:</b> Qual é o grau de satisfação dos seus hóspedes?
58	<b>Capítulo 6:</b> Revenue Management
70	<b>Capítulo 7:</b> Dinheiro, cartão de crédito ou pagamento sem contato?
78	<b>Infografia:</b> Uma linha do tempo dos principais momentos da tecnologia hoteleira
80	<b>Capítulo 8:</b> Dominando as noções básicas de análise dos dados
92	<b>Capítulo 9:</b> Por que a computação em nuvem é o futuro da tecnologia hoteleira
100	<b>Capítulo 10:</b> Plataforma PMS aberta e integrada
106	<b>Conclusión:</b> À prova do tempo
108	<b>Glosario</b>

# PREFÁCIO

O Hotel Tech Report fez uma pesquisa recentemente com 650 hoteleiros sobre preferências de tecnologia e tendências de mercado. Uma das perguntas que fizemos foi “Qual é o objetivo mais importante que você tem para a tecnologia no próximo ano?”

A principal prioridade para os hoteleiros com base nesta pesquisa é “transformar processos de negócios, cultura e modelos operacionais para o futuro” (21,23%). Na pesquisa, garantir o futuro do negócio foi considerado duas vezes mais importante para os hoteleiros do que reduzir o custo operacional (10,62%) e foi considerado ainda mais crítico para os hoteleiros do que gerar receita incremental (19,23%). Um livro que aborda como construir um negócio de hospedagem moderno e resiliente não poderia ter vindo em melhor hora.

Mais reservas, hóspedes mais felizes baseia-se na experiência de hospitalidade coletiva de uma das startups de tecnologia hoteleira que mais tem crescido em todos os tempos: a Cloudbeds. Com mais de 22.000 estabelecimentos usando sua plataforma, a Cloudbeds obteve insights ao trabalhar com empresas de hotelaria de todos os tamanhos e tipos, em todo o mundo. Este livro destila essa sabedoria coletiva nos principais conceitos que os hoteleiros precisam entender para desenvolver negócios de sucesso.

Na área da hotelaria, vemos linhas borradas entre diferentes tipos de operações. Os negócios de aluguel de curto prazo estão se profissionalizando e ganhando escala, tornando-os mais parecidos com hotéis tradicionais. As cadeias de hotéis de marca estão começando a se parecer mais com hotéis boutique à medida que adicionam mais marcas suaves às suas respectivas bases de instalação. Também estamos vendo operadoras pequenas e independentes transformarem conceitos de nicho – motéis boutique de beira de estrada, locais de glamping, contêineres reformados – em tendências de viagens crescentes e bem-sucedidas.

Estamos vendo um mundo onde o setor da hospitalidade não conhece limites, e isto está sendo amplamente impulsionado pela tecnologia. É por meio da tecnologia em constante evolução que temos hoje que os viajantes agora podem reservar casas na árvore e trailers da mesma maneira que reservam um quarto de hotel, ou que um estabelecimento pode oferecer uma experiência de hóspede quase 100% sem contato do check-in ao check-out sem sacrificar a satisfação do hóspede.

À medida que os modelos de negócios evoluem e os mercados mudam, os hoteleiros também precisam se informar sobre as últimas tendências, tecnologias e estratégias que estão sendo aproveitadas com sucesso por seus pares. Como as organizações hoteleiras coletam, limpam, gerenciam e atuam seus dados para otimizar os negócios? Quais são as forças que moldam as relações com as OTA? Quais aspectos da experiência do hóspede podem ser automatizados para aumentar sua eficiência sem diminuir a satisfação do consumidor? Que estratégias criativas podem ser implantadas para reduzir as taxas de pagamento e obter melhores condições ao aceitar mais métodos de pagamento? Tudo isso e muito mais serão respondidos nas próximas páginas.

**Jordan Hollander**

*CEO*

*Hotel Tech Report*

# SOBRE A CLOUDBEDS

A simplicidade não é algo simples. É necessário muito cuidado, disciplina e habilidade para tornar algo intrinsecamente complexo, como a tecnologia hoteleira, intuitivo.

Desde 2012, os funcionários da Cloudbeds focam na democratização do software de hotelaria, descomplicando e disponibilizando para estabelecimentos de todos os tipos e tamanhos. Não é nenhum segredo que o software antigo é problemático: taxas de licenciamento caras, altos custos de manutenção, várias equipes de suporte e fornecedores, grande investimento em treinamento de usuários e inúmeras ferramentas desconectadas. É hora de corrigir isso.

A Cloudbeds fornece tudo o que você precisa para desenvolver seu negócio em uma plataforma integrada. Nosso foco é oferecer uma abordagem humana e tecnológica de alta qualidade no software e empoderar você para alegrar os hóspedes e ter sucesso. Nosso mantra, Mais reservas e hóspedes mais felizes, é a força motivadora por trás da forma como fornecemos, inovamos e defendemos um melhor caminho a seguir no setor, como um todo.

A hotelaria não é apenas nossa atividade, é nossa paixão. Passamos pelos seus altos, suas mudanças e seus desafios. Durante tudo isso, nossa missão na Cloudbeds permaneceu a mesma: um dia capacitar todos os estabelecimentos no mundo. Atualmente, capacitamos mais de 22 mil estabelecimentos em mais de 150 países no mundo todo. E estamos apenas começando.

Por mais reservas e hóspedes mais felizes.

*Funcionários da Cloudbeds*

## INTRODUÇÃO

# Prepare-se para o futuro

Os hoteleiros são eternos otimistas. É parte do que torna nosso setor excelente, garante o retorno dos hóspedes e atrai funcionários de qualidade. Desde que a pandemia atingiu o setor global de viagens, nosso otimismo nunca foi tão testado.

Como setor, apesar da queda, estamos mais fortes, resilientes e otimistas de que a recuperação está a caminho. No entanto, se tem uma coisa que aprendemos, é que não basta ser otimista. Precisamos nos preparar para o futuro. Isso significa ter uma visão de futuro, estar preparado para qualquer cenário e conseguir se adaptar rapidamente conforme as circunstâncias mudarem.



## **POR QUE ESCRREVEMOS ESTE LIVRO**

Na Cloudbeds, reconhecemos que a tecnologia é a base de uma empresa de hotelaria bem-sucedida. No entanto, o poder da tecnologia está nas mãos das pessoas. Temos o compromisso de ajudar os hoteleiros a desenvolver os conhecimentos e as habilidades de que precisam para usar a tecnologia a fim de alcançar as metas de negócios. Este livro é parte desse compromisso. Queremos ajudar você a administrar um estabelecimento bem-sucedido e desenvolver seu negócio.

Desde o lançamento em 2012, a Cloudbeds cresceu ao ponto de englobar mais de 600 funcionários no mundo todo, e vários deles são ou já foram hoteleiros. Neste livro, usamos a extensão da experiência coletiva da nossa equipe, em combinação com comentários dos nossos clientes, parceiros e líderes de ideias da hotelaria.

Pessoas como Larissa Fuller, cofundadora e gerente geral do LOCAY, uma comunidade de acomodações boutique na Austrália. Para ela, estar preparado para o futuro é uma questão de consistência. “A equipe e a gerência precisam manter os fundamentos dos processos e serviços para manter a qualidade, garantir a consistência e gerenciar as expectativas dos hóspedes, contribuindo para o sucesso do negócio a longo prazo”, de acordo com ela.

## **O PÚBLICO-ALVO DESTA LIVRO**

Este livro é destinado a proprietários e gerentes de todos os tipos de empresas de hotelaria — hotéis grandes e pequenos, pousadas, albergues e aluguéis privados, seja de marca ou independente — não importa onde você estiver, seu departamento ou o estágio da sua carreira. Por simplicidade, vamos nos referir a esse grupo diverso como “hoteleiros” durante o livro.

Em vez de destacar nossas diferenças, focaremos nas nossas semelhanças — os desafios e as oportunidades que compartilhamos, as tendências que determinam nosso destino e as verdades universais da hotelaria.

## **O QUE ESPERAR**

Nos próximos capítulos, compartilhamos insights, ideias, estratégias e práticas recomendadas de uma variedade de temas oportunos. Exploramos de tudo, desde o poder dos dados para melhorar o desempenho de todos os departamentos, a estratégia inteligente de receita em qualquer condição de mercado e até o aumento da satisfação do hóspede em um momento de mudanças de comportamentos e expectativas dos viajantes.

Por fim, esperamos que este livro não apenas ajude você a preparar seu estabelecimento para o futuro, mas também traga otimismo sobre o futuro brilhante à frente do nosso setor.





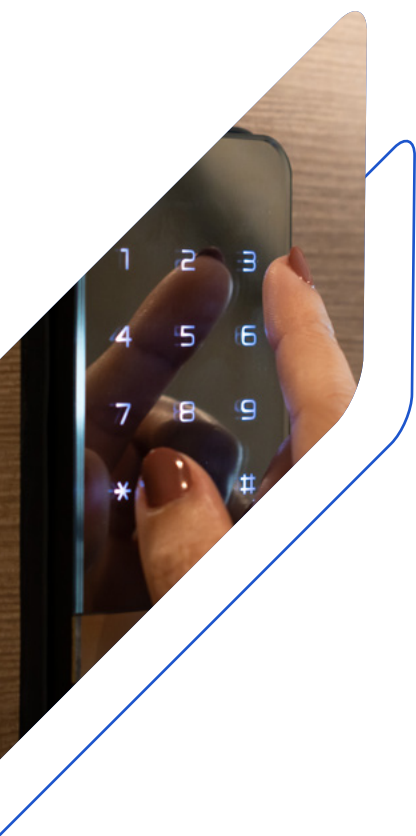
# CAPÍTULO 1

## Três tendências que estão transformando a hotelaria



A maioria das tendências são temporárias, mas algumas persistem e se tornam a maneira padrão de fazer negócios. Veremos três tendências correlacionadas que foram aceleradas pela pandemia e parecem destinadas a transformar o setor hoteleiro muito além da recuperação. Embora essas tendências criem oportunidades animadoras para os gerentes de hotelaria, elas envolvem a convergência da mão de obra hoteleira e da tecnologia e exigem planejamento e consideração meticulosa.

## Tendência n.º 1



### **O AUTOATENDIMENTO ESTÁ TRANSFORMANDO A EXPERIÊNCIA DO HÓSPEDE**

Tradicionalmente, parte do atrativo dos hotéis é a abundância de funcionários prontos para realizar as tarefas que os hóspedes normalmente fazem sozinhos em casa – como abrir portas, carregar bagagens, servir refeições e arrumar a cama. Hoje em dia, os viajantes são muito mais autossuficientes. Em vez de esperar o atendimento dos funcionários, os hóspedes estão realizando as tarefas sozinhos e os hotéis estão incentivando esse comportamento.

É claro que essa tendência não é exclusiva à hotelaria. O primeiro iPhone foi lançado há 15 anos e, desde então, os aplicativos para dispositivos móveis, como Google Maps, iMessage e Uber, se tornaram parte dos nossos cotidianos. Hoje em dia, conseguimos acessar nossos serviços bancários, fazer o check-in de voos e conferir supermercados usando um smartphone. Por que ficar na fila ou esperar quando podemos fazer algo sozinhos?

A pandemia foi catalisadora da transformação digital. De acordo com uma pesquisa global da McKinsey & Company, as empresas aceleraram a digitalização das interações com os clientes e das operações internas em uma média de três anos. Atualmente, de acordo com McKinsey, 58% das interações globais dos clientes são digitais, comparado a 36% antes da pandemia.<sup>1</sup>

Parte do ímpeto aumentou a demanda pelos serviços sem contato. Até o verão de 2020, os viajantes já tinham deixado claras suas preferências. Em uma pesquisa da Blackbox Research com mais de 10 mil pessoas em 17 países, 76% dos participantes indicaram que, na próxima viagem, os destinos preferidos seriam países com experiências sem contato confiáveis. Não há nada que cumpra o requisito de não ter contato como o autoatendimento.

Para a maioria dos hotéis, migrar para a governança opcional e as refeições “pegue e leve” foi relativamente fácil. Outros serviços, como check-in remoto, entrada sem chave no quarto, pedidos digitais e pagamentos sem contato, precisam de investimentos consideráveis em tecnologia. Para alguns estabelecimentos, isso significa converter processos inteiramente manuais, enquanto outros tinham sistemas anteriores à pandemia e conseguiram atender à demanda.

A tendência de autoatendimento não poderia ter chegado em melhor hora. Frente aos desafios contínuos da pandemia, à falta de funcionários e aos custos crescentes da mão de obra, os donos e gerentes estão desesperados para economizar custos e aumentar a produtividade. O autoatendimento é mais barato e eficiente do que o atendimento presencial, permitindo que empresas hoteleiras inovadoras, como citizenM, prometam eficiência sem igual, como “check-in de 1 minuto em qualquer lugar”.

Pensando no futuro, conforme as preocupações com a saúde e a segurança diminuírem, os hóspedes voltarão a permitir que os funcionários manuseiem seus cartões de crédito e arrumem seus quartos? Sem dúvida, alguns deles sim, e podemos presumir com segurança que determinadas tarefas, como manutenção e lavagem de louças, sempre serão feitas pelos funcionários. Porém, conforme mais consumidores descobrem a facilidade do autoatendimento em outras áreas da vida, eles esperarão isso cada vez mais em hotéis. De fato, alguns talvez até prefiram. Em uma pesquisa da GlobalWebIndex em 2020, quase 4 em cada 10 usuários da internet disseram que preferem serviços automatizados em vez de falar com um representante de atendimento ao cliente.<sup>2</sup>

No crescente segmento de aluguéis privados, o autoatendimento já é a regra. Os clientes do Airbnb podem usar o app para dispositivos móveis para reservar, fazer o check-in, receber ajuda, fazer o check-out e pagar a conta — tudo isso sem ver nenhum anfitrião ou funcionário. Sonder, um gerente de aluguéis a curto prazo, considera o serviço com foco nos dispositivos móveis “o futuro da hotelaria”.

O autoatendimento é uma questão de dar mais controle aos viajantes sobre as experiências de viagem. Atualmente, a velocidade e a conveniência são luxos. A Salesforce descobriu que, em todas as gerações, mais de 67% dos clientes priorizam a conveniência em vez da marca, e esse número salta para 76% na Geração Z.<sup>3</sup> Os hoteleiros precisam se adaptar ou arriscam ficar para trás.

<sup>1</sup> McKinsey & Company. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. 2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>

<sup>2</sup> GlobalWebIndex. Connecting the Dots: Consumer Trends that Will Shape 2020. P. 41. [https://www.gwi.com/hubfs/Downloads/Connecting\\_the\\_dots.pdf](https://www.gwi.com/hubfs/Downloads/Connecting_the_dots.pdf)

<sup>3</sup> Salesforce. The State of the Connected Customer. 2020. P. 15. [https://www.salesforce.com/content/dam/web/en\\_ie/www/PDF/salesforce-state-of-the-connected-customer-4th-ed.pdf](https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_ie/www/PDF/salesforce-state-of-the-connected-customer-4th-ed.pdf)

## Tendência n.º 2

### **A AUTOMAÇÃO ESTÁ TRANSFORMANDO A EXPERIÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS**

Enquanto isso, na retaguarda, outra forma de automação está transformando a experiência dos funcionários. Enquanto a automação de máquina é usada nos hotéis há décadas (como elevadores, lava-louças e máquinas de lavar), apenas recentemente a automação de computadores se difundiu. Cada vez mais, as tarefas feitas manualmente pelos funcionários são digitalizadas e automatizadas por computadores e software.

Assim como o autoatendimento, a automação foi impulsionada pela pandemia, conforme hotéis buscaram formas de ter mais eficiência com uma equipe menor. No entanto, enquanto o autoatendimento se trata de hóspedes realizando tarefas sozinhos, esse tipo de automação se trata de computadores ajudando os funcionários. Embora a noção de robôs humanoides atendendo hóspedes gerem bastante comoção na mídia, a maior parte da automação hoje em dia envolve um trabalho mais banal: os computadores realizam tarefas simples e repetitivas e automatizam o processamento de dados, os fluxos de trabalho e a geração de relatórios.

Atualmente, os hotéis têm acesso a uma variedade de ferramentas com automação integrada, desde software de contabilidade até sistemas para gestão hoteleira e de receita. Há ferramentas para a gestão de operações, a governança e as tarefas de manutenção, as comunicações de hóspedes e funcionários, o cronograma da equipe, o salário e a gestão do relacionamento com o cliente, as avaliações e pesquisas on-line, além de vários outros processos.

Com a ajuda da tecnologia de automação, os hotéis podem processar uma grande quantidade de dados para tomar decisões fundamentadas, otimizar fluxos de trabalho visando aumentar a eficiência e consistência e entregar informações e serviços com

“*Atualmente, os hotéis têm acesso a uma variedade de ferramentas com automação integrada...*”

mais rapidez e precisão. O resultado final? Os gerentes de todos os tipos de acomodações conseguem administrar seus negócios com mais eficiência, fortalecer a satisfação e fidelidade do hóspede e aumentar a receita e os lucros.

Estamos apenas no começo. No futuro, mais tecnologia usará inteligência artificial, aprendizado de máquina e processamento de linguagem natural, aumentando incrivelmente a variedade de recursos de automação. Fique atento aos assistentes digitais avançados e chatbots, restaurantes completamente automatizados, ônibus circulares de condução automática, respostas automáticas às avaliações e muito mais. E sim, haverá robôs humanoides.

**MÉDIA DE GANHOS POR HORA DE TODOS OS FUNCIONÁRIOS NO SETOR DE HOTELARIA E LAZER DOS EUA, JANEIRO DE 2011 - JANEIRO DE 2021**



Fonte: Oficina de Estadísticas Laborales de EE. UU <sup>4</sup>

<sup>4</sup>SETOR Bureau of Labor Statistics. 2021. [https://data.bls.gov/timeseries/CES7000000003?amp%253bdata\\_tool=XGtable&output\\_view=data&include\\_graphs=true](https://data.bls.gov/timeseries/CES7000000003?amp%253bdata_tool=XGtable&output_view=data&include_graphs=true)

*...desde software de contabilidade até sistemas para gestão hoteleira e de receita.”*

## Tendência n.º 3



### **OS MODELOS DE PESSOAL DOS HOTÉIS E AS DESCRIÇÕES DAS VAGAS ESTÃO MUDANDO**

Com o aumento do autoatendimento e da automação, o que acontecerá com os funcionários? Antes da pandemia, McKinsey previu que 37 milhões de trabalhadores americanos seriam substituídos pela automação até 2030. Em 2021, a empresa aumentou sua projeção para 45 milhões.<sup>5</sup> Para hotéis, embora demore algum tempo para que um grande número de vagas sejam substituídas (se isso ocorrer), a automação já está mudando os modelos de pessoal e as descrições de vagas.

Novamente, a pandemia acelerou esse processo. Em 2020, conforme os hotéis reduziram os serviços ou fecharam temporariamente, números recordes de funcionários foram demitidos ou forçados a tirar licença. No ano seguinte, conforme as viagens começaram a aumentar, os hoteleiros descobriram que vários desses funcionários haviam sido empregados em outros setores.

De acordo com uma enquete do Joblist em 2021, 25% dos antigos trabalhadores de hotelaria nos EUA afirmaram que não voltariam a trabalhar no setor, mencionando o baixo salário, os benefícios ruins, o calendário de impostos e os clientes difíceis.<sup>6</sup> Até o verão de 2021, cerca de 150 mil trabalhadores em hotéis e restaurantes da França<sup>7</sup> e 300 mil da Alemanha haviam deixado a hotelaria,<sup>8</sup> e mais de 200 mil vagas estavam disponíveis no setor hoteleiro do Reino Unido.<sup>9</sup>

Enquanto isso, os salários — que já são os custos operacionais mais altos para os hotéis — estão aumentando. A Secretaria de Estatísticas Trabalhistas dos EUA estimou que a média dos ganhos por hora dos funcionários na hotelaria e no lazer aumentaria em 46% entre 2011 e 2021.<sup>10</sup> Além disso, a inflação crescente e os problemas da cadeia logística global estão aumentando os custos das propriedades, do financiamento, dos suprimentos e dos equipamentos.

Para os funcionários e gerentes que trabalharam durante a pandemia e permaneceram leais ao setor, as coisas também não têm sido fáceis. Sem saber o que fazer, eles tiveram dificuldade em manter uma visão positiva ao cobrir as responsabilidades de vários departamentos, trabalhar horas extras e lidar com as reclamações dos hóspedes sobre os serviços e a equipe

<sup>5</sup> Kevin Roose. The New York Times. The Robots Are Coming for Phil in Accounting. <https://www.nytimes.com/2021/03/06/business/the-robots-are-coming-for-phil-in-accounting.html>

<sup>6</sup> Joblist. Q3 2021 United States Job Market Report. 2021. <https://www.joblist.com/jobs-reports/q3-2021-united-states-job-market-report>

<sup>7</sup> Encarna Bravo. Neo Restauration. Le secteur de la restauration doit se montrer plus attentif à ses équipes terrain en investissant sur la motivation et la formation. 2021. <https://www.neorestauration.com/article/etude-44-des-employes-du-secteur-hr-ressentent-un-manque-de-reconnaissance-au-travail,58753>

<sup>8</sup> DW. "Staff wanted" as pandemic forces hospitality workers to rethink. 2021. <https://www.dw.com/en/staff-wanted-as-pandemic-forces-hospitality-workers-to-rethink/a-59118045>

reduzida. Vários se sentiram sobrecarregados e esgotados. Na enquete do Joblist, 45% dos trabalhadores da hotelaria afirmaram estar mais insatisfeitos com seus trabalhos do que antes da pandemia, e 58% disseram que planejavam se demitir até o final do ano.<sup>11</sup>

Os tamanhos das equipes retornarão ao normal após a recuperação do turismo? Os hotéis certamente contratarão mais funcionários, porém muitos talvez nunca voltem ao níveis pré-pandemia. Os donos e gerentes descobriram que os estabelecimentos podem ser operados com menos gerentes e funcionários sem uma reação muito negativa dos hóspedes. Ainda que queiram retornar aos níveis de pessoal de 2019, com tantos funcionários deixando o setor, é questionável se encontrarão candidatos qualificados o suficiente para as vagas. No futuro, a nova realidade de vários estabelecimentos será um modelo com menos pessoal e mais consolidação de papéis, multitarefas, autoatendimento e automação.

“Após sair da crise, [nossas marcas] terão uma margem mais elevada e exigirão menos trabalho do que antes da pandemia”, disse Chris Nassetta, CEO do Hilton, durante uma chamada de ganhos em 2021.<sup>12</sup> Os gerentes de estabelecimentos de marca e independentes precisam prestar atenção.

Em vez de causar enormes reduções no pessoal, as ferramentas atuais de automação são feitas para diminuir a pressão na equipe e melhorar o trabalho, lidando com tarefas mundanas para que os funcionários possam realizar tarefas mais complexas e de alto valor, como fornecer melhores serviços aos hóspedes, resolução de problemas, análise, planejamento e estratégia.

No entanto, ao longo do tempo, o número de vagas na hotelaria provavelmente diminuirá. Os trabalhos que envolvem o processamento de dados e tarefas simples e repetitivas são mais vulneráveis a essa substituição. Isso inclui reservas, recepção, serviços aos hóspedes e contabilidade. Os trabalhos que envolvem várias tarefas complexas e trabalho físico, como a governança e os serviços de alimentação, com salários relativamente baixos e um alto custo para automação, são menos vulneráveis à automação, mas mais vulneráveis à tendência de autoatendimento. Também estão seguros por enquanto os trabalhos que exigem habilidades dificilmente replicadas por computadores, como pensamento estratégico, criatividade, liderança, empatia, desenvolvimento de relações e resolução de problemas complexos. Isso inclui posições em gestão sênior, vendas, marketing, revenue management, TI e manutenção.

“Usando IA, mobilidade, nuvem, robôs e cobôs (robôs colaborativos), IoT e outras tecnologias de ponta, os estabelecimentos hoteleiros, principalmente de 4 e 5 estrelas, podem ainda manter uma fachada humana voltada aos hóspedes, mas automatizar todas as operações de back-end, permitir comunicações inteligentes com os hóspedes e automatizar e personalizar todos os pontos de contato com o cliente”, Max Starkov, professor adjunto no Tisch Center for Hospitality da NYU, escreveu em um artigo recente. “Na minha visão, daqui a cinco anos, a hotelaria não precisará da metade do pessoal de que precisava em 2019, e as economias de salário significarão que os investimentos em tecnologia de última geração pagarão a si mesmos.”<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Naomi Ackerman. Evening Standard. Hospitality sector short of 200,000 workers amid staffing crisis, industry boss tells MPs. 2021. <https://www.standard.co.uk/business/hospitality-sector-staffing-crisis-200000-roles-b945568.html>

<sup>12</sup> SETOR Bureau of Labor Statistics. [https://data.bls.gov/timeseries/CE57000000003?amp%253bdata\\_tool=XGtable&output\\_view=data&include\\_graphs=true travail,58753](https://data.bls.gov/timeseries/CE57000000003?amp%253bdata_tool=XGtable&output_view=data&include_graphs=true travail,58753)

<sup>13</sup> Joblist. Q3 2021 United States Job Market Report. 2021. <https://www.joblist.com/jobs-reports/q3-2021-united-states-job-market-report>

<sup>12</sup> Eli Rosenberg. Hotel industry emerges from pandemic with new business model, possibly fewer workers. The Washington Post. 2021. <https://www.washingtonpost.com/business/2021/06/11/hotel-workers-reduced-cleaning/>

<sup>13</sup> Max Starkov. HospitalityNet. No, Guests Do Not Require Human-Provided Services In Hospitality. 2022. <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4108290.html>



## ADAPTAÇÃO ÀS TENDÊNCIAS

Conforme a automação continua a interferir no modelo hoteleiro, os donos e gerentes têm a oportunidade de reavaliar a tecnologia, as funções e as habilidades, além de se preparar para as necessidades a longo prazo dos seus negócios.

### Veja algumas considerações para a adaptação a essas tendências:

- Decida quais processos de atendimento ao público e apoio podem ser otimizados com a tecnologia e quais aspectos devem continuar a ser realizados pelos funcionários.
- Livre-se de tecnologia ultrapassada e desatualizada que impede o estabelecimento de acompanhar as mudanças na tecnologia para o consumidor e no comportamento do viajante.
- Faça investimentos estratégicos na tecnologia, na infraestrutura e na largura de banda necessária para adaptar e desenvolver sua empresa ao longo do tempo, incluindo a automação, a integração de tecnologia, a computação na nuvem e as redes 5G. Tenha em mente que os investimentos corretos terão como retorno a maior produtividade e economia de custos no futuro.
- Atraia e mantenha funcionários que conseguem crescer e evoluir em um ambiente de trabalho mais tecnológico, oferecendo oportunidades de treinamento e capacitação, salários competitivos e benefícios, flexibilidade de horários e possibilidade de trabalho remoto.
- Aproveite o poder do processamento automático de dados para tomar melhores decisões na organização, mantendo em foco os principais indicadores de desempenho para garantir que as iniciativas, os investimentos e as decisões aumentem a satisfação dos hóspedes, a fidelidade e lucratividade.





# Q&A

## Qual o melhor conselho que você daria a um proprietário de hotel sobre como ele pode se preparar para o futuro, mesmo que ele não saiba o que esse futuro poderá trazer?



Por muito tempo nós, na indústria hoteleira, estivemos muito hesitantes. Por décadas (ou talvez séculos!), mantemos a mesma fórmula vencedora, mas cansada, de conectar e interagir com os hóspedes antes, durante e depois de sua estadia.

A pandemia do COVID-19, no entanto, atuou como um fator significativo de mudança, principalmente no que diz respeito à adoção e às expectativas digitais dos consumidores. O digital tornou-se fundamental para a vida da maioria dos consumidores, mudando a forma como eles querem comprar e interagir com empresas de todos os tipos. Como resultado, os hotéis estão sendo forçados a repensar muitos aspectos de suas operações diárias, desde como vendem para consumidores que têm mais experiência digital até como reorganizam os fluxos de trabalho para integrar o digital de maneira mais completa em todos os aspectos do que fazemos.

Para isto é necessária uma infra-estrutura tecnológica subjacente sólida, utilizando sistemas centrais de melhor qualidade e rentáveis, bem adaptados às especificidades do setor hoteleiro. Para evitar os desafios das “ilhas de automação” que vimos no passado, onde dados valiosos ficavam presos em software proprietário isolado, nossa nova abordagem precisa ser aberta e interoperável para permitir que o hotel construa um portfólio de sistemas integrado, flexível e sinérgico capaz de dar suporte perfeito a todos os aspectos da gestão e operações do hotel.

No mundo digitalmente interligado de hoje, todos concordam que dados são poder. Embora no passado tenhamos coletado esporadicamente dados de hóspedes, em geral, falhamos em aproveitá-los efetivamente como um recurso estratégico. Aproveitando a oportunidade proporcionada pela digitalização para facilitar o acesso a dados precisos, oportunos e relevantes dos clientes, nós do setor hoteleiro precisamos abraçar a mudança e repensar como podemos aproveitar melhor esse novo conhecimento sobre o cliente para aprimorar o serviço, vender melhor e gerar receitas. Somente personalizando tudo o que fazemos dessa maneira, poderemos nos diferenciar, nos destacar e garantir nosso sucesso no futuro.

**Peter O'Connor**

*Professor de Gestão Estratégica*  
University of South Australia



# CAPÍTULO 2

**Operação de sucesso:  
alcançando a eficiência  
e excelência na  
experiência do hóspede  
com a automação**



No mundo pós-pandemia, as operações dos hotéis são reduzidas e autossuficientes, e todos dependem mais da tecnologia. No entanto, a crise econômica gerou uma lacuna crescente entre as altas expectativas dos hóspedes e as realidades econômicas dos hotéis. A automação tem o potencial de preencher essa lacuna. A questão é a seguinte: como os hotéis podem usar a automação para melhorar a experiência do hóspede em vez de prejudicá-la?

### **CATALISADORES DA AUTOMAÇÃO**

Com o software assumindo cada vez mais tarefas tradicionalmente realizadas por funcionários, a automação está atingindo quase todos os aspectos das operações dos hotéis. Desde reservas on-line até pesquisas após a estadia, a experiência do hóspede totalmente automatizada está agora ao alcance. Até recentemente, no entanto, a experiência do hóspede no estabelecimento permanecia em grande parte "altamente pessoal", envolvendo interações presenciais frequentes entre hóspedes e funcionários.

A pandemia mudou isso. Praticamente da noite para o dia, os hotéis precisaram encontrar maneiras de diminuir o contato entre os hóspedes e funcionários. Para vários, isso significou priorizar investimentos em tecnologia que estavam há anos em segundo plano. Desde então, a falta de funcionários e os crescentes custos de mão de obra aumentaram a urgência da automação.

Atualmente, os hotéis usam uma variedade de ferramentas que automatizam as tarefas operacionais, desde serviços voltados aos hóspedes, como check-in remoto, entrada sem chave nos quartos e comunicações digitais, até funções voltadas aos funcionários, como revenue management e automação de marketing.

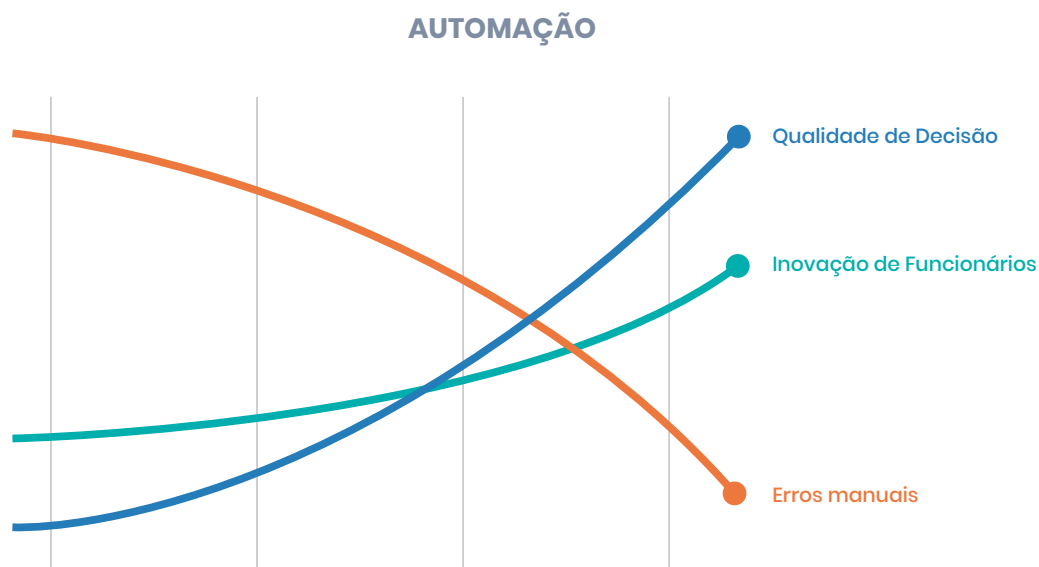


## VANTAGENS DA AUTOMAÇÃO

A automação tem o potencial de melhorar as operações dos hotéis em diversas formas, incluindo:

- Maior eficiência e produtividade
- Serviço mais consistente e rápido
- Economias na mão de obra e em outros custos
- Aumento na receita
- Menos erros manuais
- Melhor escalabilidade com os fluxos de negócios

As vantagens não são limitadas a grandes hotéis com operações complexas. Na verdade, vários estabelecimentos pequenos, alugueis por temporada e apart-hotéis estão bem à frente em questão de automação e já aproveitam os diversos benefícios.



## QUAIS TAREFAS OPERACIONAIS PODEM SER AUTOMATIZADAS?

Veja um resumo das tarefas operacionais que os hotéis podem automatizar e algumas das ferramentas disponíveis para fazer isso.

DEPARTAMENTO	TAREFAS	TECNOLOGIA	BENEFÍCIOS
<b>Reservas</b>	Reservas, mudanças e cancelamentos, confirmações, mensagens antes da chegada, upsells	PMS, CRS, sistema CRM, motor de reservas do site, app de mensagens dos hóspedes, app de upsell, ferramenta móvel de concierge	Mais eficiência, sem espera, menos erros, mais receita, os hóspedes têm mais controle
<b>Recepção</b>	Check-in, entrada no quarto sem chave, check-out, processamento e conferência de pagamentos	Check-in móvel e tecnologia de entrada sem chave, app do hotel, software de mensagens dos hóspedes, chatbot, solução de pagamentos	Mais eficiência, menores custos de mão de obra, tempos de espera reduzidos, maior satisfação do hóspede
<b>Serviços aos hóspedes</b>	Respostas às consultas e aos pedidos dos hóspedes, controles de quarto (temperatura, luzes e entretenimento), pesquisas durante a estadia, serviços de concierge, programa de fidelidade, solicitações de pesquisas e avaliações on-line	PMS, sistema CRM, app do hotel, ferramenta de mensagens do hóspede, app webchat, chatbot, assistente de voz, software IoT, diretório digital, software de gestão de operações, ferramenta de pesquisas do hóspede, ferramenta de concierge móvel, ferramenta de gestão da fidelidade, software de gestão da reputação on-line	Maior satisfação do hóspede, consistência da conclusão de tarefas, melhor resolução de reclamações
<b>Governança e manutenção</b>	Governança sob demanda, monitoramento de quartos para limpeza e serviços, pedidos dos hóspedes, quartos agilizados, stayovers	PMS, software de gestão de operações, ferramenta para a gestão das tarefas de manutenção e governança, app de mensagens	Mais eficiência, troca de hóspedes mais rápida, melhor manutenção, menos reclamações dos hóspedes
<b>Alimentos, bebidas e varejo</b>	Self-bookings, pedidos digitais, cardápios digitais, processamento de pagamentos, preparação e entrega de alimentos, loja de presentes e café self-service, refeições para viagem, máquinas de venda automática, gestão de frigobar	Software de reserva do restaurante, códigos QR, app de cardápio digital, sistema de ponto de venda (POS), app do hotel, solução de pagamentos, ferramenta de comunicação com os hóspedes, chatbot, máquinas de venda automática, sistemas automatizados de frigobar	Maior eficiência, economia de custos, mais receita e lucratividade
<b>Revenue management</b>	Precificação, gestão de inventário, previsões, relatórios e benchmarking competitivo	Sistema de revenue management, ferramenta de preços, comparador de tarifas on-line, channel manager, software de previsões	Maior eficiência, mais receita e lucratividade
<b>Vendas e marketing</b>	Email marketing, gestão de relacionamento com o cliente (CRM), publicidade on-line	Sistema de CRM, ferramenta de automação de marketing, plataformas de gestão de anúncios	Maior satisfação do hóspede, personalização, mais receita e lucratividade

# Estabelecimento em destaque

## APROVEITANDO OS BENEFÍCIOS DA AUTOMAÇÃO

No Hotel Las Cortes de Cádiz em Cádiz, uma antiga cidade portuária no sudoeste da Espanha, a estratégia de automação é essencial para o estabelecimento. Em um palácio do século XIX meticulosamente restaurado, o hotel usa ferramentas para automatizar uma variedade de funções. Isso inclui o check-in on-line, as auditorias noturnas, as reservas do site, os preços e o gerenciamento de canais, todos integrados com o PMS.

“A automação permite ao nosso estabelecimento melhorar os processos, economizar dinheiro e tempo, reduzir erros e aumentar a receita”, disse Alberto Lozano, diretor da recepção, das reservas e do e-commerce. “Agora que a equipe não precisa dedicar tanto tempo para as tarefas no computador, ela se tornou líder na experiência dos hóspedes. Não somente economizamos dinheiro, mas também conseguimos realocar parte do nosso orçamento do contratação de pessoal e dos processos para o marketing.”

Em seguida, o estabelecimento planeja implementar chaves digitais para os quartos. “A automação valoriza o hotel, colocando o hóspede no centro da transformação”, disse Lozano. “Mais automação liberará nossa equipe para fornecer uma experiência incrível aos hóspedes.”

Ele adicionou, “Não é apenas uma questão de tecnologia. A automação é fundamental para o futuro dos negócios de hotelaria, atingindo eficiência máxima em todos os níveis — financeiro, operacional e hoteleiro.”

**Hotel Las Cortes de Cádiz**  
Cádiz, Espanha





## COMO OS HOTÉIS ESTÃO PRIORIZANDO A AUTOMAÇÃO?

Em 2021, a Travel Singularity e o Shiji Group fizeram uma pesquisa com empresas de hotelaria sobre quais aspectos da jornada do hóspede elas planejam digitalizar. Estas são as principais prioridades:

**70%**

Informações do hotel  
(substituindo o manual  
no quarto)

**57%**

Check-in/check-out

**38%**

Chaves dos  
quartos

**38%**

Pedidos do serviço  
de quarto<sup>14</sup>

## SUPERANDO A RESISTÊNCIA

Apesar das vantagens, ainda há uma forte resistência à automação em alguns círculos de hotéis. Os donos e investidores geralmente ficam relutantes em fazer os grandes investimentos necessários, especialmente quando estão tentando recuperar as perdas da pandemia. Os gerentes e as empresas de gestão se preocupam com a perda do contato pessoal com os hóspedes que distingue seus estabelecimentos da concorrência. Os funcionários compartilham preocupações parecidas com as dos gerentes, bem como o medo de ser substituído por software de computador e robôs.

Também há a questão da adoção pelos viajantes. Se eles criarem, os viajantes virão? Na metade da década de 2000, Marriott, Starwood e Hilton instalaram quiosques de check-in nos saguões de uma seleção de hotéis para reduzir o tráfego e agilizar o check-in e check-out. O resultado? A maioria dos hóspedes ignoraram os quiosques, preferindo o atendimento pelos funcionários. Aqueles que experimentaram geralmente tinham dificuldade ou os quiosques estavam fora de serviço. Os quiosques ficaram conhecidos como “acumuladores de pó” e vários foram discretamente removidos.<sup>15</sup>

Os quiosques foram um enorme fracasso ou simplesmente estavam à frente do seu tempo? Provavelmente, o último caso. Atualmente, os consumidores encontram quiosques de autoatendimento em qualquer lugar — supermercados, farmácias, bancos, restaurantes de fast food e lojas de varejo. Em aeroportos, os viajantes às vezes não têm escolha além de fazer o check-in em um quiosque. Como resultado, os clientes estão rapidamente ficando mais confortáveis com a tecnologia, abrindo caminho para o retorno aos hotéis. Porém, esse retorno é mais provável de ocorrer na forma de apps para hotéis. Em vez de ficar na fila do quiosque, os hóspedes podem usar seus smartphones para fazer o check-in a caminho após a saída do aeroporto, acessar os serviços do hotel em qualquer lugar e entrar no quarto sem parar para pegar a chave.

Para superar a resistência à automação, os hotéis precisam dar aos consumidores a confiança de que a tecnologia funcionará, poupará tempo e oferecerá benefícios concretos. Os funcionários precisam da garantia de que melhorará seus trabalhos, e não substituirá. Além disso, os donos precisam avaliar os custos do investimento na automação em comparação com os benefícios da economia em mão de obra e os riscos de não conseguir acompanhar as expectativas dos viajantes.

<sup>14</sup> Shiji Group. The Current State of Technology in Hotels and the Way Forward. 2021. P. 5. <https://insights.shijigroup.com/thank-you-report/>

<sup>15</sup> Christopher Elliott. Is the Check-in Kiosk in the Lobby for Real? The New York Times. 2005. <https://www.nytimes.com/2005/05/31/business/is-the-checkin-kiosk-in-the-lobby-for-real.html>



## MANTENDO O CONTATO HUMANO

Mas e o contato humano? Se você perguntar aos hoteleiros qual é o diferencial do estabelecimento, a maioria indicará o atendimento ao cliente. Conforme mais pontos de contato dos clientes forem digitalizados e automatizados, os hotéis perderão as conexões humanas que criam estadias inesquecíveis e fazem com que os hóspedes retornem? E o quão apegados os viajantes estão ao serviço humano?

A resposta depende do tipo de estabelecimento. Em um resort de luxo em que a maioria dos hóspedes está de férias, uma presença generosa de funcionários continuará a ser importante. Em um hotel urbano em que a maioria dos hóspedes está viajando a negócios, eles talvez prefiram a velocidade e eficiência da automação. Em um aluguel privado, os hóspedes já estão acostumados a não ter contato pessoal com anfitriões e funcionários.

“Nos mercados de luxo e boutique, penso que a satisfação dos clientes ainda está correlacionada à quantidade de apoio e conexão humana oferecida”, disse Larissa Fuller, cofundadora e gerente geral do LOCAY em Sydney, Austrália. “As pessoas ainda buscam conexão, serviços de boutique, personalidade e comunicação. Embora os viajantes queiram conveniência, esses mercados também precisam garantir que a maior automação não afete o valor do produto e da marca.”

Em Hangzhou, na China, o FlyZoo Hotel é conhecido como o “hotel do futuro”. Quase todos os aspectos da experiência do hóspede nesse hotel são automatizados. Os hóspedes podem fazer o check-in sozinhos, entrar no quarto com tecnologia de reconhecimento facial e usar o assistente digital no quarto para tirar dúvidas e ajustar a temperatura, as luzes, as cortinas e o entretenimento. As bebidas são preparadas por um mordomo robô, e as refeições são entregues por robôs inteligentes. Uma olhada nas avaliações on-line sugere que os hóspedes estão amando a experiência em geral, embora ainda haja algumas falhas operacionais para resolver.

## QUATRO NECESSIDADES ESSENCIAIS DOS HÓSPEDES

Para qualquer tipo de hotel, quatro necessidades básicas dos hóspedes precisam ser atendidas para que eles acolham a automação:

**Controle:** os hóspedes precisam ter a opção de realizar as tarefas sozinhos ou receber a ajuda de funcionários.

**Conveniência:** os hóspedes precisam conseguir realizar as tarefas quando e onde quiserem, usando o dispositivo e o canal de mensagens preferidos (SMS, WhatsApp, Messenger, WeChat etc.).

**Eficiência:** a tecnologia precisa funcionar de forma confiável e consistente, além de processar as transações com rapidez e sem interrupções, ainda mais do que as transações operadas por funcionários.

**Suporte:** um funcionário precisa estar disponível para ajudar os hóspedes se necessário, seja pessoalmente, por telefone ou mensagens instantâneas.

Uma empresa que atende todos os requisitos é a citizenM, uma coleção de hotéis boutique de “luxo acessível” na Europa, nos EUA e na Ásia. Desde a abertura do primeiro estabelecimento em Amsterdã em 2008, a empresa automatizou de tudo, desde o check-in e check-out até a cantina de autoatendimento 24 horas. Atualmente, os serviços móveis incluem o check-in de um minuto, a entrada sem chave no quarto e a governança opcional. Embora os estabelecimentos sejam administrados com um modelo de pessoal muito mais enxuto do que os hotéis tradicionais, um funcionário simpático está sempre por perto para ajudar os hóspedes quando eles precisam. Consistentemente, os hotéis têm uma classificação melhor do que a de hotéis com serviço completo nas avaliações dos viajantes em cada localização.

## **AGORA É A HORA DE ADOTAR A AUTOMAÇÃO**

A automação não é uma questão de opinião, e sim de tempo. Os estabelecimentos que se opõem à automação de pelo menos tarefas manuais básicas terão cada vez mais dificuldade em manter os hóspedes felizes e permanecer competitivos. Quanto mais você esperar, maior será o risco de ficar para trás. Agora é a hora de adotar a automação como componente principal da sua estratégia para se preparar para o futuro.

## **SEIS DICAS PARA GARANTIR O SUCESSO DA AUTOMAÇÃO**

Veja algumas das formas que os hoteleiros podem acolher a automação para aumentar a eficiência, a produtividade e a lucratividade, sem deixar de preservar o lado humano da hotelaria:

### **1. Comece com algo simples**

Foque na automatização de tarefas e transações simples e repetitivas que são fáceis de implementar, têm um bom custo-benefício e melhorarão a experiência do hóspede. Isso pode incluir comunicações com os hóspedes (antes, durante e depois da estadia) e tarefas de revenue management, como comparação de tarifas, precificação e distribuição.

### **2. As pessoas precisam fazer o trabalho humano**

Determine a maior necessidade do hóspede em cada ponto de contato: eficiência ou contato humano? Enfatize a automação nas operações de back-end, preservando o contato humano em pontos de contato de alto valor para os hóspedes, como recomendações locais, processamento de reclamações e solução de problemas.

### **3. Dê mais controle aos hóspedes**

Se possível, ofereça aos hóspedes a escolha de realizar as tarefas sozinhos. Permita que eles façam o check-in e check-out, façam o upgrade do quarto, marquem um check-in antecipado ou check-out tardio, recusem os serviços de governança e usem formas de pagamento sem contato.

### **4. Ofereça suporte**

Garanta que os hóspedes saibam a quem recorrer quando precisarem de ajuda e possam acessar um empregado rapidamente. O contato humano não precisa ser físico. Desde que os funcionários tenham conhecimento e sejam eficientes, pode ser tão eficaz por telefone, SMS, chat na Web ou app de mensagens.

### **5. Invista nos seus funcionários**

Reconheça que os membros de sua equipe continuam sendo seu recurso mais valioso. Ofereça oportunidades de treinamento e qualificação para ajudá-los a trabalhar com a automação, desenvolver habilidades que os computadores não podem substituir e crescer e evoluir com a empresa.

### **6. Escolha os provedores de tecnologia ideais**

Encontre parceiros de tecnologia que entendam a hotelaria e possam fornecer as ferramentas, o treinamento e o suporte necessários para implantar sistemas automatizados com sucesso. Isso inclui a validação e os testes rigorosos, a segurança de dados e a integração com seu PMS.

## Relatos por trás da recepção

Quando ainda estava na faculdade, consegui trabalho temporário em um hotel para pesca esportiva no arquipélago ao sudeste do Alasca. O hotel funcionava com o mínimo de pessoal necessário. Nunca recebi um título para o cargo, mas deveria ter sido algo como “cara da jacuzzi, gerador de registros, lavador de louças, gerente de reservas e subchefe”.

Isso foi em 2002, o ano em que a Amazon lançou sua plataforma inovadora de serviços da Web. Com toda a certeza, ninguém em Thorne Bay, Alasca, sabia que a tecnologia estava passando por um grande avanço em Seattle. Nosso “sistema para gestão hoteleira” era o Office 97 em um PC e um bloco amarelo de notas adesivas. A internet era lenta, exceto quando o vento sacudia a antena parabólica no telhado. Nesse caso, perdíamos o sinal completamente.

Um dia, meu chefe, o gerente geral do hotel, saiu com alguns hóspedes em água salgada. Eles tiveram sorte e capturaram alguns “reis”, o belo salmão apreciado pelos pescadores. Meu chefe estava exultante. Seu próprio salmão pesava 18 quilos — o que não era enorme, mas ainda assim era o melhor pescado em um ano terrível para a pesca. Ele queria que os amigos nos estados contíguos vissem sua conquista. “Frank!” ele chamou. “Diga para o pessoal na doca não cortar meu salmão. Vou congelá-lo e enviar para os Estados Unidos.”

Saí apressado. Mas só consegui percorrer cerca de 18 metros antes que a Maîtresse do hotel me abordasse. Eles estavam precisando de mim com urgência na sala de jantar. O preparo do jantar estava dando errado. Então, corri até o hotel e, em dois minutos, havia me esquecido completamente do amado peixe do meu chefe.

Estava dobrando guardanapos quando a Maîtresse me disse para parar e sair. O gerente geral estava lá. Ele começou a explicar que, de acordo com suas instruções anteriores, queria que seu lindo salmão permanecesse inteiro. Ele havia acabado de saber que estava cortado em vários pedaços. Os trabalhadores da doca haviam cortado o salmão em filetes junto com os outros. Meu chefe estava decepcionado com meu desempenho, algo que ele deixou claro durante vários minutos de profanidades astutas.

Hoje, consigo rir disso. Também posso imaginar todos os erros que ele teria evitado (nem todos foram meus) se tivesse um PMS real. A comunicação confusa, as surpresas no estoque de alimentos e os hóspedes que deixamos presos em Ketchikan porque não programamos os hidroaviões. Sem dúvidas, também precisávamos de uma calculadora de RevPAR. Estávamos com nossas tarifas habituais durante um verão parado e, basicamente, perdíamos um monte de dinheiro.

No entanto, aprendi uma lição de vida valiosa. Quando seu chefe manda você avisar aos trabalhadores da doca para não cortarem o precioso salmão dele, é uma boa ideia simplesmente fazer isso.



### Frank Morgan

*Ex-funcionário de hotel e atual redator técnico na Cloudbeds*



# CAPÍTULO 3

## Como fazer com que as agências de viagens on-line trabalhem para você



Não importa se você gosta delas ou não, as agências de viagens on-line (OTAs) são um canal de distribuição que os hotéis não podem ignorar. Independentemente de gerenciar uma pousada de três quartos ou um grande hotel resort, se você não estiver trabalhando com distribuidores terceirizados, estará perdendo negócios.

No entanto, trabalhar com OTAs não é apenas uma questão de se inscrever e esperar o melhor. Para aproveitar as oportunidades e evitar as ciladas, você precisa gerenciar ativamente seus anúncios, os preços e o inventário, além de adotar uma abordagem estratégica de distribuição on-line.

## A ASCENSÃO DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS ON-LINE

Quando a Expedia e o Booking.com surgiram pela primeira vez no cenário de viagens na metade da década de 1990, os viajantes rapidamente os adotaram como uma maneira fácil de pesquisar hotéis e comparar ofertas em um destino. No entanto, os hoteleiros não estavam tão entusiasmados. Muitos se ressentiram das altas comissões cobradas pelas reservas, variando de 10 a 30% da receita do quarto, e de algumas das táticas das OTAs para atrair negócios.

Em 2008, a reputação das OTAs melhorou quando a Universidade Cornell publicou um estudo histórico que descobriu que, com frequência, os viajantes descobriam os hotéis nas OTAs e depois reservavam diretamente com o estabelecimento. Conforme a pesquisa, um anúncio na Expedia poderia gerar de 7,5 a 26% de reservas incrementais, além daquelas feitas na Expedia. Os autores chamaram esse fenômeno de Efeito Billboard.<sup>16</sup>

Desde então, o valor real do Efeito Billboard tem sido muito debatido, com líderes reconhecidos do setor declarando que ele está “morto”, enquanto outros argumentam que o oposto é verdadeiro, alegando que vários viajantes acessam os sites dos hotéis primeiro e depois reservam nas OTAs. Na década de 2010, os maiores grupos hoteleiros do mundo, incluindo Marriott, Accor e Hilton, além de uma série de estabelecimentos independentes, lançaram campanhas para depender menos das OTAs e atrair mais reservas diretas. Várias dessas estratégias ainda estão em vigor.



Até 30%

**da receita de quarto  
pode ser cobrado como  
comissão por reservas**

<sup>16</sup> Chris Anderson. The Billboard Effect: Online Travel Agent Impact on Non-OTA Reservation Volume. Cornell University School of Hotel Administration, 2009. <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/71015>

<sup>17</sup> PATA. The Role of Online Travel Agencies in Supporting Asia Pacific SMEs in Recovery, 2020. P. 12. [https://static1.squarespace.com/static/5f24290fd0d0910ecab2b02e/t/5facc36b16947a58fe96a9af/1605157825658/PATA\\_OTA\\_Stakeholder%2BResearch\\_Report-9Nov.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5f24290fd0d0910ecab2b02e/t/5facc36b16947a58fe96a9af/1605157825658/PATA_OTA_Stakeholder%2BResearch_Report-9Nov.pdf)

<sup>18</sup> Phocuswright Research. OTA bookings projected to climb 55% in Europe, 2021. <https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2021/ota-bookings-projected-to-climb-55-percent-in-Europe>

<sup>19</sup> PATA. The Role of Online Travel Agencies in Supporting Asia Pacific SMEs in Recovery, 2020. P. 12. [https://static1.squarespace.com/static/5f24290fd0d0910ecab2b02e/t/5facc36b16947a58fe96a9af/1605157825658/PATA\\_OTA\\_Stakeholder%2BResearch\\_Report-9Nov.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5f24290fd0d0910ecab2b02e/t/5facc36b16947a58fe96a9af/1605157825658/PATA_OTA_Stakeholder%2BResearch_Report-9Nov.pdf)

<sup>20</sup> Phocuswright Research. Four Key Developments Keeping the U.S. OTA Market Exciting, 2019. <https://www.phocuswire.com/phocuswright-ota-market-excitement>

<sup>21</sup> Skift Research. Hotel Direct Booking Outlook in 2021, 2021. P. 4. <https://research.skift.com/report/hotel-direct-booking-outlook-in-2021/>

## CRESCIMENTO E CONSOLIDAÇÃO

Ainda assim, o crescimento das OTAs mostra poucos sinais de diminuição. Segundo Phocuswright, as OTAs são responsáveis por mais de 60% das reservas no mundo todo e 70% ou mais na Ásia-Pacífico, na América Latina, no Leste Europeu e no Oriente Médio.<sup>17</sup> Na Europa, em 2020, as OTAs capturaram cerca de 64% das reservas on-line de acomodações.<sup>18</sup>

Estabelecimentos menores e independentes tendem a depender mais das OTAs e pagam comissões mais altas do que redes de hotéis, que se beneficiam de maior reconhecimento e poder de negociação. De acordo com a Pacific Asia Travel Association (PATA), “dois terços de todas as reservas de OTAs no mundo todo são em hotéis pequenos, de propriedade privada e com menos recursos, redes e bases de clientes em comparação com as grandes marcas globais”.<sup>19</sup>

Na década de 2010, as OTAs passaram por um período de consolidação, do qual emergiu o que muitas vezes é chamado de “duopólio” dos dois protagonistas, Expedia Group e Booking Holdings. Atualmente, o Expedia Group é dono dos sites Expedia, Hotels.com, Travelocity, Trivago, Wotif e Vrbo, e a Booking Holdings é dona dos sites Booking.com, Priceline, Agoda e Kayak. Em 2019, essas duas empresas representavam 92% do mercado de OTAs nos EUA, de acordo com Phocuswright.<sup>20</sup> Outro protagonista é o Trip.com Group, que domina o mercado chinês e possui o Trip.com, Skyscanner, Qunar e Ctrip.

CANAL DE DISTRIBUIÇÃO – 2019	PORCENTAGEM DAS RESERVAS
Telefone e walk-ins	10%
Reservas de grupos (casamentos/conferências)	7%
<b>Reservas diretas por meio não eletrônico</b>	<b>17%</b>
Reservas diretas por meio eletrônico grátis (web e dispositivo móvel)	22%
Reservas diretas por meio eletrônico pago (Metabusca, Google, Facebook, etc.)	4%
<b>Reservas diretas por meio eletrônico</b>	<b>26%</b>
<b>TOTAL DE RESERVAS DIRETAS</b>	<b>43%</b>
Agências de viagens online	32%
Agências de viagens corporativas	4%
Agências de viagens tradicionais	8%
<b>Agências de viagens</b>	<b>44%</b>
Banco de acomodações (bedbanks) / Operadores turísticos	7%
Sistemas de distribuição global	4%
<b>Atacadistas</b>	<b>11%</b>
<b>TOTAL DE RESERVAS INDIRETAS</b>	<b>55%</b>
Outras	2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fonte: Hotel Direct Booking Outlook in 2021 Skift Research <sup>21</sup>

Durante a pandemia, as reservas nas OTAs caíram bruscamente, assim como os negócios para todos os vendedores de viagens, embora os hotéis tenham relatado uma maior proporção de reservas diretas. No entanto, em grande parte, a mudança é atribuída aos orçamentos reduzidos de marketing. No futuro, conforme as viagens aumentarem e os orçamentos forem restabelecidos, os hotéis podem esperar que as OTAs retornem com força total. Agora, as OTAs estão promovendo acomodações alternativas junto com os hotéis tradicionais nos resultados de busca e a competição está esquentando. A questão é: como os gerentes de todos os tipos de acomodações podem usar isso a seu favor e manter relações vantajosas com as OTAs?

Aqui vão  
alguns  
exemplos:

## POR QUE AS OTAS SÃO UMA PARTE ESSENCIAL DOS CANAIS DE UM HOTEL

Primeiro, é importante reconhecer que, independentemente da intensidade do Efeito Billboard, é difícil para os estabelecimentos atingirem uma ocupação ideal sem a ajuda das OTAs. Em vez de rezar para que desapareçam ou sejam esquecidas, uma abordagem mais prudente é aceitar que “se não pode vencê-las, junte-se a elas”.

**Veja alguns dos motivos mais convincentes para fazer parceria com as OTAs:**



### Aproveite os grandes orçamentos de publicidade

Sem estabelecimentos para gerenciar, as OTAs investem uma grande parte da receita em marketing. De fato, em 2020, a Booking Holdings, o Expedia Group e o Trip.com gastaram uma soma de mais de US\$ 14 bilhões em marketing.<sup>22</sup> Essa é a principal razão pela qual eles dominam os resultados da pesquisa paga e orgânica.



### Aumentar o reconhecimento e a confiança

Os grandes orçamentos de publicidade impulsionam o reconhecimento da marca em mercados que os hotéis independentes nunca conseguiriam alcançar por conta própria. O anúncio em uma OTA bem-conceituada não apenas aumenta a visibilidade, mas também gera confiança.



### Pague apenas pelas reservas

Você não precisa pagar nada para criar um anúncio na OTA. Se não receber reservas, não terá custos. Isso difere de outros modelos de publicidade, como pay-per-click, display e metapesquisa, em que você paga pelos cliques, independentemente de resultar em uma reserva.



### Acesse dados e conhecimentos avançados

As OTAs investem milhões na pesquisa de viagens, na coleta de dados e nos programas de fidelidade, sempre buscando maneiras de atrair e reter clientes. Ao trabalhar com as OTAs, você pode se beneficiar dos dados e conhecimentos avançados sem nenhum custo adicional.



### Use ferramentas sofisticadas

As OTAs têm recursos para criar sites e motores de reservas sofisticados e de alto desempenho, incorporando navegação fácil, ferramentas de conversão e avaliações dos hóspedes para otimizar as reservas.

<sup>22</sup> Skift Research. Hotel Distribution 2020 Part 1: The Channel Mix. 2019. P. 4. <https://research.skift.com/report/hotel-distribution-2020-part-1-the-channel-mix/>



## CUIDADO COM ARMADILHAS

Junto com as vantagens, há uma série de possíveis armadilhas que todo gerente de hotelaria precisa tomar medidas para evitar. Elas incluem o seguinte:

- **Dependência excessiva das OTAs.** As OTAs (e os bedbanks) são de longe o canal de distribuição mais caro, com uma comissão média de 20%, de acordo com Skift.<sup>23</sup> Se mais da metade das suas reservas vier das OTAs, talvez você tenha um problema de dependência. Busque uma mistura mais equilibrada de canais diretos, sistemas de distribuição global, tarifas corporativas, operadoras de viagem e grupos.
- **Cobrança de comissão.** As OTAs oferecem oportunidades para participar de promoções e programas de fidelidade em troca de comissões mais altas. Quanto mais programas você participar, menos receita sobrar. Fique de olho nas taxas líquidas para garantir que as comissões não consumam muito as margens de lucro.
- **Confusão de marca.** Algumas OTAs fazem lances em nomes de hotéis para a publicidade na pesquisa, confundindo os viajantes em relação ao estabelecimento em que estão fazendo a reserva. Embora essa tática seja geralmente permitida pelo Google, é importante estar atento. Se o comportamento violar acordos ou exceder as práticas aceitáveis de negócios, solicite que parem.
- **Preços predatórios.** Para atrair clientes, as OTAs podem diminuir suas tarifas, reduzindo as comissões, taxas ou taxas de câmbio. Até mesmo uma diferença de um ou dois dólares pode influenciar as decisões de reserva a seu favor. Monitore as tarifas de perto para garantir que você sempre tenha um preço igual ou menor e chame a atenção das OTAs para práticas injustas.
- **Os hóspedes errados.** Se você oferecer tarifas com grandes descontos ou anunciar seu estabelecimento exclusivo em OTAs com o público inadequado, poderá atrair o tipo errado de hóspedes, causando desafios operacionais e avaliações negativas. Em vez disso, foque na segmentação de viajantes que melhor apreciarão o estilo e valor do seu estabelecimento.

<sup>23</sup> Skift Research. Hotel Direct Booking Outlook in 2021. 2021. P. 10. <https://research.skift.com/report/hotel-direct-booking-outlook-in-2021/>

## OITO DICAS PARA FAZER COM QUE AS OTAS TRABALHEM PARA VOCÊ

Agora que revisamos as vantagens e desvantagens de trabalhar com as OTAs, vejamos algumas estratégias para aproveitar ao máximo esses relacionamentos.

**Diversifique seus canais.** Além de anunciar nos principais sites e afiliados, trabalhe com OTAs menores, especializadas e regionais. Para propriedades de luxo, isso pode incluir sites como Mr & Mrs Smith e Tablet Hotels. Para propriedades menores, pode incluir sites como Airbnb, Hostelworld e Vrbo. Entre as OTAs regionais, estão Ctrip na China, Despegar na América Latina e eDreams na Europa.

**Use um channel manager.** Quanto mais canais de distribuição você usar para anunciar o estabelecimento, maior será sua visibilidade e o número de possíveis reservas. Um channel manager facilita a gestão dos anúncios em vários sites ao automatizar as mudanças de preços, a disponibilidade e as restrições de estadia ao mesmo tempo, incluindo as OTAs, os sistemas de distribuição global, a metapesquisa e o motor de reservas do seu site.

**Otimize os anúncios.** Os anúncios de qualidade nas OTAs destacam seu estabelecimento da concorrência, além de melhorar a visibilidade e as taxas de conversão. Inclua descrições claras e atraentes, várias fotos de alta qualidade e detalhes sobre a localização e os serviços. Siga as diretrizes da OTA, garantindo que o conteúdo seja útil, preciso, completo e esteja sempre atualizado.

**Determine os preços estrategicamente.** Atraia diversos tipos de viajantes com uma variedade de planos de tarifas, incluindo pacotes, valor agregado, tarifas não reembolsáveis e cancelamentos flexíveis. Ao manter a paridade de tarifas com as OTAs, é possível obter índices mais altos de qualidade dos preços e maior visibilidade. Use um comparador de tarifas on-line para garantir que elas sempre estejam posicionadas estrategicamente em relação aos concorrentes.

**Gerencie sua reputação na OTA.** Com melhores avaliações de viajantes nas OTAs, você consegue maior visibilidade, classificações mais altas e mais conversões. Monitore e responda aos comentários, além de tomar medidas para ganhar cinco estrelas e evitar avaliações negativas.

**Acompanhe o ROI.** As reservas diretas normalmente geram mais lucro do que as reservas das OTAs, mas apenas até certo ponto. Tenha cuidado para não gastar muito na publicidade com o objetivo de adquirir reservas diretas e acabar excedendo as comissões das OTAs. Monitore o retorno do investimento em todos os canais, considerando as taxas de conversão, os custos dos anúncios, as taxas e outras despesas diretas e indiretas.

**Converta os hóspedes que reservam nas OTAs.** Considere as comissões das OTAs como uma taxa única para conseguir novos clientes e transformá-los em hóspedes fiéis que fazem reservas diretas. Colete os dados de contato dos hóspedes durante a chegada e use uma ferramenta de automação de marketing para enviar ofertas especiais por e-mail, convencendo os hóspedes a reservar as futuras estadias diretamente.

**Trate as OTAs como parceiras.** Os gerentes de mercado das OTAs podem ser uma fonte valiosa de oportunidades de negócios e insights sobre o mercado. Desenvolva relacionamentos fortes com eles, sendo proativo e receptivo. Conduza análises frequentes de negócios, usando as ferramentas, os dados de mercado e os insights fornecidos para ganhar vantagem sobre os concorrentes.

## NOVA ATITUDE, NOVAS OPORTUNIDADES

Os hoteleiros que mais se queixam das OTAs tendem a fazer o mínimo para restabelecer o equilíbrio desse relacionamento. Ao canalizar essa energia para assumir o controle dos relacionamentos, você pode transformar as OTAs em uma área altamente lucrativa dos seus canais de distribuição — e, paradoxalmente, uma fonte valiosa de reservas diretas graças ao Efeito Billboard.

“ *Quanto mais canais de distribuição você usar para anunciar o estabelecimento, maior será sua visibilidade e o número de possíveis reservas.*



# CAPÍTULO 4

## **Gerando demanda: Fundamentos de marketing para todos os tipos de estabelecimentos**



Quem tem tempo para o marketing? Seus concorrentes sim. Geralmente, o marketing é a primeira atividade reduzida quando os negócios estão lentos — justamente no momento em que é mais necessário. Isso é um problema, considerando que o objetivo principal do marketing é gerar demanda. Sem a demanda, não há negócios.

Um dos principais motivos pelo qual o marketing geralmente não recebe a atenção devida é que a maioria dos gerentes hoteleiros não tem treinamento formal em marketing. De um dia para o outro, o marketing é adicionado às suas responsabilidades e depois disso é pegar ou largar. Para estabelecimentos menores sem o luxo de ter um gerente de marketing dedicado, a opção é não fazer nada ou fazer o marketing sem o gerente. Eles esperam que esteja funcionando, mas nunca têm certeza.

Embora a função do marketing do hotel possa ser complexa e multifacetada, após implementar os fundamentos, a manutenção é bastante fácil. É uma questão de monitorar o desempenho e ajustar as estratégias de acordo com as mudanças no mercado.

Para iniciantes, veteranos e todos os tipos de estabelecimentos, estes são os fundamentos do marketing hoteleiro.

## O FUNIL DE COMPRAS

Os profissionais de marketing usam muito jargão, e um dos termos favoritos é o “funil de compra” ou a “jornada de decisão do cliente”. Ambos se referem ao caminho típico que os consumidores seguem ao comprar um produto ou serviço. Começa com o reconhecimento inicial e depois passa para o interesse, a consideração, a intenção e a avaliação. À medida que os compradores descem pelo funil, eles acessam sites e outras fontes de informações, reduzindo as opções de compra. Ao longo do caminho, os profissionais de marketing têm oportunidades para atrair sua atenção com ações, como SEO, publicidade paga, redes sociais e email marketing. Se tudo correr bem, a jornada termina com a compra do produto.

De acordo com a McKinsey & Company, a jornada de compra não é em formato de funil, mas circular, exibindo um “loop de fidelidade” em que os compradores de um produto que têm uma experiência positiva realizam em seguida a mesma compra.<sup>24</sup>

Para os profissionais de marketing de acomodações, a mensagem é a mesma para os dois modelos. Os viajantes consultam uma infinidade de fontes ao planejar uma viagem e, quanto mais forte for a presença do hotel nesses canais, maior a probabilidade de convertê-los em hóspedes.

<sup>24</sup> McKinsey & Company, The Consumer Decision Journey, 2009. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

## OS CINCO PILARES DO MARKETING HOTELEIRO

É possível identificar cinco passos importantes para o marketing de um estabelecimento:



### Crie uma marca atraente

Ainda que a marca do estabelecimento já esteja consagrada, o profissional de marketing atua como um guardião e dá vida à marca. Isso inclui tudo, desde o nome e o logotipo até as descrições, as imagens e os adicionais. Busque ter uma identidade clara e convincente, com uma mensagem coerente em todos os canais.



### Identifique suas principais propostas de valor

Esses são os pontos fortes únicos ou os principais recursos e benefícios que atraem os hóspedes para o estabelecimento. Eles respondem à pergunta: por que devo escolher seu estabelecimento? Seja a localização, o estilo, o ambiente, os serviços ou as avaliações, descreva tudo isso de modo que se destaque dos concorrentes e dê aos viajantes a confiança de que estão fazendo a escolha certa.



### Identifique os mercados segmentados

Quem são os hóspedes ideais? Onde eles moram e o que têm em comum? Os mercados podem ser agrupados em segmentos, como viajantes de lazer ou a negócios, ou por região, canal de reserva, perfil, dados demográficos (idade, gênero, renda etc.) e psicográficos (estilo de vida, interesses, atitudes etc.). O importante é saber quem são seus hóspedes em potencial e encontrar maneiras de alcançá-los.



### Ative seus canais

Onde os hóspedes encontrarão seu estabelecimento? Na pesquisa, nas OTAs, nas redes sociais ou em outro lugar? Eles usarão um dispositivo móvel ou um computador? Após a estadia, como você os atrairá de volta? Identifique seus canais prioritários, defina um orçamento para cada um e invista em ferramentas, como o software de automação de marketing. Em seguida, ative os canais selecionados.



### Meça os resultados

Monitore os resultados dos seus esforços, prestando atenção nas taxas de conversão, na receita e nos custos de aquisição, bem como no volume e no comportamento dos visitantes do site, no custo por clique e nas taxas de abertura e cliques dos e-mails. Meça o progresso ao longo do tempo e transfira os recursos para os canais com melhores resultados.

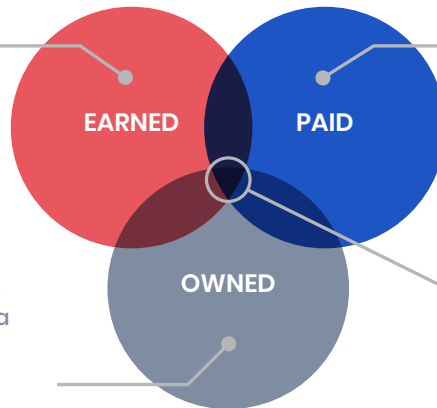
## MIX DE MARKETING DIGITAL

### MÍDIA GANHA

- Avaliações e classificações
- Cobertura em blogs e mídia
- Menções e postagens de convidados
- Compartilhamento nas redes sociais
- Influenciadores (não pagos)

### MÍDIA PRÓPRIA

- Site da marca
- Blog
- Perfis
- E-mail
- Página do Facebook



### MÍDIA PAGA

- Pay-per-click
- Anúncios de redes sociais pagos e de display
- Remarketing e retargeting
- Anúncios nativos
- Influenciadores pagos
- OTAs e canais de distribuição

**O mix ideal impulsiona tudo**



## TRÊS TIPOS DE CONTEÚDO DE MARKETING

O conteúdo de marketing pode ser dividido em três principais tipos, cada um com um propósito único:

**Mídia paga** é o conteúdo pago pelo hotel, como publicidade e anúncios nas OTAs. Como comprador, você tem alto controle sobre as mensagens, mas elas tendem a ter pouca confiança dos viajantes.

**Mídia própria** é o conteúdo que o hotel cria e possui, como descrições e imagens no site e postagens nas redes sociais. Como dono, você tem alto controle sobre as mensagens, e elas normalmente têm confiança moderada entre os viajantes.

**Mídia ganha**, também conhecida como conteúdo gerado pelo usuário, é o conteúdo criado por terceiros, como avaliações on-line e cobertura de mídia. Você tem pouco controle sobre as mensagens, mas, geralmente, elas têm alta confiança entre os viajantes.

Para maximizar o alcance e as taxas de conversão, os profissionais de marketing precisam buscar um equilíbrio entre os três tipos de conteúdo nas ações promocionais. Por exemplo, seu site pode exibir descrições e fotos (mídia própria), junto com um feed de avaliações do Tripadvisor (mídia ganha), e você pode comprar anúncios do Google Hotel Ads para atrair visitantes (mídia paga).

CONTEÚDO	EXEMPLOS	MENSAGEM	AÇÃO
<b>Mídia paga (paid)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pay-per-click</li><li>• Anúncios de redes sociais pagos e de display</li><li>• Remarketing e retargeting</li><li>• Anúncios nativos</li><li>• Influenciadores pagos</li><li>• OTAs e canais de distribuição</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alto controle</li><li>• Baixa influência</li></ul>	Search Engine Marketing (SEM)
<b>Mídia própria (owned)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Site da marca</li><li>• Blog</li><li>• Perfis</li><li>• E-mail</li><li>• Página do Facebook</li><li>• Feed do twitter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alto controle</li><li>• Influência moderada</li></ul>	Search Engine Optimization (SEO)
<b>Mídia ganha (earned)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avaliações e classificações</li><li>• Cobertura em blogs e mídia</li><li>• Menções e postagens de convidados</li><li>• Compartilhamento nas redes sociais</li><li>• Influenciadores (não pagos)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baixo controle</li><li>• Alta influência</li></ul>	Gestão da reputação on-line (ORM) e Relações públicas (RP)

## PRINCIPAIS CANAIS DE MARKETING

Antigamente, os agricultores levavam suas mercadorias para a venda em um mercado público. Hoje, ainda temos feiras, mas os canais de marketing se multiplicaram, abrangendo desde a publicidade impressa até o email marketing – e a maior parte da ação ocorre nos canais digitais. Enquanto os grandes hotéis podem ter os recursos para manter uma presença ativa em todos os canais, os estabelecimentos pequenos precisam ser mais seletivos.

## PARA QUALQUER TAMANHO DE ESTABELECIMENTO, AQUI ESTÃO OS PRINCIPAIS CANAIS DE MARKETING PARA PRIORIZAR:

### Seu site e SEO

Seu site precisa ser criado para atrair dois públicos principais: viajantes e robôs. Com robôs, queremos dizer os algoritmos que decidem como classificar seu site nos resultados da pesquisa. O conteúdo precisa comunicar com clareza a marca e a posição do estabelecimento e dar aos viajantes uma noção do lugar, com descrições interessantes, bem como fotos e vídeos atraentes. O site precisa ser fácil de navegar, cheio de palavras-chave e tags aplicáveis e compatível com dispositivos móveis. Inclua calls to action, como botões “Reserve agora” e um widget “Verifique a disponibilidade”, além de incentivos para reservar diretamente. Use o Google Analytics para monitorar o desempenho.

### Publicidade digital

A publicidade paga pode ser cara, mas geralmente é a única maneira certa de alcançar viajantes on-line. Para ter eficácia, os anúncios precisam ser altamente direcionados e você precisa monitorar os resultados de perto. Priorize os anúncios pay-per-click no Google e exiba anúncios no Facebook e no Instagram. Com mais de 90% do mercado de pesquisas do mundo todo, o próprio Google é um canal prioritário, com vários produtos gratuitos que exigem sua atenção, incluindo a Pesquisa, o Maps e o Google My Business.

### Gestão da reputação on-line

As avaliações on-line são uma fonte essencial de conteúdo ganho e uma poderosa ferramenta de marketing para a conversão dos hóspedes. Além de monitorar, responder e solicitar avaliações nas principais fontes, como Google, Tripadvisor e OTAs, os hotéis também precisam gerenciar os anúncios nesses sites, nos sites de organizações de marketing de destinos e em outras fontes e diretórios de avaliações.

## Redes sociais

O Facebook, o Instagram e o YouTube são muito populares entre os viajantes para compartilhar experiências de viagem e encontrar inspiração. Com um investimento razoável de tempo, você pode manter uma presença, além de criar e engajar comunidades de fãs. Saiba que as redes sociais podem exigir muito tempo e causar distrações, com um potencial limitado para gerar reservas e receita. Por isso, monitore os resultados e planeje seu tempo de acordo. Se você tiver tempo extra, considere explorar o Snapchat e o TikTok. Use uma plataforma de gestão de redes sociais para gerenciar as postagens e acompanhar os resultados.

## Gestão de relacionamento com o cliente (CRM)

A CRM é o processo de desenvolvimento de bases de dados e perfis de hóspedes e clientes em potencial para personalizar comunicações de marketing e serviços. Com uma boa execução, a CRM é um pacote completo, aumentando a satisfação dos hóspedes, a fidelidade, o apoio e as reservas diretas. Os hotéis de marca conseguem entre 40% e 65% das reservas entre os membros fiéis, mas não deixe que a falta de um programa de fidelidade impeça você de reconhecer e recompensar os hóspedes recorrentes.<sup>25</sup> Use uma ferramenta de automação de marketing ou CRM para enviar ofertas personalizadas e direcionadas por e-mail.

## Relações públicas

Se o estabelecimento tiver histórias únicas para compartilhar, as relações públicas podem ser uma fonte rica de conteúdo ganho, alcançando hóspedes em potencial com histórias em jornais, revistas, sites de viagens, canais de transmissão e redes sociais. Trabalhe com jornalistas, blogueiros e influenciadores para gerar cobertura de mídia, incluindo artigos, fotos e vídeos. Considere contratar um profissional de RP.

<sup>25</sup> Skift Research. Hotel Distribution 2020: The Channel Mix. P. 13. <https://research.skift.com/report/hotel-distribution-2020-part-i-the-channel-mix/>



## QUAIS SÃO OS CANAIS DE MARKETING MAIS EFICAZES?

Em uma pesquisa de 2021 da Skift, as empresas de viagens classificaram os três canais de marketing a seguir como os mais eficazes:

**74%**

Search engine optimization (SEO)

**72%**

Pesquisa paga

**70%**

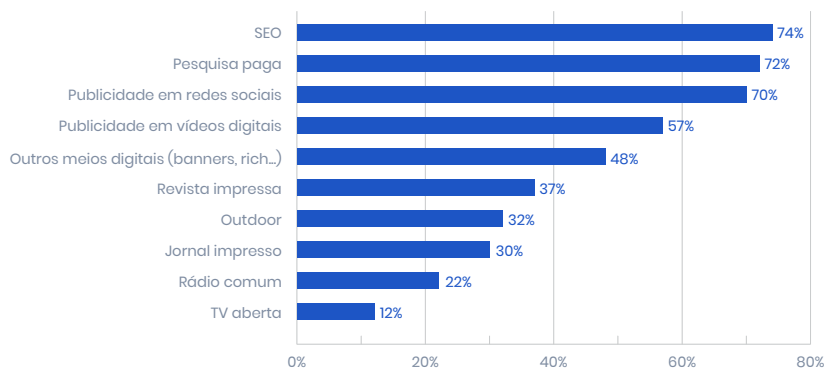
Publicidade nas redes sociais

Como esperado, esses mesmos canais representaram mais de dois terços do total de gastos com marketing em 2021. E quais foram os canais com pior classificação? O jornal impresso (30%), a rádio (22%) e a TV (12%).<sup>26</sup> Claramente, os profissionais de marketing de viagens demonstram uma forte preferência pelos canais on-line.

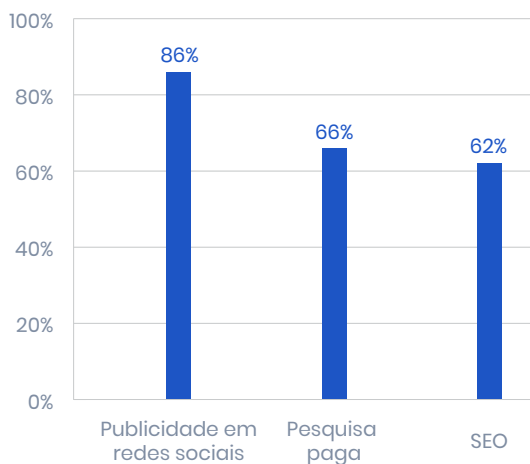
## PREPARE SEU MARKETING PARA O FUTURO

Depois de diminuir as ações de marketing durante a pandemia, os hotéis — e seus concorrentes — estão restabelecendo os gastos e procurando maneiras novas e criativas de alcançar e converter viajantes. Dominar os fundamentos é apenas o primeiro passo. Conforme você desenvolve suas habilidades e amplia seu alcance, não tenha vergonha de entrar em contato com parceiros de tecnologia para obter suporte e com parceiros do setor de viagens para explorar oportunidades de colaboração.

### 10 CANAIS DE MARKETING QUE AVALIAM CANAIS/FORMATOS COMO EFICAZES



### 3 CANAIS/FORMATOS MAIS EFICIENTES PARA O ROI ESPERADO



Fonte: Skift Research. Publicidade digital de viagens em 2021<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Skift Research. Digital Advertising in Travel in 2021. P. 15. <https://research.skift.com/report/digital-advertising-in-travel-2021/>

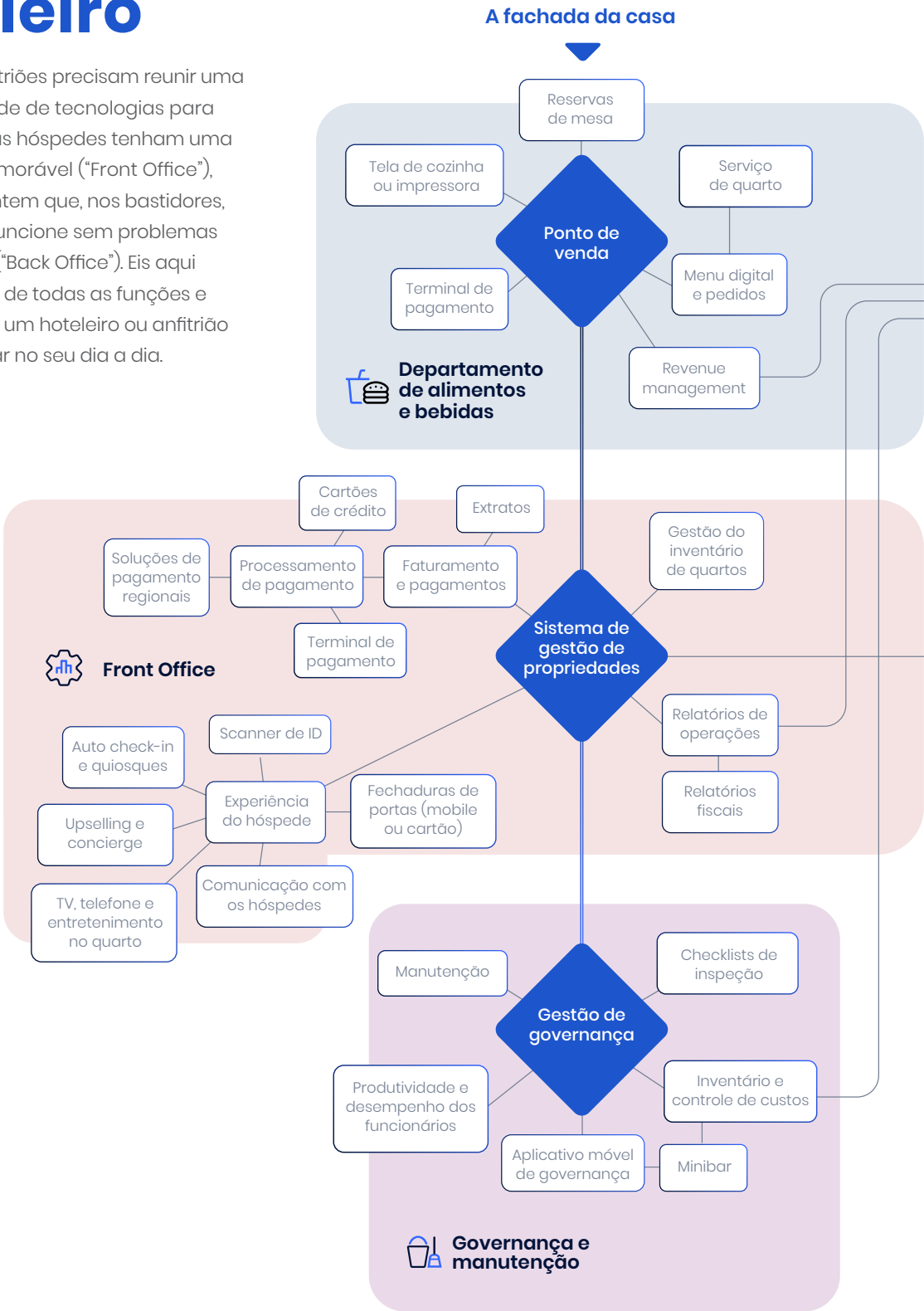
<sup>27</sup> Skift Research. Digital Advertising in Travel in 2021. P. 12 & 15. <https://research.skift.com/report/digital-advertising-in-travel-2021/>

“

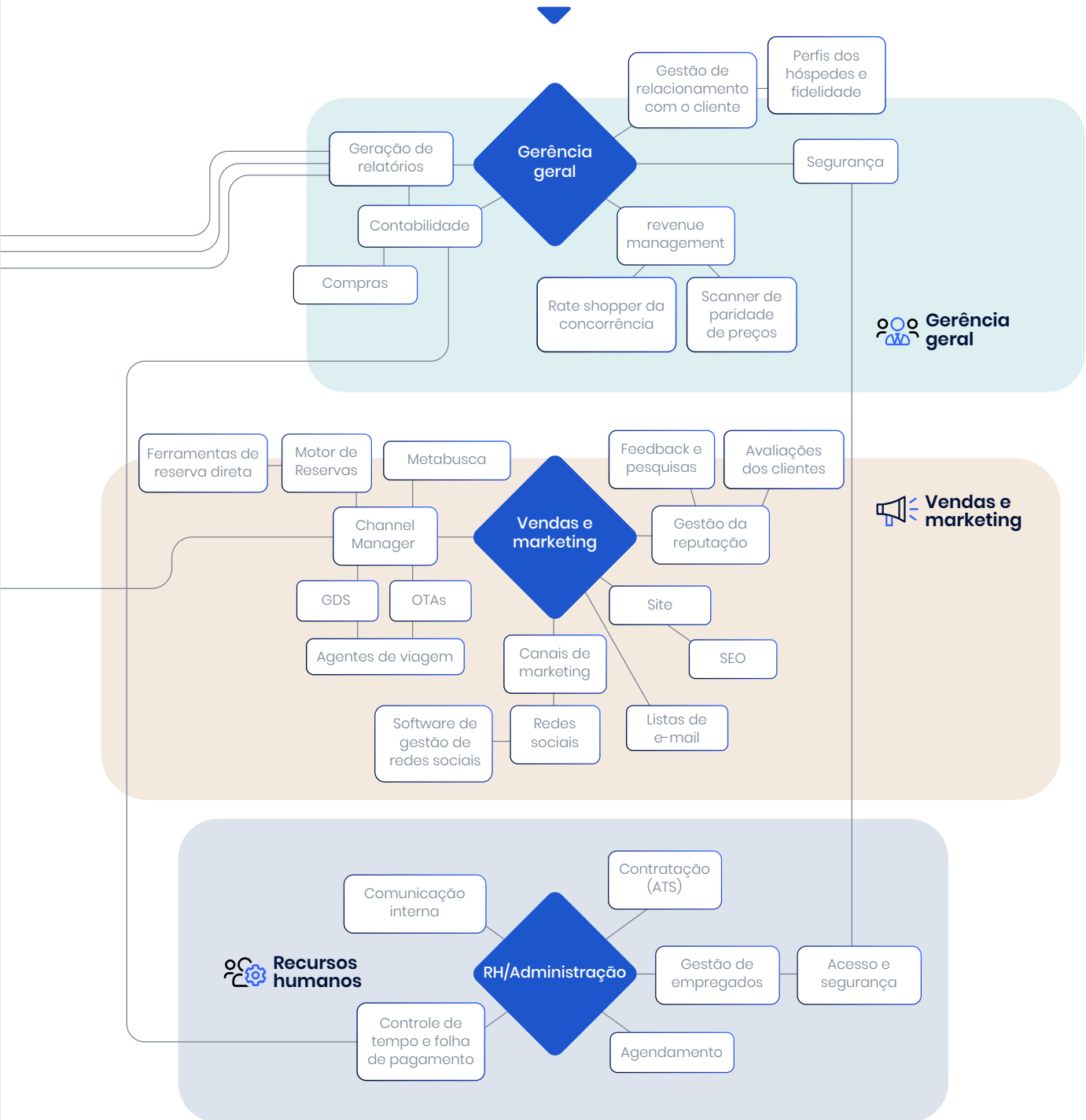
*Conforme você desenvolve suas habilidades e amplia seu alcance, não tenha vergonha de entrar em contato com parceiros de tecnologia para obter suporte e com parceiros do setor de viagens para explorar oportunidades de colaboração.*

# O ecossistema hoteleiro

Hoteleiros e anfitriões precisam reunir uma grande variedade de tecnologias para garantir que seus hóspedes tenham uma experiência memorável (“Front Office”), enquanto garantem que, nos bastidores, a propriedade funcione sem problemas e seja lucrativa (“Back Office”). Eis aqui uma visão geral de todas as funções e tecnologias que um hoteleiro ou anfitrião devem gerenciar no seu dia a dia.



## Os fundos da casa







# CAPÍTULO 5

**Qual é o grau de satisfação dos seus hóspedes? Conquistando a fidelidade e satisfação do hóspede em um cenário de viagens em constante mudança**



Hóspedes felizes gastam mais, contam para os outros e retornam. Eles são mais agradáveis para o atendimento dos funcionários e compreensivos quando algo dá errado. Por outro lado, hóspedes infelizes podem tornar o estabelecimento caótico, interrompendo as operações, postando avaliações negativas e impedindo outros viajantes de reservar.

Por isso, como esperado, a satisfação dos hóspedes é uma das principais prioridades dos hoteleiros. Porém, nos últimos anos, houve mudanças. Durante a pandemia, os viajantes ficaram mais preocupados com os protocolos de segurança, a limpeza e as políticas de cancelamento, além das preocupações habituais com a qualidade e o valor. Diante do recorde de baixa demanda, além de ter que encontrar maneiras de acalmar as preocupações, os hotéis foram forçados a reduzir o número de pessoal e os serviços. Justamente quando as viagens pareciam prestes a se recuperar, o setor foi atingido pela escassez global de mão de obra.

Tudo isso teve um impacto negativo na satisfação dos hóspedes. Desde o início da pandemia, a satisfação dos hóspedes diminuiu em quase todos os segmentos hoteleiros, da economia ao luxo, segundo o estudo de satisfação dos hóspedes americanos em 2022 da J.D. Power. As avaliações do serviço de chegada e partida, dos quartos e do café da manhã foram as mais prejudicadas.<sup>28</sup>

Atualmente, com a concorrência dos hotéis por um mercado reduzido de viajantes, manter os hóspedes satisfeitos tornou-se mais importante do que nunca. Felizmente, os hoteleiros têm diversas ferramentas, práticas recomendadas e métricas disponíveis para rastrear, analisar e melhorar a satisfação dos hóspedes.



## FONTES DE FEEDBACK DOS HÓSPEDES

Como saber se seus hóspedes estão felizes? Pergunte para eles. O feedback pode vir de várias formas — em um encontro com o hóspede no saguão, no check-out ou nas redes sociais. Atualmente, a maioria dos comentários dos hóspedes são feitos em pesquisas e avaliações on-line.

## AVALIAÇÕES ON-LINE

Quando os sites de avaliações apareceram pela primeira vez no início dos anos 2000, eles foram rapidamente adotados pelos viajantes. Porém, os hoteleiros não estavam tão entusiasmados. De repente, os hóspedes tinham plataformas públicas, como o Tripadvisor e a Expedia, para compartilhar impressões e experiências com o potencial de influenciar as decisões de reserva de centenas ou até milhares de viajantes. Para os viajantes, as avaliações rapidamente se tornaram uma fonte essencial de informações e conselhos sobre viagens e, para os hoteleiros, uma tarefa a mais para gerenciar. Alguns hoteleiros optaram por desconsiderar as avaliações, esperando que fossem uma moda passageira.

Em 2012, as avaliações se tornaram mais difíceis de ignorar depois que a Universidade Cornell publicou um estudo histórico com a descoberta de que um aumento de 1% na pontuação da avaliação de um hotel levava a um aumento médio de 0,89% no preço, de 0,54% na ocupação e de 1,42% na receita por quarto disponível (RevPAR).<sup>29</sup> Alguns anos depois, uma pesquisa de 2019 do Tripadvisor descobriu que 81% dos viajantes leem as avaliações antes de reservar uma acomodação e 79% são mais propensos a reservar um hotel com melhores avaliações em vez de um estabelecimento idêntico.<sup>30</sup>

Com o crescimento da popularidade das avaliações dos viajantes, os sistemas tradicionais de classificação por estrelas são menos usados para categorizar os hotéis. Em 2018, um relatório da Universidade Cornell descobriu que as pontuações de reputação on-line de um hotel eram um indicador de qualidade mais confiável do que a marca.<sup>31</sup>

Atualmente, o valor das avaliações on-line é quase universalmente aceito pelos hoteleiros — não só como uma ferramenta de marketing, mas também como uma fonte de feedback para melhorar a experiência dos hóspedes. Os gerentes de hotéis de todos os tipos e tamanhos agora têm sistemas para monitorar e responder a avaliações, agir de acordo com o feedback dos hóspedes e medir o desempenho — uma disciplina conhecida como gerenciamento da reputação on-line (ORM).

<sup>29</sup> Hotel Management. J.D. Power guest satisfaction score remains steady. 2021. <https://www.hotelmanagement.net/operate/jd-power-report-finds-guest-satisfaction-holding-steady>

<sup>29</sup> Chris Anderson. Cornell University Center for Hospitality Research. The Impact of Social Media on Lodging Performance. 2012. <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/71194>

<sup>30</sup> Tripadvisor. Online Reviews Remain a Trusted Source of Information When Booking Trips, Reveals New Research. 2019. <https://ir.tripadvisor.com/news-releases/news-release-details/online-reviews-remain-trusted-source-information-when-booking>

<sup>31</sup> Chris K. Anderson and Saram Han. Cornell University Center for Hospitality Research. Indexing Hotel Brand Reputation. 2018. <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/70980>

## PESQUISAS DE SATISFAÇÃO DOS HÓSPEDES

As pesquisas com hóspedes existem há muito mais tempo do que as avaliações. Antigamente, os hotéis usavam cartões de comentários impressos para coletar feedback dos hóspedes — e alguns ainda fazem isso. Hoje, a maioria dos estabelecimentos substituiu os cartões impressos pelas pesquisas eletrônicas enviadas por e-mail aos hóspedes após (e às vezes durante) a estadia.

Diferente das avaliações on-line, que são controladas por sites de avaliações, publicadas e muitas vezes não solicitadas nem verificadas, as pesquisas com hóspedes oferecem mais controle aos gerentes hoteleiros. As perguntas da pesquisa podem ser projetadas para sondar as áreas em que o feedback é mais necessário. As respostas podem ser estruturadas para incluir os métodos de feedback preferidos do estabelecimento, como as classificações da escala Likert, o acionamento de perguntas de acompanhamento quando uma classificação é baixa e a opção de adicionar comentários livremente. Além disso, as respostas das pesquisas são de hóspedes verificados, portanto, não há dúvida sobre sua autenticidade. Como as respostas são privadas, enviadas pelo hóspede diretamente à gerência do hotel ou por um serviço de pesquisa de terceiros, elas oferecem oportunidades de resolver problemas com os hóspedes discretamente, e não em um fórum público.

Devido às diferenças, os hoteleiros são aconselhados a solicitar e acompanhar os dois tipos de feedback como parte de um programa completo de gestão da satisfação do hóspede.

### Ferramentas para monitorar e medir a satisfação dos hóspedes

Tanto as avaliações quanto as pesquisas podem ser uma excelente fonte de feedback dos hóspedes para os gerentes hoteleiros, fornecendo dados quantitativos/mensuráveis e qualitativos/descriptivos. Para dados quantitativos, os hóspedes avaliam a experiência geral e classificam determinados departamentos ou atributos, como o quarto, serviço ou valor. Para dados qualitativos, os hóspedes fornecem comentários livres sobre alguns aspectos da estadia. Embora seja mais fácil medir os dados quantitativos, os dados qualitativos geralmente oferecem insights mais detalhados sobre a opinião dos hóspedes.


No mundo todo, mais de cem sites de viagens conduzem avaliações dos hotéis e de outros tipos de acomodações. As principais fontes são o Google, o Booking.com, a Expedia e o Tripadvisor. Dependendo do tipo de estabelecimento e da localização, outras fontes importantes podem ser o Yelp, o Airbnb, a Vrbo, o Hostelworld e dezenas de outros sites e OTAs. Os viajantes também postam comentários, fotos e vídeos das experiências nos hotéis no Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, Tiktok e em outras redes sociais.

Para os hoteleiros, acompanhar todos os feedbacks pode exigir muito tempo. As soluções de gestão da reputação on-line são ferramentas pagas que ajudam os hotéis a coletar, organizar, medir, analisar e comparar as avaliações on-line. Os principais fornecedores do setor hoteleiro são Revinat, Medallia, ReviewPro e TrustYou. Outros fornecedores menores são Guest Revu, Reputize, Experience Hotel e vários outros. Algumas dessas empresas também oferecem ferramentas de gestão das pesquisas de satisfação. Alguns sites de avaliações, como o Tripadvisor, o Google, o Airbnb e as OTAs, também fornecem ferramentas e dados para ajudar os hotéis a gerenciar as avaliações.

<sup>22</sup> Net Promoter Score® and NPS® are registered trademarks of Bain & Company, Inc., Fred Reichheld, and Satmetrix Systems, Inc.

<sup>23</sup> NICE Satmetrix. Net Promoter Benchmarks. 2021. <https://www.satmetrix.com/infographic/2021-us-consumer-benchmarks/>

## Como gerenciar os diferentes tipos de hóspedes

TIPO	COMENTÁRIO	MOTIVAÇÃO	AÇÃO
<b>Detrator</b>	"Fique longe!" 	Expectativas não cumpridas	Engajar e acalmar
<b>Promotor</b>	"Recomendo bastante!" 	Expectativas excedidas	Engajar e agradecer
<b>Neutro</b>	"Achei ok" 	Expectativas cumpridas, sem mais nem menos	Depende do comentário
<b>Influenciador</b>	"Recomendo bastante!" 	Pagamento ou estadia grátis; mais seguidores	Qualificar
<b>Troll</b>	"PÉSSIMO!!" 	Quer atenção	Ignorar
<b>Chantagista</b>	"Quero o reembolso ou vou escrever uma avaliação ruim!" 	Quer tratamento especial	Não ceda às ameaças; solucionar; denunciar

### Net Promoter Score

Uma métrica popular para medir a satisfação dos clientes é o Net Promoter Score® ou NPS®<sup>32</sup>. O NPS de uma empresa é baseado na seguinte pergunta nas pesquisas de satisfação: "em uma escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você nos indicar para um amigo ou colega?"

O NPS é considerado um forte indicador de satisfação e fidelidade do cliente. Os participantes são agrupados da seguinte maneira:

**Promotores (nota 9 a 10):** entusiastas fiéis

**Neutros (nota 7 a 8):** satisfeitos, mas não muito interessados nem fiéis

**Detratores (nota 0 a 6):** insatisfeitos e podem prejudicar a reputação on-line

O Net Promoter Score da empresa é a diferença entre a porcentagem total de promotores e a porcentagem total de detratores. As notas variam entre -100 (baixo) e +100 (alto). De acordo com o Satmetrix, o NPS médio para hotéis é de 49, sendo que o Ritz Carlton lidera o setor com uma nota de 66.<sup>33</sup>

Mesmo se você não monitora o NPS, classificar os hóspedes em promotores, neutros e detratores pode ser útil para decidir como responder aos feedbacks.



$$\text{😊} \% - \text{😞} \% = \text{NET PROMOTER SCORE}$$

## 10 ESTRATÉGIAS PARA AUMENTAR A SATISFAÇÃO DOS HÓSPEDES

Para tomar o controle da satisfação dos hóspedes, considere estas estratégias:

### 1. Comece com o essencial

Além de uma recepção calorosa, todos os hóspedes querem um check-in eficiente, um quarto limpo e confortável e uma estadia agradável e tranquila. Como ponto de partida, engaje a equipe para oferecer essas necessidades básicas em todas as estadias.

### 2. Defina as expectativas

Prometer muito e entregar pouco é uma maneira rápida de ganhar avaliações ruins. Defina expectativas realistas nos materiais de marketing e se esforce para superá-las. Envie um e-mail ou texto antes da chegada dos hóspedes para eles começarem a planejar a estadia e inclua informações importantes, como protocolos de segurança ou mudanças nos serviços.

### 3. Surpreenda os hóspedes

Sempre busque oportunidades para tornar uma estadia inesquecível. Ofereça um upgrade de cortesia (por que deixar um belo quarto vazio?), um serviço de boas-vindas ou outros toques atenciosos e personalizados.

### 4. Ofereça serviços digitais

Mantenha maior contato com os hóspedes e ofereça serviços mais rápidos ao permitir a comunicação por canais digitais, como mensagens de texto, webchat, apps de mensagens, redes sociais ou chatbot.

### 5. Monitore o feedback dos hóspedes

Invista em uma ferramenta de gestão de reputação para monitorar as avaliações on-line, analisar a opinião dos hóspedes e comparar seu desempenho com os concorrentes. Use uma ferramenta de pesquisa para realizar as mesmas funções com as pesquisas.



## 6. Peça feedback

Envie uma pesquisa para os hóspedes alguns dias após a estadia. Inclua um convite para compartilhar o feedback no Tripadvisor ou no Google, com um link direto para a página correspondente no site.

## 7. Domine a arte de recuperação de serviço

Não espere para descobrir as decepções dos hóspedes em uma avaliação ou pesquisa. Treine a equipe para ficar atenta a sinais de problemas e resolvê-los rapidamente. Siga as seis etapas de recuperação de serviço: ouça, esclareça, tenha empatia, peça desculpas, resolva e acompanhe.

## 8. Converse com os hóspedes durante a estadia

Envie um texto curto ou uma breve pesquisa por e-mail para os hóspedes assim que eles chegarem ou no meio da estadia para ver estão indo as coisas. Isso ajudará a identificar problemas e oportunidades para surpreender os hóspedes enquanto estiverem no hotel. Dedique tempo para conversar com os hóspedes no estabelecimento. Talvez você faça uma nova amizade!

## 9. Compare o desempenho

Defina metas para as pesquisas e as avaliações por departamento, além de prazos para atingi-las. Compartilhe os resultados com a equipe, usando o feedback como uma ferramenta de aprendizado construtivo, reconhecendo comentários positivos e comemorando conquistas.

## 10. Responda

Responda com prontidão às avaliações e pesquisas — positivas, negativas e mistas. Agradeça ao hóspede pelo feedback, peça desculpas se algo deu errado e explique como dará seguimento. Nunca demonstre raiva ou frustração. Sempre tenha calma. Se a avaliação tiver informações falsas, envie uma contestação para o site de hospedagem.



“

*O boca a boca não é só mais barato, como também tem mais sucesso nas conversões de marketing para atrair novos negócios.*





# Estabelecimento em destaque

## TORNE A SATISFAÇÃO DO HÓSPEDE UM TRABALHO EM EQUIPE

“A satisfação do hóspede é o melhor comparativo de desempenho para sua equipe e o melhor investimento de marketing pode administrar”, disse Larissa Fuller, cofundadora e gerente geral do LOCAY. “O boca a boca não é só mais barato, como também tem mais sucesso nas conversões de marketing para atrair novos negócios.”

Além de usar as avaliações on-line como ferramenta de marketing, o LOCAY as analisa para entender as expectativas dos viajantes e monitorar os concorrentes. No passado, os dados das avaliações ajudaram a empresa a identificar necessidades de serviços móveis, sites responsivos, check-in sem contato e tecnologia SMS. “Elas nos ajudam a manter nossas ofertas atualizadas, relevantes e à frente do mercado, gerando a constante evolução e melhoria do produto”, explicou Fuller.

O LOCAY também está bastante ciente de que as avaliações geram tráfego e conversões no Google, no TripAdvisor e nas OTAs. Para incentivar um fluxo estável de avaliações, a empresa envia uma solicitação por e-mail para o hóspede após a estadia. O feedback é compartilhado nos portais dos funcionários e nas salas de descanso. Os membros da equipe têm a responsabilidade de responder todas as avaliações em até 24 horas.

“Uma resposta rápida supera as expectativas dos hóspedes e mostra a organização e gestão ágil da marca”, disse Fuller. “Quando a equipe entende a importância de manter a satisfação do hóspede e sua relação direta com a entrada de mais dinheiro para a empresa (e possivelmente para os próprios funcionários), isso pode ser um grande estímulo para o desempenho.”

Recentemente, depois de assumir a administração de um hotel boutique chique em Sydney, o LOCAY aprimorou a aparência geral, o ambiente e os serviços do estabelecimento. “Com isso, notamos uma verdadeira melhora nas avaliações, na ocupação e no interesse local”, de acordo com Fuller.

A experiência apenas reforçou ainda mais o compromisso da empresa. “A satisfação dos hóspedes leva a mais visitas, avaliações fantásticas e fidelidade”, ela disse. “Tudo isso junto funciona para aumentar a popularidade, o interesse na marca, as oportunidades e as vendas”.

### LOCAY

Sydney, Australia





# CAPÍTULO 6

## **Revenue management: ferramentas e estratégias para otimizar o desempenho em qualquer condição de mercado**



No melhor dos casos, a revenue management é uma disciplina complexa e, desde 2019, tem sido especialmente desafiadora. A pandemia virou os padrões típicos de viagens de cabeça para baixo, fazendo a demanda cair em níveis recordes e impossibilitando uma previsão precisa de mais de algumas semanas. As viagens a negócios, em grupo e internacionais ficaram praticamente paralisadas, enquanto as viagens locais e de lazer aumentaram. Vários hotéis foram obrigados a fechar ou reduzir a equipe e os serviços, enquanto outros estabelecimentos prosperaram.

Atualmente, a incerteza continua. As restrições contínuas das viagens e a hesitação de determinados segmentos em viajar dificultam a recuperação. Somente com a retomada das viagens corporativas e em grupo que o setor poderá esperar a recuperação total. Com um número reduzido de viajantes, a competição entre os hotéis nunca foi tão acirrada. A inflação, os custos crescentes da mão de obra e a necessidade de compensar perdas anteriores aumentaram as tarifas dos quartos, justamente no momento em que os hotéis estão operando com pessoal e serviços reduzidos.

Enquanto isso, surgiram novas tendências de viagens, rompendo ainda mais os padrões. Isso inclui um foco renovado na saúde e no bem-estar e o aumento de trabalho remoto, nômades digitais, “workcations” e pessoas que viajam para trabalhar remotamente de diferentes locais, bem como preferências por reuniões menores e híbridas. Muitas dessas tendências favorecem estabelecimentos menores ou rurais e aluguéis privados. O setor de hospedagem alternativa, composto por aluguéis privados e por temporada, apart-hotéis e albergues de luxo, tem se recuperado mais rapidamente do que os hotéis tradicionais.

De acordo com a AirDNA, a demanda de aluguéis privados aumentará 14,1% em 2022, em relação aos níveis de 2021.<sup>34</sup>

Durante os altos e baixos, os gerentes de receita – ou funcionários com essa responsabilidade, nas propriedades sem o luxo de ter um dedicado gerente de receita – trabalharam duro para extrair o melhor desempenho de condições abaixo do ideal. No futuro, com a evolução das condições do mercado e o surgimento de novas oportunidades, eles precisam continuar a ser ágeis, orientados por dados e responsivos.

Felizmente, a hotelaria agora tem décadas de conhecimento coletivo e experiência em revenue management, incluindo estratégias testadas e comprovadas, práticas recomendadas e tecnologia de ponta. Confira uma visão geral dos fundamentos de revenue management para maximizar a receita em qualquer condição de mercado.

<sup>34</sup> AirDNA. AirDNA's 2022 Forecast: U.S. Short-Term Rental Outlook Report. 2021. <https://www.airdna.co/blog/2022-forecast-us-short-term-rental-outlook-report>

## DEFININDO REVENUE MANAGEMENT

Se você perguntar a dez hoteleiros sobre o que é a revenue management, provavelmente receberá dez definições diferentes. Para entender a revenue management, precisamos voltar às suas origens. Após a desregulamentação no final da década de 1970, as companhias aéreas ganharam mais controle sobre as rotas e tarifas aéreas. Para otimizar o rendimento (ou a receita) para cada voo, elas começaram a flexibilizar as tarifas aéreas de acordo com a demanda de passageiros e as condições do mercado, cobrando extra por horários populares de voos, rotas movimentadas, viagens durante a semana e outras vantagens. Ao mesmo tempo, elas desenvolveram ferramentas de gestão de rendimento para gerenciar os preços e o inventário.

O setor hoteleiro logo seguiu o exemplo, com o surgimento dos primeiros sistemas de revenue management nos hotéis na década de 1980. Desde então, a revenue management de hotéis evoluiu para uma ciência, com ferramentas sofisticadas, uma série de dados, bem como métricas e práticas universalmente aceitas. Hoje em dia, a revenue management é frequentemente definida como a “venda do quarto certo pelo preço certo para o cliente certo e na hora certa”. Basicamente, é uma questão de gerenciar os preços e o inventário do hotel para maximizar a receita e o lucro.

Atualmente, os consumidores encontram a revenue management em ação em quase todos os lugares — ao reservar uma partida em um campo de golfe, durante o happy hour em um bar local e ao pedir uma viagem da Uber. Os clientes esperam a oscilação dos preços e geralmente aceitam isso, desde que as práticas pareçam razoáveis e justas.

## PRINCIPAIS MÉTRICAS DE RECEITA

A revenue management foca em três indicadores-chave de desempenho (KPIs):

MÉTRICA	DEFINIÇÃO	CÁLCULO
<b>Taxa de ocupação (OCC)</b>	Porcentagem de quartos ocupados em um hotel em um determinado período	$(\text{Quartos ocupados} \div \text{Quartos disponíveis}) \times 100$
<b>Tarifa média diária (ADR)</b>	Preço médio que os hóspedes pagam pelos quartos de um hotel em um determinado período	$\text{Receita de Hospedagem} \div \text{Quartos reservados}$
<b>Receita por quarto disponível (REVPAR)</b>	Valor médio de receita ganha entre todos os quartos disponíveis para reserva em um hotel durante um determinado período	$\text{Receita de Hospedagem} \div \text{Total de quartos disponíveis}$

## **ANÁLISE COMPARATIVA DA CONCORRÊNCIA**

Para orientar as estratégias e prever o desempenho, os gerentes de receita usam uma combinação de dados internos, como desempenho histórico, compactação interna e ritmo das reservas, e dados externos, como clima, estações, eventos, condições de saúde pública e condições econômicas.

Os preços dos concorrentes e a participação no mercado são fontes valiosas de dados externos. Os hotéis usam esses dados para comparar o desempenho com o conjunto competitivo, que geralmente engloba de três a cinco principais concorrentes. Para preços de referência, os hotéis selecionam dados de tarifas de agências de viagens on-line ou sites de hotéis e posicionam suas próprias tarifas com base neles.

Para comparar a participação no mercado, os hotéis assinam serviços de dados como o relatório STAR da STR, que detalha o desempenho mensal do concorrente por tarifa média, ocupação e RevPAR. Os hotéis usam essas informações para calcular índices – medidas de desempenho do hotel em relação aos seus concorrentes. Por exemplo, para calcular o índice de ocupação de um hotel em um determinado mês, o hotel divide sua taxa de ocupação durante o período pela ocupação agregada do conjunto competitivo e, em seguida, multiplica por 100. Um índice abaixo de 100 significa que o hotel recebeu menos do que sua parcela justa de reservas. Um índice acima de 100 significa que ele recebeu mais do que sua parcela justa de reservas.



## TERMOS E CONCEITOS DA RECEITA

Veja as definições simplificadas de alguns dos termos e conceitos mais comuns na revenue management:

**Receita acessória:** São as outras fontes de receita além da reserva de quartos, como alimentos e bebidas, pontos de venda, recreação, estacionamento e taxas.

**Melhor tarifa disponível (BAR):** É a tarifa mais baixa sem restrições e acessível ao público.

**Ritmo das reservas:** É a velocidade das reservas feitas em um período anterior à data de chegada.

**Mix de negócios:** É a mistura de tipos de viajantes que ocupam um hotel, como a negócios, lazer, famílias, casais, independentes e grupos.

**Compressão:** É a demanda por quartos em uma determinada data. Quanto maior a demanda, mais alta será a compressão.

**Demanda:** É a quantidade estimada de quartos que os viajantes estão dispostos a reservar em uma determinada data. A demanda normalmente oscila com os preços, mas nem sempre.

**Mix de distribuição:** É a combinação de reservas dos canais em que o hotel distribui o inventário, como OTAs, reservas diretas, GDS e operadoras de viagem.

**Previsão:** É um relatório de estimativa da ocupação dos quartos, tarifa média e RevPAR em um determinado período, geralmente calculado por dia para um mês futuro. Uma previsão de demanda restrita é baseada na capacidade máxima dos quartos do hotel e usada para orientar o planejamento operacional. Uma previsão de demanda irrestrita é baseada na capacidade ilimitada e usada para orientar as vendas, o marketing e as estratégias de receita.

**Segmento do mercado:** É um agrupamento dos hóspedes do hotel por características compartilhadas ou métodos de reserva, como corporativo, lazer, em grupo, OTA ou operadora de viagens.

**No-show:** É um hóspede que não comparece nem cancela uma reserva garantida.

**Overbooking:** Ocorre quando um hotel vende as reservas de mais quartos do que o número disponível em uma determinada noite.

**Pickup:** É o número de quartos reservados em uma data específica desde a última medição.

**Elasticidade-preço:** Mede a sensibilidade dos viajantes às mudanças de preços. Quanto mais a demanda oscilar em resposta às mudanças nas tarifas, maior será a elasticidade.

**Realocação (ou transferência):** Ocorre quando um hotel não pode receber um hóspede com reserva garantida devido ao overbooking e providencia um quarto em outro estabelecimento.

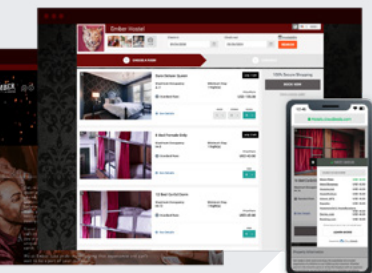
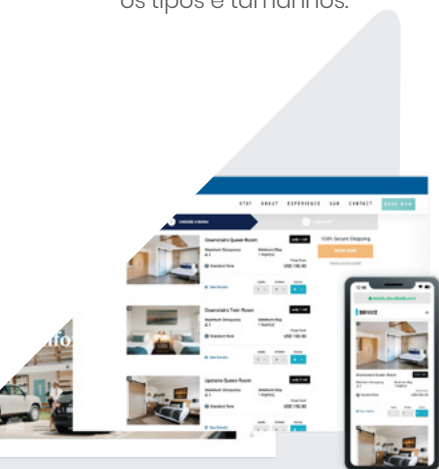
**Shoulder dates:** São as noites antes e depois de uma data ou um grupo de datas movimentadas.

**Wash:** É o número ou porcentagem de quartos reservados em uma determinada data que são cancelados.



## FERRAMENTAS DE REVENUE MANAGEMENT

Com tantos dados para gerenciar, é difícil para os gerentes de receita não ficarem sobrecarregados com os números e relatórios, sobrando pouco tempo para a análise e estratégia. As ferramentas de revenue management podem ajudar com a automação da coleta de dados, da geração de relatórios e das tarefas. Atualmente, há ferramentas para as necessidades e os orçamentos de estabelecimentos de todos os tipos e tamanhos.



Um **sistema de revenue management (RMS)** é uma ferramenta abrangente criada para ajudar os hotéis a gerenciar uma variedade de tarefas relacionadas à receita, incluindo gestão de dados, precificação, inventário e geração de relatórios. O RMS usa um algoritmo de precificação com base em regras ou análises que considera os dados internos e externos para recomendar ou atualizar os preços e as restrições das estadias. Os RMSs avançados apresentam uma gama de recursos que são mais adequados para grandes hotéis.

Uma **ferramenta de precificação** visa ajudar os estabelecimentos a gerenciar os preços dos quartos e monitorar a disponibilidade e as tarifas dos concorrentes. Os hotéis podem definir regras para ajustar automaticamente as restrições das estadias em resposta às mudanças na ocupação ou nas tarifas dos concorrentes, além de definir alertas para fazer alterações manuais.

O **channel manager** foi projetado para ajudar os hotéis a gerenciar as tarifas e o inventário em uma variedade de plataformas de distribuição, incluindo o motor de reservas do site do hotel, as OTAs, o GDS, as operadoras de viagens e os mecanismos de metapesquisa. Ao permitir que o hotel atualize todos os canais ao mesmo tempo, os gerenciadores de canais expandem a distribuição, economizam tempo e evitam o overbooking.

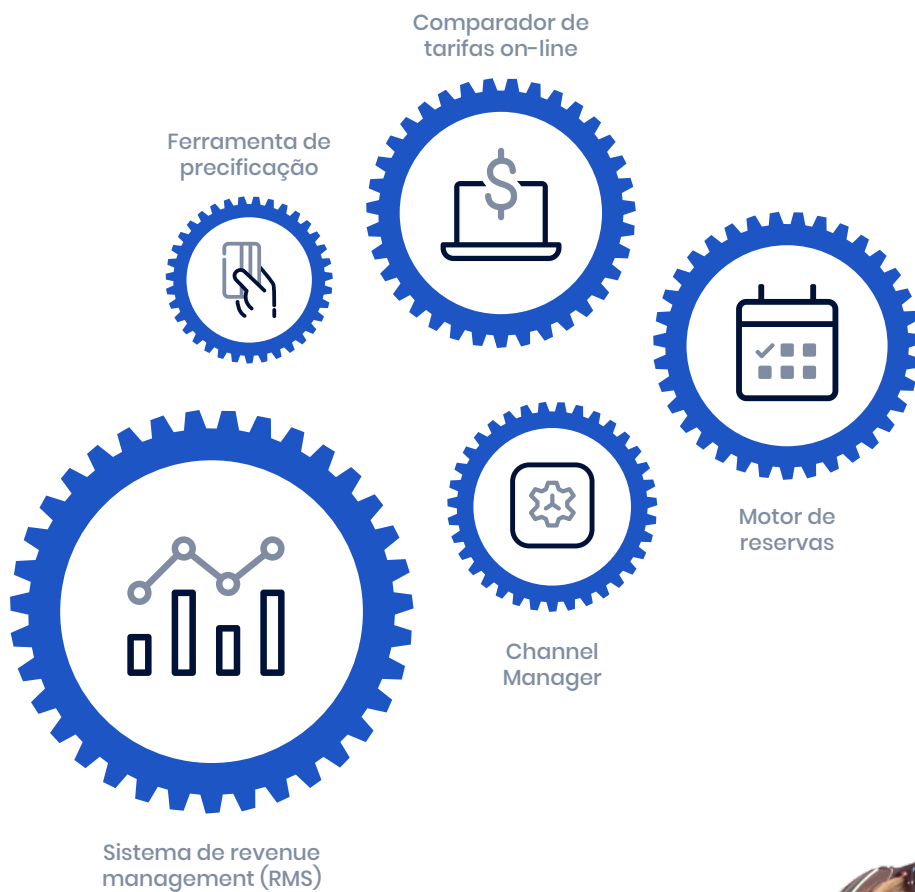
Um **comparador de tarifas on-line** ajuda os estabelecimentos a posicionar seus preços em relação aos concorrentes. Ele extrai automaticamente as tarifas e a disponibilidade dos concorrentes de origens selecionadas de reservas e exibe os dados em um painel interativo para facilitar a comparação.

Um **motor de reservas** permite ao estabelecimento vender quartos diretamente no seu site com a exibição das tarifas e da disponibilidade em tempo real, economizando nas comissões das OTAs e taxas de reservas.

Quando essas ferramentas são integradas ao PMS do hotel, elas ajudam a garantir o fluxo ininterrupto de dados e processos para maximizar a receita e a lucratividade. No entanto, de acordo com a Skift, somente cerca de 4% dos hotéis no mundo todo usam uma solução de revenue management.<sup>35</sup> O restante depende de planilhas manuais ou nem mesmo pratica a revenue management.



## FERRAMENTAS DE REVENUE MANAGEMENT



<sup>35</sup> Sean O'Neill, Hoteliers Take a Harder Look at How They Set Room Rates. Skift Research. 2019. <https://skift.com/2019/09/03/mgm-resorts-bet-on-rate-setting-tech-catches-notice-of-rivals/>

## 14 ESTRATÉGIAS PARA MAXIMIZAR A RECEITA E OS LUCROS

Tanto para los principiantes como para los gestores de revenue experimentados, he aquí las estrategias clave para aumentar el rendimiento y maximizar el revenue en cualquier condición de mercado:

- 1 Implemente os preços dinâmicos**

Os preços estáticos estão ultrapassados. Para aumentar a receita incremental, mude as tarifas de acordo com a demanda. Reduza para melhorar a ocupação quando houver pouca demanda e aumente para melhorar a tarifa média quando houver alta demanda. Monitore o desempenho atentamente, ajustando os preços com base nas mudanças na ocupação, demanda de mercado e atividade dos concorrentes.
- 2 Implemente restrições de estadia**

Em vez de aumentar as tarifas ou vender rapidamente em noites movimentadas, considere adicionar uma restrição de estadia, como um bloqueio para entrada ou uma duração mínima, para aumentar a ocupação em noites próximas a datas de alta demanda.
- 3 Aumente as tarifas com os itens inclusos**

As pesquisas mostram que grandes descontos não aumentam a demanda e são oportunidades perdidas de receita. Em vez de reduzir as tarifas quando a demanda estiver baixa, mantenha as tarifas e ofereça itens adicionais, como café da manhã gratuito, Wi-Fi ou estacionamento.
- 4 Diversifique a distribuição**

Maximize a visibilidade ao anunciar em vários canais de distribuição, incluindo grandes OTAs, pequenos distribuidores, OTAs regionais, sites de destinos e OTAs especializadas no seu tipo de estabelecimento.
- 5 Defina estratégias por segmento de mercado**

Como a pandemia mostrou, os segmentos de mercado podem mudar e evoluir com o passar do tempo. Fique atento a quem está viajando e adapte as estratégias de distribuição conforme os segmentos de viajantes a negócios, em grupo e internacionais retornarem.
- 6 Diversifique suas ofertas**

Alcance diferentes segmentos de viajantes com ofertas personalizadas de acordo com suas preferências, como estadias prolongadas, pacotes, compra antecipada e tarifas especiais para empresas, associações e consórcios. Com a retomada das viagens, considere restabelecer as taxas de cancelamento, as tarifas não reembolsáveis e os pagamentos antecipados.

## **7** **Priorize as reservas diretas**

Geralmente, as reservas dos canais diretos do hotel geram mais lucro do que as OTAs e os outros canais. Para estimular as reservas diretas, ofereça garantia de preço e incentivos, como descontos e itens inclusos. Não se esqueça de solicitar o endereço de e-mail dos hóspedes (incluindo aqueles que reservaram nas OTAs) para incentivar a reserva direta na próxima estadia.

## **8** **Monitore a paridade tarifária**

Mantenha a consistência e integridade das tarifas em todos os canais de distribuição. Siga as obrigações contratuais das OTAs e acompanhe atentamente os preços para garantir que elas não reduzam suas tarifas.

## **9** **Otimize o inventário**

Cobre a mais não só pelas suítes e pelos quartos populares, mas também pelos recursos de valor agregado, como mais espaço, uma vista melhor, preferência das camas e atributos (por exemplo, varanda, lareira, bar com pia ou acesso à piscina).

## **10** **Gere receita acessória**

Maximize o gasto dos hóspedes com upsells e vendas de serviços de quarto, alimentos, bebidas, extras e serviços especiais. Considere implementar taxas por conveniência, como check-in antecipado e check-out tardio.

## **11** **Não se esqueça da metapesquisa**

Os anúncios nas plataformas de metapesquisa, como o Google, Tripadvisor, Kayak e Trivago, podem ser uma maneira eficiente de aumentar a visibilidade e as reservas diretas. Diferente das OTAs, a metapesquisa opera com base em um modelo pay-per-click e pode ser necessário trabalhar com uma agência ou um parceiro de tecnologia como intermediário.

## **12** **Faça comparativos de mercado**

Monitore os preços dos concorrentes usando uma ferramenta para ajustar suas tarifas automaticamente com base neles. Acompanhe os índices de mercado e defina benchmarks e cronogramas. Lembre-se de que os aluguéis de curto prazo e os apartamentos com serviços também podem ser concorrentes.

## **13** **Faça previsões mensais**

Estime a demanda futura ao preparar relatórios mensais da ocupação, tarifa e RevPAR projetadas para guiar o planejamento operacional, as vendas, o marketing e as estratégias de receita.

## **14** **Invista na tecnologia**

Economize tempo, aumente a produtividade e melhore o desempenho da receita com recursos como RMS, ferramenta de precificação, comparador de tarifas on-line, channel manager e motor de reservas integrado ao seu PMS.

## PRONTO PARA A RECUPERAÇÃO

Com a recuperação das viagens e o surgimento de novos competidores, a revenue management ficará ainda mais complexa e multifacetada. Os estabelecimentos que dominarem as noções básicas e investirem agora em ferramentas estarão preparados para ter o melhor desempenho do mercado no futuro.

## ESTRATÉGIAS AVANÇADAS DE REVENUE MANAGEMENT

Após dominar as noções básicas, leve a estratégia de receita a um patamar mais elevado com estas estratégias avançadas.

### Revenue management total

Aplique as estratégias e táticas de revenue management a todas as suas fontes, e não apenas aos quartos, para chegar à receita total máxima. Dependendo do estabelecimento, isso pode incluir serviços de alimentos e bebidas, espaço para eventos, varejo, spa, estacionamento ou recreação. Use a receita total por quarto disponível (TRevPAR) e a receita por hóspede disponível (RevPAG) como indicadores-chave de desempenho.

### Maximização do lucro total

Tome decisões relacionadas à receita com base na lucratividade total, e não somente dos quartos, considerando a receita e os custos de todos os departamentos para melhorar o desempenho geral. Use o lucro operacional bruto por quarto disponível (GOPPAR) como um indicador-chave de desempenho.



“

*Aplique as estratégias e táticas de revenue management a todas as suas fontes, e não apenas aos quartos, para chegar à receita total máxima.*



# CAPÍTULO 7

**Dinheiro, cartão de crédito ou pagamento sem contato? Acompanhando as preferências de pagamento dos viajantes**





Quando se trata de pagar por bens e serviços, o comportamento do consumidor está mudando rapidamente. O mundo está se tornando digital e a indústria de viagens não é exceção. Embora a pandemia tenha acelerado o ritmo das mudanças, a transformação começou bem antes da pandemia e continuará por muito tempo depois. Os estabelecimentos hoteleiros que não acompanharem o ritmo das mudanças arriscam perder negócios para concorrentes mais ágeis.

## **TENDÊNCIAS DE COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES AO REALIZAR PAGAMENTOS**

Nos últimos anos, surgiram cinco tendências importantes:

### **Online é o novo offline**

As compras online estão crescendo. As vendas de e-commerce nos EUA aumentaram 39,1% no primeiro trimestre de 2021 em relação ao mesmo período em 2020, alcançando US\$ 215 bilhões.<sup>36</sup> São muitas entregas da Amazon. Mas não é apenas o varejo, as viagens também, e isso está acontecendo no mundo todo. Em 2020, 65% das vendas mundiais de viagens e turismo foram feitas on-line, de acordo com a Statista. Esse número deve chegar a 72% até 2025.<sup>37</sup>

### **Dinheiro não é mais a principal forma de pagamento**

Após um longo reinado, os pagamentos em dinheiro abdicaram do trono, caindo para 20,5% das transações nos pontos de venda em 2020 e devem cair para 12,7% até 2024, de acordo com a Worldpay.<sup>38</sup> Quem é o novo rei (ou rainha)? Os cartões de débito, com os cartões de crédito em segundo lugar na linha de sucessão. Isso não é surpresa, considerando que os cartões de débito e crédito são amplamente aceitos, fáceis e automáticos.

### **Pagamentos sem contato não são apenas uma moda passageira**

Os pagamentos sem contato, como por aproximação e carteiras móveis, explodiram em popularidade. Não é nada pessoal, mas as pessoas querem manter distância hoje em dia. Embora a tendência tenha sido acelerada pelas preocupações com a segurança durante a pandemia, parece que os pagamentos sem contato vieram para ficar. Uma pesquisa da Skift em 2021 revelou que 50% dos viajantes esperam ver opções de pagamento sem contato nos hotéis quando retomarem as viagens.<sup>39</sup>

### **O novo luxo? Conveniência**

Esqueça os jatos particulares e os banhos de champanhe, a conveniência é a nova comodidade indispensável. Em 2020, uma pesquisa da National Retail Federation descobriu que 97% dos compradores desistiram de uma compra porque ela era inconveniente para eles.<sup>40</sup> Para os hóspedes de hotéis, conveniência significa pagar com sua forma de pagamento preferida — e não ter que esperar enquanto um funcionário da recepção digita os dados do cartão ou conta o dinheiro.

### **Fraudes e chargebacks estão aumentando**

Essas mudanças nos pagamentos apresentam desafios, e isso inclui um aumento de fraudes e chargebacks — o pesadelo dos hoteleiros. Felizmente, os avanços na tecnologia de pagamento tornam mais fácil evitar chargebacks e manter os dados de pagamento seguros.



## PRINCIPAIS FORMAS DE PAGAMENTO

Globalmente, os métodos de pagamento mais populares na hotelaria são os cartões de débito e crédito, o dinheiro, as carteiras móveis e os pagamentos virtuais.

**Os cartões de crédito** têm dois principais formatos. Os cartões com tarja magnética no verso exigem que o cliente assine o recibo para validar a transação. Esses cartões são mais vulneráveis a fraudes, porque os dados da conta são armazenados na tarja. Uma tecnologia mais recente e segura é o chip inteligente EMV, que requer um código PIN privado inserido pelo cliente.

Uma **carteira móvel ou digital** é um aplicativo como Apple Pay, Google Pay ou Samsung Pay que armazena os dados do cartão de crédito em um dispositivo móvel. Os usuários podem fazer pagamentos sem contato segurando o smartphone sobre o terminal de pagamento. Em 2024, as carteiras móveis deverão representar um terço das transações no PDV em todo o mundo, de acordo com a Worldpay.<sup>41</sup>

Um **cartão de crédito virtual (VCC)** é um número de cartão de crédito temporário emitido por um banco, permitindo que pessoas e empresas façam pagamentos on-line sem revelar os dados reais do cartão. Os VCCs são emitidos para transações específicas de determinados valores em dólares. As OTAs, como o Booking.com e a Expedia, costumam usar VCCs para enviar pagamentos a hotéis.

## MÉTODOS DE PAGAMENTO EMERGENTES

Ultimamente, dois novos métodos de pagamento digital estão ganhando força:



### Buy Now, Pay Later (BNPL)

é um tipo de financiamento de curto prazo que permite aos clientes pagar as compras em uma data futura ou por parcelas, geralmente sem juros. Para vários consumidores, a opção é irresistível, oferecendo um empréstimo instantâneo e sem juros por um intermediário, como Afterpay, Affirm ou Klarna.



### Criptomoedas

ao contrário das moedas tradicionais, as criptomoedas não são ligadas a um governo ou banco. Em vez disso, várias são monitoradas com tecnologia blockchain. Duas das mais populares são Bitcoin e Ethereum. Empresas como Coinbase e Binance oferecem uma plataforma on-line segura a indivíduos e empresas para a compra, venda e armazenamento de criptomoedas e o recebimento de pagamentos.

Se continuarem a crescer, tanto o modelo BNPL quanto as criptomoedas têm grande potencial no setor de viagens. Em alguns casos, eles já estão em uso. Em 2021, Kessler Collection se tornou o primeiro grupo de hotéis americanos a aceitar pagamentos em criptomoedas dos hóspedes.

<sup>36</sup> OCIO Y LA HOTELERÍA Census Bureau. Quarterly Retail E-commerce Sales, 3rd Quarter 2021. [https://www.census.gov/retail/mrts/www/data/pdf/ec\\_current.pdf](https://www.census.gov/retail/mrts/www/data/pdf/ec_current.pdf)

<sup>37</sup> Statista. Revenue share of sales channels of the global travel and tourism market from 2017 to 2025. 2021. <https://www.statista.com/forecasts/1239068/sales-channels-travel-tourism-worldwide>

<sup>38</sup> Jastra Kranjec, Mobile Wallet Payments to Make One-third of all POS Transactions by 2024. TradingPlatforms. 2021. <https://tradingplatforms.com/blog/2021/06/07/mobile-wallet-payments-to-make-one-third-of-all-pos-transactions-by-2024/>

<sup>39</sup> Skift. Expectations of Altered Hotel Experiences. 2021. <https://research.skift.com/wp-content/uploads/2021/08/3-1.png>

<sup>40</sup> National Retail Foundation. Consumer View Winter 2020. <https://nrf.com/research/consumer-view-winter-2020>

<sup>41</sup> Jastra Kranjec, Mobile Wallet Payments to Make One-third of all POS Transactions by 2024. TradingPlatforms. 2021. <https://tradingplatforms.com/blog/2021/06/07/mobile-wallet-payments-to-make-one-third-of-all-pos-transactions-by-2024/>

## VARIAÇÕES NOS COMPORTAMENTOS DE PAGAMENTO POR LOCAL

Os hábitos e as preferências de pagamento tendem a variar de acordo com a região. É recomendável que os hoteleiros conheçam as práticas em mercados regionais populares. Por exemplo, os cartões de crédito e débito são formas comuns de pagamento nos EUA, enquanto as transferências bancárias são mais populares na Alemanha. Os cartões de crédito são mais comuns em outros países europeus, assim como as formas de pagamento locais, como o iDEAL nos Países Baixos. Na América Latina, onde os cartões de crédito não são muito usados e várias pessoas não têm contas bancárias, os programas de pagamento alternativo são populares. Por exemplo, o programa OXXO no México permite aos clientes pagar compras on-line e contas com dinheiro em lojas de conveniência.

Embora grandes marcas de cartão de crédito, como Visa, Mastercard e American Express, sejam geralmente aceitas no mundo todo, o uso de formas de pagamento regionais aumentou recentemente. Com a recuperação das viagens internacionais, os viajantes esperam cada vez mais que suas opções de pagamento preferidas estejam disponíveis nos países visitados. Ainda que atender a essa demanda possa ser desafiador para pequenos estabelecimentos, os sistemas de processamento de pagamentos para hotéis podem ajudar.

## TIPOS DE TRANSAÇÕES DE PAGAMENTOS

Os três principais tipos de transações de pagamentos são os seguintes:



### Com cartão (CP)

São as transações em que o cliente e seu cartão de crédito estão fisicamente presentes na empresa e o pagamento é feito ao inserir o chip (e um PIN, se necessário) para concluir a transação.



### Cartão não presente (CNP)

São as transações em que os clientes não estão fisicamente presentes na empresa, incluindo pagamentos on-line e MOTO (pedidos pelo correio/telefone). Em uma transação MOTO, o cliente fornece os dados do cartão e o funcionário os insere manualmente ou usa as informações armazenadas.



### Sem contato

São os pagamentos em que o cliente está presente, mas não interage fisicamente com o terminal de pagamento. O cliente segura o cartão ou smartphone (carteira móvel) sobre o leitor e as informações criptografadas são transferidas e lidas com segurança pelo dispositivo de pagamento.

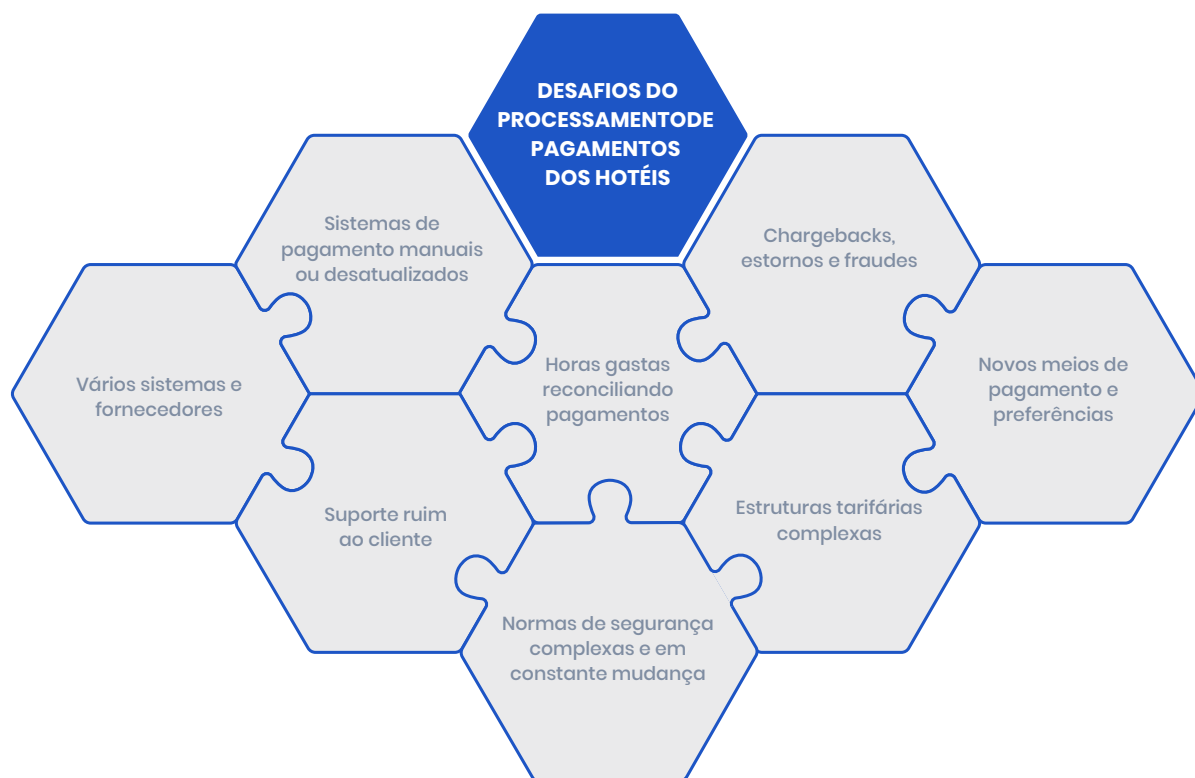
## DESAFIOS DO PROCESSAMENTO DE PAGAMENTOS DOS HOTÉIS

Alguns dos problemas mais comuns no processamento de pagamentos enfrentados por operadores de hotelaria são exibidos no diagrama abaixo:

## TAXAS DE PROCESSAMENTO DOS PAGAMENTOS

Quando um hóspede paga o quarto com um cartão de crédito, várias partes estão envolvidas na transação. Isso inclui o banco do hóspede, o banco do hotel, a rede do cartão de crédito e o processador de pagamentos. Para pagamentos on-line, também há um gateway de pagamentos.

Cada parte cobra taxas pelos seus serviços, que são pagos pelo hotel, incluindo taxas de câmbio, de análise, do processador de pagamento e do gateway. As taxas podem variar de acordo com o tipo de cartão usado, o tipo de transação, a forma de pagamento, o tipo de comerciante, o fornecedor de tecnologia e outros fatores. Por exemplo, as taxas são geralmente mais altas para pagamentos com cartões de recompensas e corporativos, além de transações sem cartão presente e estrangeiras.



## VANTAGENS DE UMA SOLUÇÃO INTEGRADA DE PAGAMENTOS

Uma solução integrada de pagamentos pode ajudar os gerentes hoteleiros a superar desafios, oferecer todas as opções de pagamentos populares aos hóspedes e tornar o processo de pagamento mais rápido e eficiente. Com o toque ou deslizar de um cartão, os dados de pagamento são capturados e armazenados no perfil do hóspede para estadias futuras. Há menos inserção manual de informações, menos erros da equipe e menos tempo gasto na conferência de pagamentos e na solução de problemas entre fornecedores. Além disso, uma solução integrada de pagamentos reduz os custos para os hoteleiros, aumenta a segurança dos dados e diminui fraudes e chargebacks.

## COMO ESCOLHER UMA SOLUÇÃO DE PAGAMENTOS PARA HOTÉIS

Ao comparar provedores de processamento de pagamentos, busque os recursos abaixo.

**Fácil implantação:** O processador precisa ser rápido para configurar, intuitivo e fácil de usar.

**Hardware de última geração:** Procure um provedor que ofereça os terminais de pagamento mais recentes e seguros do mercado e que aceite todos os principais cartões de crédito e formas de pagamento, incluindo cartões sem contato e com chip EMV.

**Um sistema integrado:** Simplifique sua vida com um provedor que combine várias funções em um sistema, incluindo processador, gateway de pagamentos, serviços bancários comerciais e integração com o PMS.

**Suporte interno:** Os hotéis funcionam 24 horas e você precisa ter a confiança de que o suporte ao cliente estará disponível quando precisar dele. Procure um parceiro especializado na hotelaria e que forneça integração robusta, treinamento e serviços de suporte.

**Segurança e conformidade:** Para proteger os dados dos hóspedes e o estabelecimento contra fraudes, violações e chargebacks, seu provedor precisa ter a certificação PCI e estar em conformidade com os regulamentos SCA, PSD2 e 3DS.

## O pagamento sem contato é o futuro dos pagamentos? Se sim, por quê? Se não, o que será?



Os pagamentos sem contato estão substituindo rapidamente os pagamentos com cartão presente, em que o titular do cartão entrega o cartão ao comerciante ou insere o cartão num terminal. Em algumas partes do mundo, quase todos os pagamentos pessoais agora são sem contato.

A Mastercard descobriu que mais de 50% dos compradores americanos agora usam pagamentos sem contato e 67% dos varejistas oferecem alguma forma de pagamento sem contato. A Secretaria estava bem atrás da Europa e partes da APAC quanto a pagamentos sem contato. Por exemplo, na Austrália, cerca de 90% dos pagamentos feitos pessoalmente com cartão de crédito ou débito são sem contato.

A pandemia acelerou a adoção em todo o mundo devido a temores sobre limpeza, e os esforços recentes das redes de cartões para permitir pagamentos sem contato nos transportes públicos estão acelerando a adoção. A facilidade, a velocidade e não precisar passar um cartão para frente e para trás faz todo o sentido do mundo. No entanto, o futuro será mais complexo do que apenas “sem contato”. Avanços no armazenamento de credenciais de pagamentos sem contato para uso futuro serão necessários para que eles atinjam seu potencial.

As demandas dos clientes estão cada vez maiores e os comerciantes vencedores serão aqueles que conseguirem tornar todas as experiências, incluindo pagamentos, perfeitas em qualquer canal ou caso de uso. Os clientes não são seus cartões e não se importam com as nuances dos pagamentos. O setor de hotelaria, como muitos outros setores, precisará de uma experiência de pagamento totalmente integrada que permita que um cliente reserve e pague como quiser, possa armazenar credenciais para serem usadas (e rastreadas) por toda a sua experiência e ter a certeza de segurança no serviço e na experiência.

**A. J. Axelrod**

*Diretor*

Radian Capital

## UMA LINHA DO TEMPO

# A história da tecnologia no setor de hotelaria

1894

Os primeiros telefones no quarto aparecem no The Netherland Hotel, em Nova Iorque

1910

A eletricidade se torna comum nos hotéis

1910

O The Goring Hotel, em Londres, é o primeiro hotel a colocar banheiros nos quartos

1927

O Hotel Statler, em Boston (Boston Park Plaza Hotel), é o primeiro hotel a colocar um rádio em cada quarto

1946

O Westin lança seu primeiro cartão de crédito do hóspede

1947

O The Roosevelt Hotel, em Nova York, torna-se o primeiro hotel a oferecer televisão nos quartos

1958

O Sheraton lança o Reservatron, primeiro sistema eletrônico de reservas automatizadas do setor de hotelaria junto com o primeiro telefone de reservas com ligação gratuita

1960

O primeiro Sistema de Distribuição Global (GDS) é lançado, em uma parceria da IBM com a American Airlines. Ele agora é conhecido como Sabre

1966

Máquinas de gelo e de vendas são oferecidas pela primeira vez aos hóspedes pelo InterContinental Hotels & Resorts

1969

O Westin é o primeiro a oferecer serviço de quarto 24 horas

1980

Os hotéis de maior porte começam a desenvolver suas próprias soluções de gestão e os primeiros sistemas de gestão de propriedade (PMS) locais são lançados

1983

O cartão eletrônico de acesso ótico é inventado pela VingCard

1986

A Teledex Corp. lança o primeiro telefone feito especificamente para quartos de hotel

1973

O primeiro cinema gratuito no quarto é oferecido pelo The Sheraton, em Anaheim

## 1994

O Travelweb.com é lançado e torna-se o primeiro catálogo online de hotéis

## 1996

Uma pequena divisão da Microsoft chamada Expedia lança seu site de reservas de hotéis, voos e alugueis de carro Além disso, o Travelocity, da Sabre, lançou seu próprio site para ajudar viajantes que gostam de resolver tudo sozinhos

## 1995

O Choice Hotels International e o Holiday Inn tornam-se os primeiros hotéis a oferecer reservas online. O Choice Hotels e o Promus são também os primeiros a oferecer aos hóspedes acesso em tempo real às reservas centralizadas

## 1994

O Hyatt Hotels e o Promus Hotel Corp. tornam-se as primeiras redes de hotéis a lançar seus próprios sites

## 2004

O Skyscanner lança sua ferramenta de metabusca. Os viajantes têm agora ainda mais opções

## 2000

O primeiro channel manager é lançado, dando aos hoteleiros a possibilidade de atualizar diversas OTAs a partir de uma única fonte

## 2003

Mais de 6.000 hotéis em todo o mundo oferecem WiFi aos seus hóspedes

## 2007

O lançamento do iPhone marca uma mudança nas visualizações em dispositivos móveis e aplicativos

## 2009

O primeiro aplicativo móvel de hotel para serviços ao hóspede e melhorias operacionais é introduzido pela Intelity

## 2014

O SPG Keyless, primeiro sistema móvel de acesso sem chave, chega ao mercado. Algum tempo depois, a Openkey lança sua própria solução sem chave, abrindo caminho para hoteleiros independentes usarem o acesso móvel sem chave

## 2017

O Hyatt começa a usar o Facebook Messenger para se comunicar com seus hóspedes

## 2010

A primeira geração de sistemas de gestão de propriedade (PMS) em nuvem chega ao mercado, dando aos hoteleiros a liberdade de gerenciar suas propriedades de qualquer lugar

## 2012

O primeiro aplicativo de hotel voltado para serviços é apresentado pelo Conrad Hotels & Resorts, dando aos hoteleiros muitas outras formas de se comunicar com seus hóspedes

## 2020

A evolução das tecnologias sem contato, como a NFC para pagamentos, ajuda viajantes e hoteleiros durante a pandemia

## 2016

O Henn-na Hotel é inaugurado no Japão, tornando-se o primeiro hotel robotizado do mundo





# CAPÍTULO 8

## **Dominando as noções básicas de análise dos dados para melhorar o desempenho do estabelecimento**



Os dados são a força vital e a corda salva-vidas de uma empresa. Por serem tão valiosos, às vezes são chamados de “ouro digital” ou “o novo petróleo”. Porém, os dados oferecem algo de que o ouro e o petróleo carecem: abundância.

Graças à revolução digital, os viajantes deixam pegadas digitais em todos os lugares, desde o planejamento on-line das viagens até as avaliações após a estadia. Cada ponto de contato oferece oportunidades para os hoteleiros compreenderem os hóspedes e atendê-los melhor, mas isso requer tecnologia e processos para consolidar, limpar, armazenar, analisar e proteger os dados.

Atualmente, os dados desempenham um papel fundamental na gestão bem-sucedida de todos os tipos de estabelecimentos hoteleiros, departamentos e posições de liderança. Ainda assim, para as pessoas que não se consideram de exatas, os dados podem ser intimidadores. Como analisar tantos dados para encontrar insights significativos?

Hoje em dia, uma grande variedade de ferramentas e recursos estão disponíveis para ajudar os hotéis a agregar e consolidar dados de várias origens, identificar e analisar os principais pontos de dados e insights e usá-los para melhorar o desempenho de toda a organização. Para começar, é preciso entender os principais termos e conceitos e saber como eles se aplicam à hotelaria.

## ALGUNS TERMOS BÁSICOS

Primeiro, veja algumas definições básicas que todos os hoteleiros devem saber:



### Data

São fatos e informações, geralmente em formato digital. Quando usados por uma empresa, são frequentemente chamados de “business intelligence”.



### Gestão de dados

É o processo de coleta, processamento, administração, compartilhamento, proteção e análise dos dados.



### Análise de dados

É o processo de análise de um conjunto de dados para encontrar padrões, tirar conclusões, tomar decisões fundamentadas e prever tendências.



### Governança de dados

É o processo de garantia da qualidade dos dados, incluindo disponibilidade, usabilidade, consistência, integridade e segurança.

## **POR QUE OS DADOS SÃO TÃO IMPORTANTES PARA OS HOTELEIROS?**

Os dados fornecem insights para ajudar os gerentes a tomar melhores decisões para todo o estabelecimento — em finanças, operações, vendas, marketing e revenue management.

### **Eles podem ser usados para:**

- Planejar, criar estratégias e fazer estimativas com mais precisão
- Reduzir os custos e aumentar a eficiência, receita e lucratividade
- Entender o comportamento, as necessidades, os estados de espírito e as preferências dos viajantes
- Avaliar o desempenho e encontrar formas de melhoria
- Tomar decisões oportunas e precisas com base em fatos, e não intuição ou instinto
- Identificar padrões e tendências
- Fazer comparativos de mercado



## INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO (KPIs)

Ainda que não faltem dados para os hoteleiros, o grande volume pode ser desafiador. Evitar a sobrecarga de dados significa focar nos KPIs, as métricas usadas para avaliar o progresso em relação ao alcance dos objetivos de negócios mais importantes do estabelecimento. Além dos KPIs do estabelecimento, os hotéis podem ter KPIs específicos para um departamento, projeto ou campanha. Os KPIs também podem ser usados para comparar o desempenho com a concorrência, o mercado local ou o setor como um todo.

Por exemplo, o KPI do Hotel ABC pode ser a classificação dos viajantes no Tripadvisor, enquanto o KPI do departamento de governança pode ser a classificação de limpeza no Tripadvisor. Se a classificação geral do hotel no Tripadvisor for 3,9 de 5, ele pode definir como objetivo aumentar a classificação para 4,4 em um ano, além de determinar objetivos de limpeza e outros atributos.

## FERRAMENTAS DE GESTÃO DE DADOS

Quando os hotéis coletam dados, eles precisam de um lugar para armazená-los para que sejam recuperados com facilidade quando necessário. Por exemplo, quando um hóspede liga para fazer uma reserva, os detalhes são armazenados no sistema para gestão hoteleira (PMS) para a recuperação no check-in, durante a estadia e nas estadias futuras.

Além do PMS, os hotéis usam uma variedade de ferramentas para coletar, armazenar e recuperar os dados, desde um sistema de revenue management até um sistema de gestão de relacionamento com o cliente. Muitas dessas ferramentas apresentam painéis e gráficos para facilitar o monitoramento e a análise dos dados, notificações automáticas para alertar os usuários quando uma ação for necessária e geração de relatórios para garantir a entrega dos dados corretos aos funcionários adequados.

O problema é que muitas vezes esses sistemas não estão conectados e os dados são armazenados em bancos de dados separados ou “silos”. O processo de extração e conferência dos dados de várias origens pode ser demorado e suscetível a erros, gerando duplicação, discrepâncias e informações incompletas. Atualmente, um dos maiores desafios para os hoteleiros é conectar esses sistemas para compartilhar, consolidar, remover e usar dados com mais confiança.

Felizmente, nos últimos anos, fizemos bastante progresso na superação desses desafios. Com as interfaces de programação de aplicações (API), os hotéis podem integrar o PMS com uma variedade de software aplicativos para otimizar os processos e consolidar os dados em um perfil de hóspede. Com uma plataforma integrada de gestão de dados, os hoteleiros têm acesso às ferramentas de automação, variedade de dados e business intelligence de que precisam para ligar os pontos e tomar decisões oportunas, precisas e baseadas em dados para toda a organização.

Por exemplo, para atingir as metas no Tripadvisor, o Hotel ABC pode assinar uma solução de gestão da reputação on-line. A solução automatizaria a coleta de avaliações de várias fontes on-line, fornecendo dados para ajudar o hotel a analisar o feedback dos hóspedes e identificar áreas de melhoria. Se a solução estiver integrada ao PMS do hotel, o estabelecimento poderá preencher os perfis dos hóspedes com as avaliações e detalhar o desempenho por tipo/número do quarto, funcionário e outras variáveis.

# Estabelecimento em destaque

## UMA ABORDAGEM CENTRADA EM DADOS NA HOTELARIA

No Ô de Casa Hostel & Bar em São Paulo, Brasil, o estabelecimento adota uma abordagem centrada em dados para manter as principais partes interessadas felizes e leais: os hóspedes e membros da equipe.

“Atualmente, os dados estão em todos os lugares, então não há desculpas para não os usar”, disse Mariana Moretti, fundadora e coproprietária. “A pandemia trouxe várias novas necessidades de uma só vez. Os hóspedes e a equipe estão mais preocupados com a saúde e a limpeza, os espaços abertos, as áreas privadas e as escolhas saudáveis de alimentação e estilo de vida. Tudo isso aconteceu muito rápido.”

Para acompanhar as preferências dos hóspedes, o estabelecimento contratou um analista de dados em tempo integral, além dos funcionários dedicados a monitorar as necessidades dos hóspedes antes da chegada, conferir como tudo correu após a partida e coletar feedback.

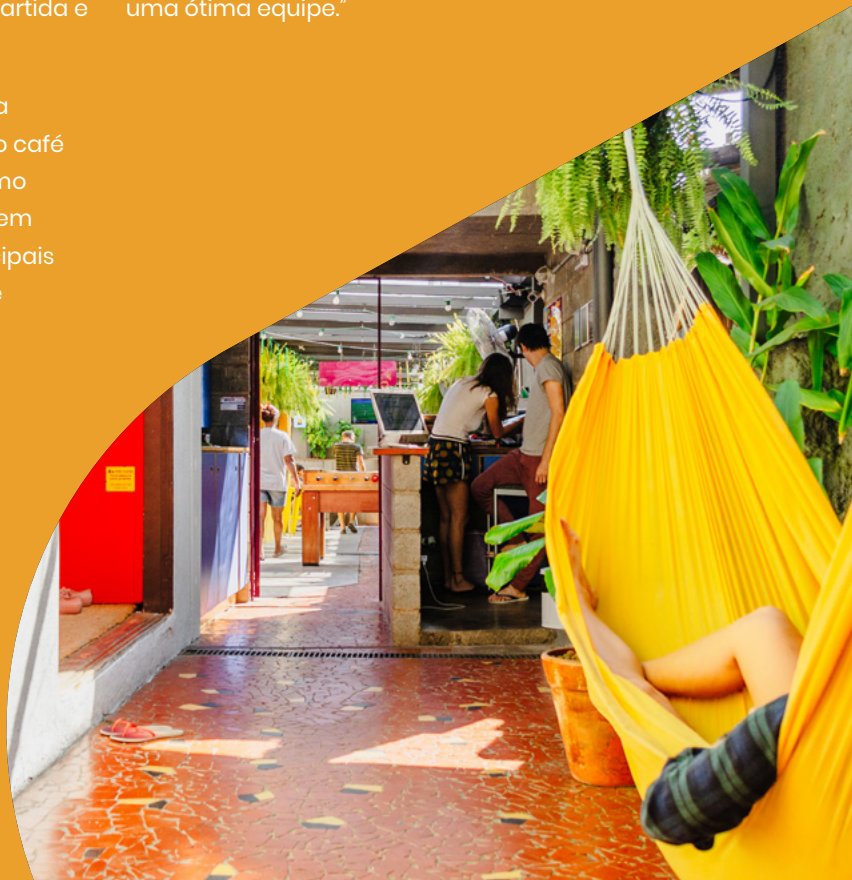
“Queremos saber tudo”, disse Moretti. “Qual é a porcentagem de hóspedes que compraram o café da manhã? Quanto eles gastam no bar? Como nossas tarifas nas OTAs estão posicionadas em relação aos concorrentes? Quais são as principais queixas dos hóspedes? Tudo está mapeado e sendo resolvido.”

Para manter os funcionários felizes e leais, o albergue trabalha duro para criar um ambiente de que os membros da equipe queiram participar. “Queremos que eles se divirtam enquanto trabalham”, ela disse. Além de incentivos e bônus, o hotel paga aos funcionários salários melhores do que outros estabelecimentos na área e compartilha os lucros com toda a equipe.

Claramente, a abordagem está dando frutos. “Estamos em 1.º lugar entre 866 gerentes hoteleiros especializados de São Paulo no TripAdvisor e, em 2019, fomos eleitos o melhor albergue do ano no Brasil pelo Hostelworld”, disse Moretti.

Ela acrescentou: “Todo o trabalho que fazemos é para fornecer satisfação aos nossos hóspedes, para garantir que se divirtam enquanto aproveitam São Paulo e o Brasil. A única maneira é trabalhar com uma ótima equipe.”

**Ô de Casa Hostel & Bar**  
São Paulo, Brasil



## ANÁLISE DE DADOS

Como a maioria dos estabelecimentos não tem o luxo de contratar um analista de dados em tempo integral, todo gerente hoteleiro atua no monitoramento dos KPIs, na interpretação dos dados e na decisão das abordagens. Os dados podem ser extraídos de fontes internas, como dados históricos do PMS para criar previsões de receita, e externas, como dados de avaliações do Tripadvisor para monitorar a satisfação dos hóspedes.

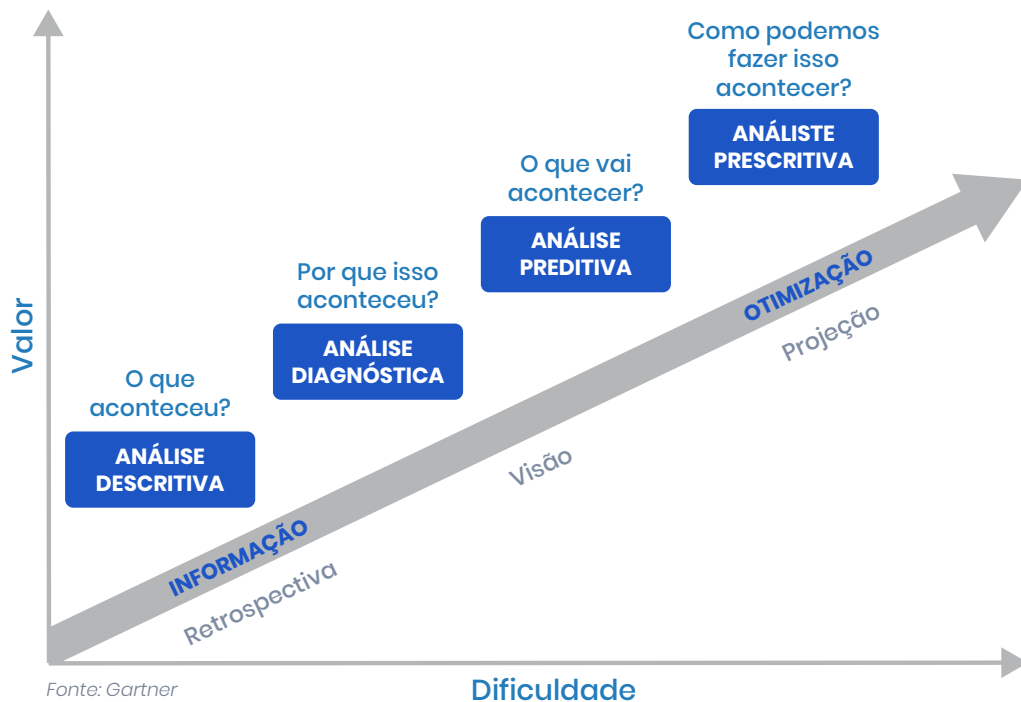
Os hoteleiros tendem a dar uma importância muito grande aos dados internos porque são mais facilmente acessíveis do que os externos, muitas vezes negligenciados ou subestimados. Isso é perigoso, porque os dados externos, como condições econômicas, clima, estação, localização, eventos (locais, nacionais e globais) e condições de saúde pública, podem ter um impacto profundo no desempenho do estabelecimento.

Também é importante notar que, embora os dados históricos normalmente forneçam uma forte indicação do desempenho futuro, os padrões podem ser afetados por eventos externos, como recessão econômica, desastre natural, conferência em toda a cidade ou um grande evento. Como a pandemia da Covid-19 causou grandes alterações nos padrões típicos de viagem, o desempenho do hotel durante esse período não é considerado uma referência confiável para o futuro (ou pelo menos esperamos que não seja). Em vez disso, os hotéis precisam prestar mais atenção aos dados recentes, em tempo real e preditivos.



*Os dados podem ser extraídos de fontes internas, como por exemplo dados antigos extraídos do PMS para criar projeções de receita...*





## TIPOS DE ANÁLISE DE DADOS

As análises de dados podem ser separadas em quatro principais tipos:

- **A análise descritiva** foca nos dados anteriores. Ela tenta responder à pergunta “o que aconteceu?”.
- **A análise diagnóstica** examina os dados para encontrar a causa de um resultado. Ela tenta responder à pergunta “como isso aconteceu?”.
- **A análise preditiva** foca no futuro, usando os dados históricos para prever resultados. Ela tenta responder à pergunta “o que provavelmente acontecerá no futuro?”.
- **A análise prescritiva** usa os dados para determinar a melhor decisão ou curso de ação para resolver um problema ou alcançar um objetivo. Ela tenta responder à pergunta “o que devemos fazer?”.

## ANÁLISE EM AÇÃO

Voltando ao exemplo do Hotel ABC, vamos supor que alguns meses depois de estabelecer o objetivo de aumentar a avaliação geral no Tripadvisor de 3,9 para 4,4, a gerente geral descubre que a avaliação do hotel, na verdade, diminuiu para 3,6.

**Para descobrir o motivo e determinar as ações necessárias para corrigir o problema, ela poderia seguir estas etapas:**

- Realizar uma **análise descritiva**, lendo as avaliações recentes no Tripadvisor para descobrir o que aconteceu.
- Ao observar que as avaliações de limpeza despencaram e encontrar várias reclamações sobre esse serviço, ela pode realizar uma **análise diagnóstica** para descobrir o motivo, fazendo uma análise mais detalhada dos dados e falando com a governança.
- Se ela descobrir que o departamento de governança está com falta de pessoal, pode decidir realizar uma **análise preditiva** para ver se essa escassez corre o risco de continuar nos próximos meses.
- Por fim, ela pode realizar uma **análise prescritiva**, propondo medidas para manter os padrões de higiene e melhorar as avaliações do Tripadvisor com a colaboração dos gerentes de outros departamentos.
- Conduzir essas análises manualmente levaria tempo. As ferramentas de gestão de dados ajudam os gerentes gerais a realizá-las com mais eficiência e ter mais proatividade. O software de gestão de reputação automaticamente alerta sobre as avaliações negativas e mudanças das tendências nas avaliações assim que elas ocorrem, permitindo tomar medidas para evitar o declínio no início do processo. Além disso, o software de gestão de pessoal ajuda a prever e evitar a falta de mão de obra.



## DADOS POR DEPARTAMENTO: PRINCIPAIS INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO

Veja a divisão dos principais pontos de dados por departamento, com algumas das soluções de software disponíveis para ajudar na gestão deles.

TIPO DE DADOS	FINALIDADE	EXEMPLOS DE INDICADORES	TECNOLOGIA
<b>Dados financeiros</b>	Geração de relatórios, previsão e avaliação do desempenho financeiro do hotel	Lucro operacional bruto (GOP), lucro operacional líquido após os impostos (NOPAT), lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA) etc.	Software de contabilidade, software de planilhas e geração de relatórios
<b>Dados de perfis dos hóspedes</b>	Rastreamento dos dados demográficos, comportamento e preferências dos hóspedes, satisfação e fidelidade dos hóspedes	Adesões a programas de fidelidade, frequência das estadias, gasto médio, lifetime value do cliente, classificações de pesquisas e avaliações etc.	PMS, sistema de CRM, solução de ORM, ferramenta de pesquisas de satisfação, software de programas de fidelidade
<b>Dados operacionais</b>	Gestão das operações e dos serviços dos hóspedes, incluindo custos, pedidos dos hóspedes, pessoal e cronogramas	Custo da mão de obra como uma porcentagem das vendas, custos de energia e serviços públicos por quarto ocupado, volume de consultas do hóspede, taxas de conclusão e execução, custos do serviço de quarto etc.	PMS, sistema de CRM, software de gestão operacional, software de gestão de inventário e mão de obra
<b>Dados de receita</b>	Gestão de preços e inventário, aumento da receita e lucratividade, previsão do desempenho	Taxa de ocupação (OCC), tarifa média diária (ADR), receita por quarto disponível (RevPAR), lucro operacional bruto por quarto disponível (GOPPAR), índices de participação no mercado etc.	Sistema de revenue management (RMS), ferramenta de inteligência de preços, comparador de tarifas, channel manager, relatórios de inteligência de mercado
<b>Dados de marketing</b>	Análise e geração de demanda por canal de marketing, incluindo site, publicidade, e-mail, redes sociais, feiras profissionais e eventos	ROI, custos de aquisição, dados demográficos, visitantes do site, visualizações da página, taxa de rejeição, conversões, abertura de e-mails de marketing, cliques e reservas, engajamento e seguidores nas redes sociais etc.	Ferramenta de análise da Web, plataforma de publicidade, sistema de CRM, plataforma de automação de marketing e ferramenta de gestão de redes sociais
<b>Dados de alimentos e bebidas</b>	Compreensão e previsão do desempenho em relação a alimentos e bebidas	Refeições, ocupação das mesas, gasto médio, custo dos produtos vendidos, custos da mão de obra, custos dos alimentos e das bebidas, receita por assentos e horas disponíveis (REVPASH) etc.	Sistema de ponto de venda (POS), sistema de pagamento, software de gestão de alimentos e bebidas, software de gestão da mão de obra

## PREPARE-SE PARA UM FUTURO BASEADO EM DADOS

Se os dados são o novo petróleo, os hoteleiros que aprenderem a extrair, refinar e transformar os dados em insights úteis serão os futuros magnatas da hotelaria. Com a disponibilidade cada vez maior de dados, impulsionada pela inteligência artificial e pelo machine learning, sua importância continuará a aumentar. Os hoteleiros que implementarem as ferramentas, os processos e as métricas agora estarão bem preparados para otimizar o desempenho no futuro.

## SETE FORMAS DE APROVEITAR O PODER DOS DADOS

Depois de abordar alguns dos termos e conceitos básicos da gestão de dados, vamos ver como fazer com que os dados funcionem para você.

### 1. Compartilhe os KPIs e objetivos com a equipe

Mantenha a equipe focada e motivada ao compartilhar indicadores-chave de desempenho, objetivos e cronogramas. Explique a importância dos KPIs e o papel dos funcionários no alcance das metas. Avalie os resultados diariamente, compartilhando destaques nas reuniões dos departamentos e tomando medidas conforme necessário para atingir os objetivos.

### 2. Combine os dados internos e externos

Tome decisões melhores ao analisar dados de diversas origens internas (históricos, em tempo real, previsões, perfis de hóspedes etc.) e externas (condições de mercado, preços e avaliações dos concorrentes, clima, eventos etc.).

### 3. Garanta a integridade dos dados

Projete os dados, inculcando na equipe a importância da governança deles, incluindo a entrada precisa e consistente de informações. Conduza avaliações regulares de controle de qualidade.

### 4. Tenha cuidado com as armadilhas

Previna a sobrecarga limitando os dados aos KPIs relevantes para cada departamento. Evite a paralisia por análise ao priorizar a estratégia e ação. Fique atento ao viés de confirmação, a tendência de buscar ou manipular resultados para confirmar crenças anteriores.

### 5. Torne os dados mais acessíveis

As planilhas cheias de dados são intimidantes e difíceis de interpretar, pedindo para serem ignoradas. Torne os dados mais acessíveis ao resumir os pontos principais em painéis e relatórios, além de usar recursos visuais, como diagramas e gráficos.

### 6. Proteja os dados e a privacidade

Garanta que a equipe esteja ciente dos riscos de violações de dados, golpes e ataques de phishing e relate comportamentos suspeitos imediatamente. Siga os regulamentos locais e as práticas recomendadas do setor para a segurança e privacidade dos dados. Verifique os parceiros de tecnologia com cuidado para garantir a conformidade.

### 7. Invista nas ferramentas

Todas essas estratégias são mais fáceis com as ferramentas de gestão de dados. Aproveite as ferramentas que automatizam a coleta de dados de diversas origens, consolidam, removem e governam dados, além de conter regras, alertas e relatórios para entregar os dados corretos aos funcionários adequados e no momento ideal.

## Qual é o relatório ou análise mais importante que você recomenda para cada hoteleiro?



A coisa mais importante que aprendi sobre dados é que você pode passar horas analisando-os, mas se você não direcionar uma ação a partir deles, é melhor nem se dar ao trabalho. Esse é o maior desafio quando se trata de aproveitar os dados – há muitas informações granulares fantásticas por aí, mas são muito complexas para serem operacionalizadas. Portanto, sejam quais forem os dados que você deseja usar, garanta que você sabe como eles vão se traduzir em ações, automatizadas ou por meio de processos de negócios. As duas melhores maneiras de garantir isso são através da simplicidade e da criação de hábitos para que suas equipes revisem e ajam de acordo com os dados.

A segunda coisa mais importante é que “o que é medido é feito”, devido ao incrível poder da responsabilidade. Há uma razão pela qual todos fazemos provas na escola; os humanos se esforçam mais e têm um desempenho melhor, quando sabemos que alguém vai nos responsabilizar por nosso trabalho. Isso se aplica a quase tudo o que fazemos e certamente se aplica quando se trata de administrar um hotel.

Um dos desafios de medir o desempenho de um hotel é responder: “O que é ‘bom’?” Comparar com o ano anterior ou com o orçamento não lhe traz a resposta devido ao ambiente dinâmico em que os hotéis operam quando se trata de oferta, demanda e preços. A única maneira real de avaliar o desempenho é comparando-o com o mercado e, mais importante, com concorrentes relevantes para seu estabelecimento.

Existem muitos relatórios e análises que atendem aos critérios de sucesso acima, mas o que acredito ser o mais importante é o relatório STAR, que mede e compara a receita do seu estabelecimento em relação a um conjunto específico de concorrentes e desempenho relevante do mercado. Ele combina dados internos e externos de alta qualidade, fazendo com que seja o resultado mais poderoso da avaliação do desempenho do seu estabelecimento.

É relevante para todas as funções de um hotel, incluindo vendas, revenue management, operações e finanças, e também é útil para o proprietário, a marca e o credor. É simples e poderoso, permitindo que seja facilmente compreendido por todos, seja incorporado aos hábitos e impulse ações.

**Robin Rossmann**

*Diretor geral*

STR, uma empresa do CoStar Group, Inc.



# CAPÍTULO 9

## Por que a computação em nuvem é o futuro da tecnologia hoteleira





Durante sua história relativamente breve, o setor de computação passou por ondas de centralização e descentralização. Nos primórdios do mainframe, construir e operar computadores era extremamente caro e eles eram controlados por empresas como a IBM, que instalava e configurava sistemas de mainframe em grandes corporações.

No início da década de 70, a introdução dos sistemas operacionais Unix permitiu compartilhar mais sistemas com uma rede. Porém, a descentralização só ocorreu em grande escala com a chegada do computador pessoal (PC) no final daquela década, quando os computadores se tornaram mais acessíveis para o consumidor comum. Embora isso tenha causado uma extrema descentralização do poder da computação, somente com o lançamento da World Wide Web na década de 90 que realmente começou o compartilhamento colaborativo de informações entre sistemas.

Desde então, as dinâmicas de poder da computação estão voltando para um modelo mais centralizado. Atualmente, quase todos os dispositivos ou nós podem ser conectados à Internet, incluindo telefones celulares, utensílios de cozinha, carros e muito mais, aproveitando o processamento centralizado na nuvem e os aplicativos poderosos que antes estavam disponíveis apenas para grandes corporações.



## O AVANÇO DA COMPUTAÇÃO EM NUVEM

A transição para um modelo mais centralizado abriu caminho para a computação em nuvem. A computação baseada na nuvem é a entrega de serviços de computação pela Internet (“a nuvem”), também conhecida como SaaS (software como serviço). Em vez da hospedagem de hardware, software e dados de empresas no local, os arquivos e aplicativos são armazenados em servidores remotos por provedores de serviços na nuvem. Hoje, alguns dos maiores provedores são a Amazon Web Services, o Google Cloud e o Microsoft Azure.

Com a computação em nuvem, as empresas podem se “conectar” a sistemas pela Internet e os funcionários podem acessar os serviços na nuvem de qualquer lugar com conexão à Internet. Quando um funcionário abre um aplicativo e acessa um arquivo, as informações são transferidas de um servidor remoto, e não de um disco rígido local.

A computação em nuvem ganhou popularidade nos últimos anos porque é mais barata do que a computação local e tem mais eficiência e rapidez, além de oferecer melhor desempenho e segurança.



## AS VANTAGENS DOS HOTÉIS NA NUVEM

Ainda que muitas vezes demore para adotar novas tecnologias, a hotelaria começou a aproveitar os benefícios da computação em nuvem — e a transição está acontecendo rapidamente. De acordo com uma pesquisa global em 2021 da Travel Singularity e do Shiji Group, 61% das empresas hoteleiras esperavam que seu ambiente de tecnologia da informação fosse totalmente ou principalmente baseado em nuvem em dois anos. Apenas 6% esperavam que toda a tecnologia da informação fosse local.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Shiji Group. The Current State of Technology in Hotels and the Way Forward. P. 6. <https://insights.shijigroup.com/thank-you-report/>

## VEJA ALGUMAS DAS VANTAGENS DA COMPUTAÇÃO EM NUVEM PARA OS GERENTES HOTELEIROS:



### Economia de custos

Como os sistemas em nuvem usam recursos compartilhados, os hotéis pagam apenas pelos serviços que usam, resultando em custos mais baixos de hardware, software, instalação, operação e manutenção.



### Desempenho

As soluções na nuvem são mais eficientes e confiáveis. Como a instalação de hardware ou software não é necessária, a implementação é mais rápida. Não é preciso interromper as operações do hotel com visitas de técnicos ao local, longas sessões de treinamento e extensos períodos de inatividade. A instalação, as atualizações e a manutenção são feitas de modo remoto e os serviços são ampliados automaticamente de acordo com as necessidades da empresa.



### Acessibilidade

Como o sistema na nuvem pode ser acessado em qualquer lugar com conexão à Internet, os gerentes e funcionários do hotel podem realizar as operações e atender às necessidades dos hóspedes remotamente, em tempo real e 24 horas.



### Conectividade

Muchas plataformas nativas de la nube están construidas con interfaces de programación de aplicaciones (API) de código abierto que hacen que la integración con otras aplicaciones (también conocidas como «software») sea mucho más fácil y rentable.



### Segurança

O armazenamento de dados em sistemas na nuvem é mais seguro. Os fornecedores de computação em nuvem possuem medidas robustas de cibersegurança para proteger dados confidenciais, o que seria muito caro para o hotel oferecer no local.

## O PMS NA NUVEM

Um grande obstáculo da transição para a nuvem é que a principal tecnologia usada pela maioria dos hotéis, o sistema para gestão hoteleira (PMS), é local. A migração desses PMS para a nuvem é um processo complexo e caro, e os gerentes geralmente não estão dispostos a investir o tempo e dinheiro necessários.

As plataformas PMS mais recentes provaram ser mais adaptáveis. Alguns fornecedores migraram direto para a nuvem, ignorando completamente os sistemas locais. As empresas nativas na nuvem não precisam se preocupar em migrar software mais antigo. É como a construção de uma casa nova, que é muito mais fácil do que a reforma de um bem patrimonial.

### PILHA DA TECNOLOGIA HOTELEIRA



Fonte: DeltaFlair

## O CRESCIMENTO DOS SERVIÇOS NA NUVEM

A chegada dos novos fornecedores de PMS na nuvem afetou e substituiu a tecnologia mais antiga e os modelos de negócios que dependiam muito dos sistemas descentralizados. No entanto, os hotéis contam com diversos tipos de aplicativos adicionais com conexão ao PMS por uma API. Enquanto vários sistemas mais novos são compatíveis com a nuvem, a migração de todos os serviços é uma proposta complexa.

**Aqui estão apenas alguns exemplos** de aplicativos de tecnologia hoteleira na nuvem disponíveis para os hoteleiros.



**Check-in remoto e entrada sem chave:** Em vez de fazer o check-in na recepção, os hóspedes podem fazer isso on-line ou em um app para dispositivos móveis e entrar no quarto usando um código digital seguro e gerado automaticamente.

**Transações de ponto de venda:** Os gastos dos hóspedes nas lojas do hotel podem ser aplicados instantaneamente na conta, evitando cobranças atrasadas e erros de entrada manual.

**Revenue management:** Com uma ferramenta de preços na nuvem e um channel manager conectado ao PMS, os hotéis podem monitorar as tarifas dos concorrentes em tempo real e fazer o ajuste instantâneo das tarifas, do inventário e das restrições de estadia em todos os canais de distribuição.

**Governança e manutenção:** Com um app para dispositivos móveis conectado ao PMS, as equipes de governança e manutenção podem receber atualizações em tempo real sobre quais quartos precisam de limpeza e reparos, são stayovers e terão check-out tardio.

**Diretório de hóspedes:** Ao tornar o diretório de hóspedes digital, os hotéis conseguem garantir que os hóspedes tenham acesso imediato às informações mais recentes pelo dispositivo móvel de onde estiverem.

**Serviço de quarto:** Em vez usar cardápios impressos e sistemas caros de telefonia PBX, os hotéis podem digitalizar os cardápios, atualizá-los automaticamente e receber pedidos pelo app para dispositivos móveis ou pela conexão do celular com a Internet.

**Entretenimento no quarto:** Os hóspedes podem acessar sua própria conta de serviços de streaming na nuvem pelo app para dispositivos móveis, liberando os hotéis de contratos caros e de alta manutenção com serviços de filmes e empresas de TV a cabo.

## COMEÇANDO A USAR A NUVEM

Desde a chegada do computador mainframe na década de 30, a computação retornou aos sistemas centralizados na nuvem atuais. Considerando o ritmo acelerado da migração da tecnologia para a nuvem, os hotéis relutantes estão apenas adiando o inevitável e provavelmente enfrentarão desafios tecnológicos cada vez maiores.

A boa notícia é que mudar para a computação em nuvem é incrivelmente fácil. Um bom ponto de partida é o PMS, pois é a tecnologia de base, conectada a muitos outros aplicativos. Depois, adicione aplicativos essenciais, como um motor de reservas no site, uma ferramenta de revenue management e um sistema de processamento de pagamentos.

Ao selecionar fornecedores, é importante pesquisar, fazer as perguntas certas e conferir as referências. Busque parceiros de tecnologia especializados na hotelaria e que possam se adaptar às mudanças nas condições do mercado, acompanhando a expansão dos seus negócios.







# CAPÍTULO 10

**Por que uma  
plataforma de PMS  
aberta e integrada  
é a base para um  
hotel de sucesso**



Se o atendimento ao hóspede é o rosto sorridente de um estabelecimento hoteleiro, então a tecnologia é sua estrutura robusta. Ao longo da última década, os avanços na tecnologia hoteleira afetaram quase todos os departamentos dos hotéis. Acompanhar o ritmo da adoção é um dos maiores desafios para os hoteleiros. Com cada vez mais ferramentas de software disponíveis, os hoteleiros precisam gerenciar um conjunto crescente de software, fornecedores, interfaces e origens de dados. Enquanto isso, os hóspedes esperam uma experiência única e integrada.

## **A EVOLUÇÃO DO SISTEMA PARA GESTÃO HOTELEIRA**

Talvez o investimento mais importante em tecnologia feito pelos gerentes de hotelaria seja o sistema para gestão hoteleira (PMS). É também o mais caro. O Estudo de Tecnologia Hoteleira de 2019 descobriu que o software PMS recebeu a maior alocação de verbas, muito além de qualquer software, entre os 17.980 hotéis que responderam à pesquisa.<sup>43</sup>

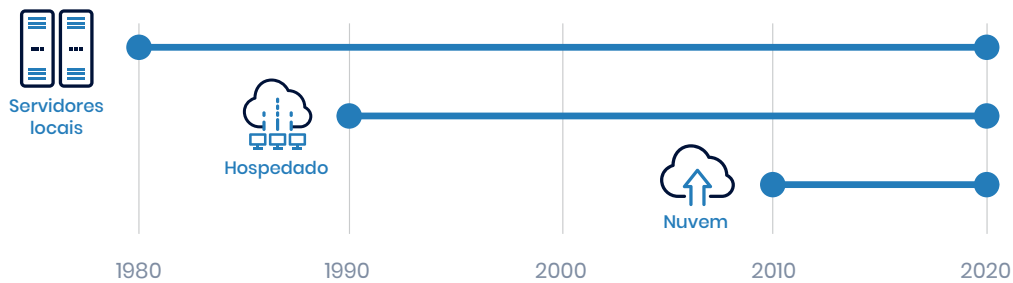
Antes o domínio exclusivo de grandes hotéis de luxo, o PMS é agora fundamental para todos os tipos de empresas de hotelaria. O crescimento foi possível porque as opções modernas de PMS são mais acessíveis e personalizadas para atender às necessidades de empresas menores. Os estabelecimentos pequenos não precisam mais pagar por uma série de recursos complexos que nunca usarão.

A história do PMS remonta à década de 70, quando os primeiros modelos foram implementados para ajudar os hotéis a operar com mais eficiência ao automatizar tarefas manuais relacionadas à recepção. Atualmente, as principais funções do PMS abrangem a gestão de reservas e perfis dos hóspedes, preços e inventário de quartos, check-in, check-out e geração de relatórios e faturas. Além disso, uma ampla variedade de aplicativos agora podem ser conectados ao PMS. Os hóspedes podem fazer o check-in on-line, enviar uma mensagem para a recepção pedindo mais toalhas e acertar a conta usando tecnologia integrada com o PMS.

No entanto, acompanhar as mudanças no comportamento dos consumidores é um desafio contínuo. Apps como Uber, Messenger e DoorDash condicionaram os consumidores a esperar que as transações sejam fáceis, instantâneas e compatíveis com dispositivos móveis. Os serviços baseados na Web permitem que os consumidores façam reservas em restaurantes, marquem consultas médicas e resolvam problemas de atendimento ao cliente on-line. Além disso, com os quiosques de autoatendimento em bancos, aeroportos e supermercados, os consumidores podem servir a si mesmos em vez de esperar por um funcionário. Isso colocou pressão sobre os hotéis para a oferta de experiências semelhantes de tecnologia dentro e fora do estabelecimento.

<sup>43</sup> Hospitality Technology. 2019 Lodging Technology Study. 2018. <https://hospitalitytech.com/2019-lodging-technology-study-hotels-gear-age-augmented-authenticity?from=gate>

## EVOLUÇÃO DA INFRAESTRUTURA DO PMS



Fonte: Skift Research

### OS DESAFIOS DA INTEGRAÇÃO

Outro desafio é que vários apps usados atualmente pelos hoteleiros foram desenvolvidos de forma independente do PMS. Isso leva à fragmentação de sistemas, silos de dados, vários perfis de hóspedes e duplicação de esforços. Os hóspedes frustrados ficam esperando enquanto os funcionários inserem os dados manualmente e não entendem por que precisam repetir as informações já fornecidas. Enquanto os fornecedores de PMS mais recentes mostram maior agilidade e flexibilidade, a integração com as grandes plataformas de PMS ultrapassadas que são usadas por vários hotéis é complexa e tem um custo elevado.

Além disso, o modelo tradicional spoke-hub da tecnologia hoteleira, em que os aplicativos são conectados a um hub central de PMS, deu origem a uma complexa colcha de retalhos de sistemas, integrações e fornecedores, gerenciada pelos hoteleiros. Fazer com que o sistema funcione se tornou o maior desafio da tecnologia hoteleira hoje. Embora os modelos modernos das interfaces de programação de aplicações (API) abertas aliviem alguns dos problemas, a predominância de sistemas ultrapassados continua sendo um grande obstáculo.

### A CHEGADA DA NUVEM

Nos últimos anos, uma das melhorias mais significativas na tecnologia hoteleira foi a transição de servidores locais para soluções na nuvem. Em vez de hospedar hardware e software caros no estabelecimento, os hotéis pagam uma taxa de assinatura mensal para acessá-los pela Internet, dividindo os custos com outras empresas.

Para os fornecedores de PMS ultrapassado, migrar para a nuvem é um processo demorado e inconveniente. Para os fornecedores mais recentes e nativos da nuvem, não há um processo de migração penoso e o tempo de inatividade é mínimo. Como o PMS pode ser acessado em qualquer lugar com conexão à Internet, as atualizações e a manutenção podem ser feitas remotamente. Os gerentes de hotéis sem experiência em tecnologia conseguem gerenciar o sistema no local com pouco suporte de TI necessário.

Diferente das plataformas de PMS mais antigas e fechadas, em que o fornecedor controla os aplicativos e restringe o acesso ao sistema, muitas plataformas de PMS nativas da nuvem são criadas com padrões de APIs abertas. A integração com outros aplicativos é muito mais fácil e econômica. Depois que uma integração é criada, ela pode ser replicada para todos os clientes.

## A CONVERGÊNCIA DA TECNOLOGIA HOTELEIRA

Apesar das vantagens, migrar tudo para a nuvem não resolve fundamentalmente o problema da gestão de vários aplicativos e fornecedores. A eficiência obtida pode ser rapidamente perdida. A complexidade é o assassino silencioso da eficiência operacional. Em um setor com alta rotatividade de pessoal, o software precisa ser fácil de aprender e rapidamente adaptável às mudanças na tecnologia e nas preferências dos hóspedes. Em um mundo ideal, a grande maioria das necessidades de negócios de um hotel seria atendida com o menor número possível de fornecedores.

É cada vez mais evidente que o modelo spoke-hub perdeu sua utilidade. Os principais especialistas na área veem os tradicionais silos de tecnologia convergindo em uma plataforma totalmente integrada. Dave Berkus, o criador de um dos primeiros modelos de PMS para hotéis, prevê “um único sistema em nuvem que integre tudo, desde CRM até reservas e funções de contabilidade nos estabelecimentos, passando por todas as formas de marketing e acompanhamento”.<sup>44</sup> George Roukas, sócio da consultoria hoteleira Hudson Crossing, acredita que “a tecnologia de hotelaria evoluirá de aplicativos separados para plataformas e, eventualmente, para ecossistemas que executam recursos distintos”.<sup>45</sup>

## A PLATAFORMA DE TECNOLOGIA HOTELEIRA DO FUTURO

A mudança para um modelo de PMS aberto e integrado foi chamada de “plataformização”. Assim como os smartphones evoluíram para uma plataforma multifuncional, a pilha de tecnologia hoteleira evoluirá para um pacote totalmente integrado e em nuvem de aplicativos essenciais. Isso pode incluir o PMS, o sistema de revenue management, o channel manager, a solução de processamento de pagamentos, as ferramentas de anúncios e de análise, além de software para gerar mais reservas e aprimorar a experiência do hóspede. Para recursos adicionais, os hotéis podem navegar por um marketplace de apps e serviços de terceiros selecionados pelo fornecedor do PMS.

Como esse modelo de PMS é uma plataforma aberta, os hotéis conseguem criar parcerias com outros fornecedores de tecnologia e integrar diversos tipos de software mais facilmente, expandindo a plataforma com o crescimento do negócio. No entanto, mais do que uma plataforma operacional, é uma plataforma moderna que permite a transmissão livre de dados entre sistemas integrados e pode ser acessada por todos os usuários para a tomada de decisões fundamentadas. Os dados são consolidados em um único perfil de hóspede, reduzindo os problemas de silos de dados, duplicação e erros de entrada manual.

A versatilidade da plataforma faz com que ela seja adequada para estabelecimentos de diversos tipos e tamanhos, incluindo para gerentes de vários estabelecimentos. Todos os tipos de negócios podem se beneficiar com a maior eficiência e os menores custos de mão de obra, automatizando um número crescente de tarefas. Para os funcionários, há apenas um sistema para aprender, um login, um painel acessado por todos os departamentos e um ponto de contato principal para o suporte ao cliente.

O PMS do futuro é muito mais do que um PMS. É uma plataforma de gestão de dados aberta e completa na nuvem, em que os hotéis podem operar todos os seus negócios, gerando mais receita e oferecendo experiências melhores aos hóspedes em todos os pontos de contato. Com um sistema integrado de forma tão perfeita, é possível descartar totalmente o descritor PMS. Agora, é simplesmente uma “plataforma de tecnologia hoteleira”. E já está disponível para todos os hoteleiros.

<sup>44</sup> Hotel Tech Report. FOSSE Creator Dave Berkus Predicts the Future of Hotel Tech. 2020. <https://hoteltechreport.com/news/dave-berkus>

<sup>45</sup> George Roukas. Converged CRS And PMS Are Finally Here! ¿Y ahora qué? P. 2019. <https://ppnq|pvk2w307groiebf0z18-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2019/05/Converged-PMS-and-CRS-Are-Finally-Here-1.pdf>

## Quais são os recursos mais subutilizados de um PMS que, se usados corretamente, podem melhorar o desempenho de um hotel?



Esta é provavelmente uma das perguntas mais comuns quando se discute o desempenho de um hotel. Muitas vezes, a resposta rápida é enviar uma força-tarefa, desenvolver novos processos e checklists e adicionar painéis de controle, tudo na tentativa de impulsionar sua utilização.

A realidade é que a pergunta é difícil de responder. A dinâmica que ocorre num hotel – e, posteriormente, como o PMS é usado nele – pode ser influenciada de várias maneiras, inclusive devido à idade do sistema, idade do produto do hotel, rotatividade de pessoal, conhecimentos da equipe, treinamento da equipe, envolvimento do fornecedor, e ativação da marca de produtos e serviços. Também pode variar de acordo com o hotel dentro de uma marca.

Focar em um recurso específico pode ser uma pergunta equivocada. Uma abordagem melhor é perguntar: Quais áreas estamos tentando melhorar? O sistema PMS implantado pode fornecer assistência para a meta de melhoria de desempenho?

Ao abordar a questão dessa maneira, podemos trabalhar em soluções que podem nos levar a observar como o sistema PMS está engajado para gerar resultados. Se o PMS puder direcionar uma área específica do desempenho do hotel, as recomendações de treinamento apropriadas podem ser feitas. No entanto, o sucesso só será alcançado se o treinamento for executado e os resultados forem rastreados até a solicitação original sobre o desempenho do hotel.

Essa pergunta também surge quando novos sistemas PMS estão sendo considerados e, novamente, pode ser uma pergunta equivocada. Se o foco estiver no sistema e no que ele faz, ao invés de entender como a marca e seus hotéis operam (junto com sua abordagem de integração de novas tecnologias), isso pode resultar em uma situação de desajuste de recursos, criando, em última análise, a subutilização de uma ferramenta importante.

Tanto os hoteleiros quanto os fornecedores de PMS têm como objetivo comum ter clientes satisfeitos e ter suas ofertas com alto desempenho no mercado. Uma abordagem sólida para entender os objetivos do hoteleiro permitirá a implantação de um sistema PMS que contribua para o desempenho geral do hotel e seja utilizado em todo o seu potencial.

### Page Petry

*Diretor, PDPetry Consulting, LLC e  
ex-CIO das Americas, Marriott International*

## CONCLUSIÓN

# À prova do tempo: visão, preparação e adaptabilidade

Nosso setor está em constante evolução. Hoje, as empresas hoteleiras não são limitadas por modelos tradicionais de hotéis. O setor se expandiu para além do fornecimento de camas e refeições, criando experiências, lembranças duradouras e conexões com as pessoas e os lugares.

Sem dúvida, a pandemia da Covid-19 acelerou a mudança para um estabelecimento mais enxuto, eficiente e tecnológico. Enquanto os hoteleiros tentam equilibrar as necessidades financeiras do estabelecimento com as expectativas dos hóspedes, a tecnologia pode ajudar nessa conciliação.

No entanto, os gerentes precisam ter cuidado para evitar os problemas legados de uma pilha de tecnologia descentralizada e fragmentada e, em vez disso, migrar para uma plataforma aberta, integrada e na nuvem. Um sistema que não só atende às atuais necessidades de tecnologia do hotel, mas também se adapta conforme o negócio cresce e evolui.

Também é essencial formar uma equipe com as habilidades necessárias para prosperar no ambiente dinâmico atual — criatividade, versatilidade, conhecimento de dados, foco em tecnologia, orientação para o lucro e, sobretudo, dedicação ao hóspede. Para ter sucesso, os hoteleiros precisam focar nos indicadores-chave de desempenho: a satisfação dos hóspedes, as operações, a receita, o marketing e as finanças. A falta de planejamento, orçamento e resultados de benchmarking prejudica a viabilidade de qualquer negócio, principalmente quando o inventário é perecível e os custos estão subindo.

Para ter um negócio hoteleiro à prova do futuro, é necessário visão, preparação e adaptabilidade. Adicione uma pitada generosa de otimismo e os hoteleiros estão prontos para superar qualquer obstáculo e aproveitar todas as oportunidades possíveis.



# GLOSSARY OF HOTEL TERMS

## **Agência de Viagens Online (OTA - Online Travel Agency)**

As OTAs são empresas on-line cujos sites permitem que os consumidores reservem vários serviços relacionados a viagens diretamente pela Internet. Esses agentes terceirizados geralmente vendem viagens, hotéis, carros, voos, pacotes de férias etc. fornecidos por provedores de viagens. Exemplos das OTAs mais conhecidas incluem o Priceline Group (Booking.com, Priceline.com, agoda.com, KAYAK, rentalcars.com, OpenTable), Expedia, Inc. (Expedia.com, Hotels.com, Egencia, Hotwire, Trivago, Venere.com, CarRentals.com, Classic Vacations, Expedia CruiseShipCenters, Expedia Local Expert (LX), Wotif Group, Travelocity), e Airbnb.

## **Aluguel de Temporada**

Um aluguel de temporada é o aluguel temporário de um apartamento mobiliado, casa ou complexo de condomínio-resort gerenciado profissionalmente para turistas como uma alternativa a um hotel. O Airbnb e o VRBO são atualmente os exemplos mais famosos do setor. Na Europa, prefere-se o termo aluguel de vivendas ou férias em vivendas, para aluguel de casas isoladas em climas mais quentes.

## **Atacadista**

Uma organização terceirizada que vende quartos de hotel que compram quartos a granel, geralmente com desconto negociado, diretamente através de um fornecedor de hotéis e depois vende o inventário para outros vendedores de viagens, como agentes de viagens, operadores turísticos e sites de reservas de viagens. Os atacadistas não vendem seu inventário diretamente ao público.

## **Bloqueado**

Quartos de hotel retirados do inventário sem depósito. Os motivos incluem manter o quarto para uma reserva futura, mas também para manutenção, armazenamento e qualquer outro motivo que impeça a venda do quarto.

## **Bloqueio**

O número de quartos de hotel disponíveis para venda por um agente ou fornecedor.

## **Canal direto**

O termo Canais Diretos refere-se à receita gerada em um canal de distribuição específico do segmento direto do mercado hoteleiro – como, por exemplo, através de telefone, e-mail, chat ao vivo, serviços de mensagens ou site oficial do hotel. Impulsionar as vendas dos Canais Diretos é essencial para qualquer pessoa na gestão hoteleira que pretenda reduzir as comissões de outros canais, como OTAs, e aumentar o lucro de um estabelecimento.

## **Comissão**

Uma cobrança ou taxa que um hotel paga a terceiros (agentes de viagens, OTAs) pela venda de seus quartos de hotel. Geralmente é uma porcentagem fixa da tarifa do quarto. A comissão total é geralmente de 15% a 30% dependendo da influência da OTA, do tamanho do hotel e também da popularidade do destino.



### **Comparador de Tarifas**

O rate shopper é uma ferramenta de análise utilizada pelos hotéis para automatizar o seu processo de comparação de tarifas. Sua principal vantagem é ajudar os hoteleiros a tomar decisões de preços mais fáceis e rápidas; a inteligência de tarifas é essencial na revenue management.

### **Conjunto de concorrentes**

Um grupo de hotéis que um estabelecimento pode usar para se comparar ao desempenho de um concorrente de uma forma geral.

### **Custos administrativos**

Os custos administrativos, também conhecidos como custos indiretos ou custos fixos, são os custos incorridos numa empresa ou hotel apenas pela sua operação. Eles podem ser considerados como os custos básicos que ocorrem sem que uma venda tenha que ser feita. Exemplos de custos administrativos são impostos, aluguel, seguro, taxas de licenciamento, serviços públicos, contabilidade e equipes jurídicas, equipe administrativa, manutenção de instalações, etc. Manter os custos administrativos baixos é uma prioridade entre os proprietários de hotéis. Eles querem ver seus lucros crescerem, o que só pode acontecer se os custos administrativos forem inferiores ao lucro bruto.

### **Custos Fixos**

O termo Custos Fixos, também chamados de despesas fixas, refere-se aos custos indiretos que ocorrem na operação de um negócio, excluindo os custos diretamente relacionados à fabricação de um produto ou à prestação de um serviço. Os custos fixos não contribuem diretamente para a geração de receita. Referem-se a todas as despesas não trabalhistas necessárias para operar um negócio. Exemplos de custos fixos são taxas contábeis, publicidade, seguros, juros, honorários advocatícios, encargos trabalhistas, aluguel, reparos, suprimentos, impostos, contas de telefone, despesas de viagem e serviços públicos.

### **Disponibilidade do Último Quarto (LRA – Last Room Availability)**

Uma combinação de tarifas negociadas e de grupo que permite que os agentes reservem o último quarto disponível de um hotel a uma tarifa contratada.

### **Duração da Estadia (LOS – Length of Stay)**

total de noites que um hóspede permanece em um hotel.

### **Duração Média da Estadia (ALOS – Average Length of Stay)**

A quantidade média de dias que os hóspedes permanecem no hotel durante um determinado período. A fórmula é  $\text{Número de Noites Ocupadas} / \text{Número de Reservas} = \text{ALOS}$ .

### **Encerramento de vendas**

O ato de impedir que o hotel seja reservado nos canais de distribuição. É frequentemente aplicado quando um hotel está esgotado durante um determinado período de tempo.

### **Extranet**

O back-end de um site de vendas de hotéis que permite que os hotéis façam login e insiram todas as suas tarifas, disponibilidade e restrições

### **Extrato**

Uma visão geral da conta de hotel de um hóspede, incluindo todas as cobranças e pagamentos feitos. É gerido pela recepção do hotel e na maioria das vezes é armazenado no Sistema de Gestão de Propriedades (PMS).

### **Geração de demanda**

Na hotelaria, atender à demanda de bens e serviços não envolve apenas atender às necessidades dos clientes, sempre que necessário; às vezes, um hotel ou outro tipo de negócio na área de hospitalidade pode criar demanda por meio de promoções, pacotes e descontos.

### **Gerente do hotel**

O gerente que fica abaixo do Gerente Geral na hierarquia e que é responsável por um hotel individual, ao contrário do Gerente Geral, que pode se responsabilizar por mais de um.

### **Gestão da reputação**

A gestão de reputação hoteleira consiste em monitorar e influenciar como seu hotel é percebido online. Envolve acompanhar sites de avaliações, postar e interagir nas redes sociais, otimizar seu site para buscas e muito mais.

### **Gestão de Canais**

Técnicas usadas pelos hotéis para otimizar o desempenho em canais de distribuição, como OTAs. A Gestão de Canais refere-se à atualização das informações do hotel, tarifas de quartos e disponibilidades em todos os canais de distribuição, como o site de um hotel, terceiros (OTAs, IDS, ADS) e o CRS ou GDS. O uso de um Channel Manager é uma maneira inteligente de economizar tempo e evitar erros. Não há necessidade de atualizar dezenas de extranets manualmente, pois hoje em dia você pode fazer isso a partir de um único sistema.

### **Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM - Customer Relationship Management)**

Um sistema usado para acompanhar informações de clientes e de clientes em potencial para uma empresa.

### **Gestão de Rendimento**

A gestão de rendimento é uma estratégia dinâmica de precificação de hotéis projetada para produzir a receita máxima, ou rendimento, a partir de um inventário definido de quartos. A principal diferença entre a gestão de rendimento e a revenue management é que a gestão de rendimento tem um foco mais restrito e se concentra estritamente na receita oriunda da venda de quartos, enquanto a revenue management leva em conta a receita total.

### **Hotéis boutique**

Hotéis menores e de luxo se diferenciam dos grandes concorrentes por seus serviços e oferta de produtos.

### **Hotéis inteligentes**

Hotéis que utilizam tecnologia de ponta para realizar suas operações.

### **Hotel independente**

Hotéis que utilizam tecnologia de ponta para realizar suas operações.

### **Indicador-chave de Desempenho (KPI - Key Performance Indicator)**

O KPI inclui um conjunto de índices e fórmulas que ajudam a calcular e indicar o desempenho e progresso de um hotel de acordo com os seus planos e ações. Os KPIs geralmente são métricas amplamente usadas como medida de desempenho dos negócios.



### **Inteligência hoteleira**

Relatórios de dados históricos de reservas eletrônicas que incluem informações sobre tarifas e padrões de duração da estadia e fontes de negócios para estabelecimentos individuais de assinantes e seus conjuntos de concorrentes locais.

### **Intranet**

Uma rede de computadores privada usa uma Intranet para compartilhar com segurança parte das informações internas da organização.

### **Inventário de Acomodação**

Para calcular o inventário de quartos, pegue o número de quartos que um hotel tem disponíveis para reserva menos o número de quartos vendidos para determinar o número de quartos disponíveis para um determinado dia.

### **Lucro Operacional Bruto (GOP – Gross Operating Profit)**

O resultado da receita operacional bruta do hotel, menos as despesas operacionais brutas.

### **Lucro Operacional Líquido (NOP – Net Operating Profit)**

NOP (Net Operating Profit) é o Lucro Operacional Líquido, também conhecido como NOI (Net Operating Income), e refere-se à quantidade de dinheiro que um hotel ganhou após a dedução dos custos de distribuição e despesas operacionais. É usado para saber se um hotel está ganhando mais do que gasta ou se está operando com prejuízo. Também é usado para examinar o fluxo de caixa de um investimento antes que os efeitos dos impostos e custos de financiamento sejam considerados. Este indicador de desempenho costuma ser um item crítico para os investidores como parte de sua estimativa do valor da propriedade. A fórmula é Receita gerada – Despesas Operacionais = NOP.

### **Lucros por quarto disponível (ProPAR – Profits Per Available Room)**

Uma métrica que calcula a receita líquida por quarto disponível. Também conhecido como RevPAR Líquido.

### **Margem**

Na revenue management no setor hoteleiro, a Margem é frequentemente usada para se referir à comissão ou taxa que as OTAs estão cobrando sobre a tarifa do seu quarto. A fórmula para o cálculo OTA Margem é Tarifa de Quarto x % Comissão = Margem em €/\$. Os hotéis devem estar cientes de que, no caso de taxas de cancelamento ou de não comparecimento, eles devem ter o cuidado de pagar comissão apenas sobre a taxa cobrada do hóspede e não sobre a estadia completa.

### **Marketing cooperativo**

Os programas de marketing envolvem duas ou mais empresas, instituições ou organizações participantes.

### **Melhor Tarifa Disponível (BAR – Best Available Rate)**

Um sistema de preços usado pelos hotéis para definir uma tarifa com base na demanda e na ocupação de um quarto.

### **Metabusca**

Um mecanismo de metabusca de viagens, também conhecido como agregador, é um mecanismo de busca que envia consultas a diversos sites de reservas de viagens para datas e tarifas e, em seguida, agrega os resultados numa lista única. A vantagem para os usuários é poder ver todos os preços disponíveis em múltiplos sites de reserva de viagens diferentes para as datas de estadia pretendidas.

### **Motor de Reservas Online (OBE – Online Booking Engine)**

Também conhecido como motor de reservas pela Internet (IBE – Internet Booking Engine), é uma aplicação online que permite ao usuário pesquisar e reservar quartos diretamente a partir de um estabelecimento. Um OBE exibe as tarifas e alocações em tempo real e mostra ao cliente uma confirmação imediata do produto/serviço reservado. A principal vantagem de um motor de reservas é que ele oferece fácil acesso aos processos de pagamento e sistemas de compra. O hóspede pode finalizar uma reserva facilmente, sem qualquer ajuda ou necessidade de um agente de viagens ou de um hotel.

### **Motor de Reservas Proprietário**

Um indivíduo ou grupo de hotéis que possui e opera seu próprio sistema de reservas pela Internet.

### **NOP (Net Operating Profit)**

NOP (Net Operating Profit) é o Lucro Operacional Líquido, também conhecido como NOI (Net Operating Income), e refere-se à quantidade de dinheiro que um hotel ganhou após a dedução dos custos de distribuição e despesas operacionais. É usado para saber se um hotel está ganhando mais do que gasta ou se está operando com prejuízo. Também é usado para examinar o fluxo de caixa de um investimento antes que os efeitos dos impostos e custos de financiamento sejam considerados. Este indicador de desempenho costuma ser um item crítico para os investidores como parte de sua estimativa do valor da propriedade. A fórmula é Receita gerada – Despesas Operacionais = NOP.

### **Overbooking**

Às vezes, pode ser necessário que um hotel venda mais quartos do que ele realmente tem disponíveis. Às vezes, o overbooking pode ser a única maneira de proteger um hotel da diminuição da receita devido a cancelamentos inesperados, no-shows ou erros de reserva.

### **Paridade de tarifas hoteleiras**

A paridade de tarifas em hotéis é a prática de manter tarifas consistentes em todos os canais de distribuição, independentemente da comissão do agente de viagens online (OTA). A paridade de tarifas geralmente faz parte do acordo assinado pelos hotéis quando eles fazem parceria com uma OTA, onde os hotéis não têm permissão para reduzir as tarifas da OTA em seus próprios sites.

### **Ponto de Venda (PDV)**

Um sistema de ponto de venda, ou sistema PDV, é um sistema de software/hardware que permite que um hotel gerencie vendas, faturamento e pedidos de cobranças relacionadas à estadia no hotel, como alimentos e bebidas, atividades, serviço de quarto, serviços de spa e itens diversos. Um sistema PDV é frequentemente integrado a um PMS do hotel para simplificar a experiência do hóspede e permitir que os hóspedes faturem seu quarto sem ter que carregar um cartão de crédito dentro do estabelecimento.

### **Previsão**

Uma análise que explora as expectativas de receita para um período vindouro.

### **Procedimentos Operacionais Padrão (SOP – Standard Operating Procedures)**

SOPs de hotel são um conjunto essencial de instruções escritas em gestão hoteleira que a equipe usa para executar procedimentos operacionais e manter os padrões de serviço. Com SOPs bem desenvolvidos no seu hotel, é possível fornecer serviços e produtos mais consistentes e de maior qualidade. As vantagens incluem manter a consistência e a qualidade do serviço e garantir que ele seja bem percebido pelo hóspede. Outro objetivo é a segurança, pois é essencial ter um plano para situações de emergência.

### **Receita Líquida**

O termo Receita Líquida, também conhecido como lucro líquido, pode ser encontrado na parte inferior de cada demonstração de resultados. Líquido significa livre de todas as deduções e a receita refere-se à receita gerada pela organização. Para calcular a Receita Líquida, primeiro some todas as despesas listadas nas demonstrações de resultados, como materiais, taxas, aluguel, transporte, material de escritório, serviços públicos e impostos. Depois disso, subtraia a soma dessas despesas da receita total para encontrar sua receita líquida. A fórmula é Receita Total – Custo Operacional, Despesas e Imposto = Receita Líquida.

### **Receita por Quarto Disponível (RevPAR – Revenue Per Available Room)**

O RevPAR é considerado um dos cálculos financeiros mais importantes para qualquer hotel. Ele reflete a capacidade do estabelecimento de preencher os quartos disponíveis por uma tarifa média. O RevPAR é calculado multiplicando a tarifa média diária do hotel (ADR) pela sua taxa de ocupação para o período de tempo medido; um aumento no RevPAR significa que o ADR ou a ocupação estão melhorando.

### **Rendimento dos quartos**

Uma equação que calcula a receita média de todos os quartos, dividida pelo número de quartos de um hotel, dividido por 365 noites.

### **Retorno sobre o investimento (ROI – Return On Investment)**

O ROI é um índice de lucratividade usado para avaliar o ganho ou perda gerado por um investimento. Em outras palavras, indica quanto dinheiro foi ganho num investimento, expresso como uma porcentagem do preço de compra e do investimento inicial. A fórmula é  $(\text{receita de investimento} - \text{custo de investimento}) / (\text{custo de investimento}) = \text{ROI}$ .

### **Revenue management**

Um sistema de controle de receitas é um software no qual um hoteleiro é capaz de unificar o que faz parte do serviço padrão para uma empresa de catering. O controle pode ser por pessoa, por ingrediente ou dar uma visão geral do que é necessário para todo o serviço. É uma ferramenta poderosa para grandes operações de catering, onde um número previsível de pessoas busca esses serviços a cada hora de alimentação. O chef poderá, então, administrar o ciclo de receitas uma vez registradas, o que permite que tenha mais controle e flexibilidade quando há variação no número de pessoas que passarão pelo restaurante naquele dia. O chef pode simplesmente variar os números e pedir automaticamente a quantidade adequada de comida.





## Revenue management hoteleira

Administrar um hotel de sucesso não envolve simplesmente vender o maior número possível de quartos. A chave para a bem-sucedida revenue management envolve vender o quarto certo para o cliente certo, no momento certo, pelo preço certo e no canal de distribuição certo (ou seja, aquele com a melhor eficiência de comissão). A prática de revenue management hoteleira usa uma combinação de análise histórica, previsões, benchmarking, análise competitiva de preços e outras ferramentas para determinar a melhor estratégia de preços para uma propriedade.

## Scanners de paridade de preços

As discrepâncias de tarifas podem ter um efeito negativo na visibilidade, reputação e reservas de um hotel. O processo de verificação de tarifas em todos os canais de vendas é demorado e difícil de ser feito diariamente. Os scanners de paridade de tarifas (software) automatizam esse processo e informam os hoteleiros sobre quaisquer discrepâncias de preços em seus canais de distribuição.

## Shoulder Nights e Shoulder Season

“Shoulder nights” são as noites que antecedem ou que seguem períodos de pico onde a demanda é mais alta do que o habitual. Para um hotel de lazer com fins de semana movimentados, por exemplo, essas noites poderiam ser quinta à noite e domingo à noite. As “shoulder seasons” são os períodos de tempo imediatamente antes de uma alta temporada, por exemplo, os meses antes e depois de uma temporada de verão.

## Sistema Central de Reservas (CRS - Central Reservation System)

Um tipo de software de reserva usado para manter as informações do hotel, inventário de quartos e tarifas, e para enviar o inventário e gerenciar reservas em diversos canais de distribuição diferentes, como GDS, IBE, OTA, sites de terceiros, etc. Um CRS é geralmente usado por grupos e redes hoteleiras que desejam ter uma plataforma única para gerenciar estratégias multicanal e multipropriedade.

## Sistema de alimentação e bebidas

Um sistema de controle de alimentos e bebidas é um meio de informatizar as melhores práticas dentro de um restaurante ou operação de catering. Dá aos gerentes de hotel uma ideia melhor do fluxo de alimentos pelo restaurante, permitindo que eles planejem o fluxo de caixa e controle de estoque de forma mais eficaz.

## Sistema de Distribuição Global (GDS - Global Distribution System)

Uma plataforma de software que permite transações entre provedores de serviços do setor de viagens, como companhias aéreas, hotéis e locadoras de carros, com compradores de viagens, como agências de viagens. O sistema pode vincular inventário, tarifas e reservas entre compradores e vendedores em tempo real, mas não mantém o inventário em seu próprio sistema.

## Tarifa Média Diária (ADR - Average Daily Rate)

Uma métrica usada no setor de hotelaria para medir a tarifa média paga por quartos vendidos. Usada para calcular o preço médio ou a tarifa de cada quarto de hotel vendido em um dia específico. É usada para medir o sucesso do desempenho do hotel em relação a outros hotéis que tenham características semelhantes, como tamanho, clientela e localização e/ou seus próprios números anteriores. A fórmula é Receita por Quarto / Quartos Vendidos = ADR.

## Tarifa Média Publicada (APR - Average Published Rate)

Uma tarifa calculada pela média de todos os tipos de quartos de hotel ao longo do ano, de acordo com a alta ou baixa temporada.

## Tarifa Pré-paga

O termo Tarifa Pré-paga refere-se ao pagamento integral da estadia em um hotel no momento da reserva, e não na chegada ou partida do hotel. O pagamento da tarifa pré-paga geralmente pode resultar em grandes reduções de preço de 10% a 25% na BAR (Best Available Rate - Melhor Tarifa Disponível), o que pode levar a grandes economias de custos se os clientes planejam com antecedência.

### **Tarifas por compra antecipada**

Tarifas com desconto para atrair os hóspedes a reservar com antecedência. Também conhecidas como ofertas “Early Bird”.

### **Taxa de comércio**

Um modelo de negócios usado pelas OTAs para ajustar as tarifas líquidas de hotéis que são vendidas ao público

### **Taxa de Ocupação**

A taxa de ocupação mostra a porcentagem de quartos ou leitos disponíveis vendidos por um determinado período de tempo. É calculada dividindo o número total de quartos vendidos pelo número de quartos disponíveis.

### **Terminal de cartão de crédito**

Um terminal de cartão de crédito é um equipamento usado para ler as informações de um cartão de crédito e cobrar um custo. O principal objetivo do terminal de cartão de crédito é processar pagamentos com cartão de crédito.

### **Underbooking**

O underbooking é uma situação que acontece quando um hotel não consegue vender o número de quartos que garante padrões de reserva satisfatórios. Alguns hoteleiros tentam reduzir as reservas duplicadas alocando inventários separados para cada canal de distribuição. Embora isto elimine o potencial de vender o mesmo quarto duas vezes, também pode resultar facilmente em unidades desnecessariamente vazias. Isto também pode ser feito de propósito quando a falta de funcionários e/ou recursos forçam um hotel a bloquear a venda de quartos para manter os padrões de serviço.

# Mais reservas, hóspedes mais felizes

## O guia definitivo para o hoteleiro moderno

Nunca houve uma época mais emocionante para estar no setor de hotelaria. Os viajantes estão ansiosos para experimentar o mundo de maneiras novas e únicas em 2022 e além, desde conhecer outros alpinistas e surfistas no “acampamento base” de um motel convertido, observar as estrelas a partir de uma cúpula geodésica de luxo nas montanhas, a dormir num barril de tequila adaptado sobre um campo de agave.

As atuais empresas de hospedagem não são limitadas por modelos tradicionais de hotéis. Em alguns casos, elas nem mesmo são limitadas por paredes. Escrevemos este livro pensando nesses hoteleiros modernos, reunindo nosso conhecimento coletivo de centenas de anos em hospitalidade e tecnologia para ajudar estabelecimentos de todos os tamanhos e tipos a serem bem-sucedidos.

*Mais reservas, hóspedes mais felizes. Esta é nossa promessa para você.*

Escrito pela equipe de profissionais da Cloudbeds apaixonados pela hotelaria, incluindo Adam Harris (CEO), Richard Castle (COO), Rafael Blanes, Chad Brubaker, Kristy Espat, Kevin Goddard, Marshall Knauf, Sebastien Leitner, Ana Monteiro, Jeremee Peters, Jason Richards, Marco Rosso, Andre Sovgir, Victor Tofan, Jessie Zhang e Ettore Zotarelli.

---