

2

Conceitos Essenciais de Yield Management

Este capítulo visa apresentar os conceitos essenciais e técnicas adotadas por um sistema eficiente de YM. Procura também descrever os conceitos adicionais existentes na literatura para o melhor entendimento do assunto. Serão apresentados: um modelo estrutural para uma implementação eficiente de um sistema de YM; um resumo dos benefícios gerados pelo YM e como alcançá-los; os problemas que podem ser causados por uma imperfeita abordagem dos conceitos e técnicas; padrões de medidas de performance utilizados nos sistemas de YM; e ainda, definições de expressões comumente utilizadas pelos profissionais do setor hoteleiro. Um pequeno glossário com termos adicionais, geralmente utilizados em língua estrangeira, encontra-se nos anexos.

2.1

Definição

YM se baseia na lei da oferta e da procura gerenciando dois elementos: o inventário de produtos (capacidade de serviço disponível, como quartos de hotel, assentos de aviões, ou campos de golf) e a estrutura de preços (ou, de forma equivalente, de descontos).

A literatura que trata a problemática *Yield Management* nos mostra diversas abordagens e definições sobre o tema em questão, dadas por diversos autores, especialistas em diversos tipos de indústrias que podem utilizar as técnicas de YM. Lieberman (1993) argumenta que: “*se você perguntar a dez hoteleiros o que é YM, você vai estar sujeito a receber pelo menos cinco ou até dez respostas diferentes*”. Tais conceitos apresentam divergências na prática quanto à sua interpretação e aplicação. Contudo, essas variações, se apropriadamente adequadas a cada tipo de indústria, complementam-se e facilitam o entendimento.

Observa-se na academia que o assunto é recente, especialmente em se tratando do Brasil, onde as pesquisas sobre o tema e material didático são escassos ou virtualmente nulos.

Originado da indústria aérea, YM tem mostrado sucesso em sua aplicação em diferentes ramos de negócios, tais como na indústria de aluguel, na de locação de carros, na de cruzeiros marítimos e na de ferrovias, especialmente quando as

reservas e vendas são feitas a partir de um inventário¹ perecível. O segredo está na capacidade de monitorar as reservas e de desenvolver previsões confiáveis. YM baseia-se na relação entre oferta e procura. Preços tendem a cair quando a oferta excede a demanda e a subir quando se percebe o oposto.

Alguns matemáticos propõem, baseados em análise microeconômica, que YM é uma aplicação da velha e tradicional teoria do princípio da análise marginal usando curvas de demanda através de modernos softwares. Porém, eles não consideram os casos em que a demanda excede a capacidade total, se for variável e se existir a possibilidade de *leakages*² (Weatherford, 1991).

YM não pode ser confundido com gerenciamento de tarifas, que é meramente a rejeição de tarifas baixas quando existe demanda para maiores tarifas. Quase sempre, devido a imprecisas previsões da demanda, tais rejeições são feitas tarde demais, gerando uma perda no total potencial de receita que a demanda pelo serviço ou produto poderia oferecer. Para aumentar a receita, por exemplo, os hotéis estão desenvolvendo técnicas de previsão de demanda que permitirão uma resposta às mudanças na demanda e na oferta com tarifas de quartos ótimas. O foco agora não é mais a alta ocupação e, sim, a lucratividade.

Basicamente, YM é o processo de adequar o tipo certo de capacidade ao tipo certo de cliente ao tipo certo de tarifa para que se maximize a receita ou o rendimento – *Yield* (Kimes, 1989).

Yield é a taxa de ocupação dos quartos multiplicada pela eficiência da taxa, que é a diária média dos quartos dividida pela máxima diária dos quartos. Assim, os gerentes têm que estar preocupados em maximizar não somente a ocupação, ou a tarifa média dos quartos mas, sim, sua receita total. Outra definição é maximizar a receita por quarto disponível, chamada de REVPAR ou “*revenue per available room*” (Orkin, 1988).

Baseado numa previsão de demanda de micro-segmentos de mercado e em modelos de otimização, YM é uma técnica econômica para calcular em tempo real

¹ Nesta dissertação, o termo em inglês “inventory” é traduzido como “inventário” e, não, “estoque” como de hábito. Isto porque não se trata de acumulação de material mas, sim, de disponibilidade de recursos para prestação de serviços, tal como, o aluguel de quartos.

² O termo *leakage* é usado para significar a impossibilidade que geralmente se observa de impedir que alguns clientes pertencentes a um determinado segmento que não faz juz a determinados descontos, consiga, por características peculiares ou circunstâncias, tornar-se elegível para o referido desconto.

a melhor política de preços para maximizar os lucros gerados pela venda de um produto ou serviço.

YM é a prática de maximizar os lucros a partir da venda de ativos perecíveis controlando preço e inventário e, ao mesmo tempo, melhorando o nível de serviço (Donaghy, McMahon-Beattie e McDowell, 1997).

Bob Cross, presidente da *aeroeconomics* sugere que “*YM envolve usar os incentivos de preços e controle de inventário para maximizar o valor do processo existente*” (Weatherford, 1991).

Segundo Lieberman (1993), nada disso é diferente do que os hoteleiros já faziam, porém o que YM tenta mostrar de diferente é uma abordagem sistemática para que estes objetivos sejam alcançados. O que difere a atual aplicação de YM do sistema de práticas tradicionais de preços é a frequência e escopo do processo de tomada de decisão (Caneen, 1997 – citando Relihan, 1989, pp. 41).

YM é uma abordagem contínua, sistemática e integrada para a maximização da receita dos quartos através da manipulação das tarifas em resposta aos padrões de demanda previstos para cada ocasião. Este processo não só envolve uma análise de perto das informações históricas para se prever futuras demandas, como, também, deve ser monitorado para determinar os efeitos de influências inesperadas e assegurar que os clientes sejam considerados individualmente (Jauncey; Mitchell e Slamet, 1995).

Então, podemos dizer que YM utiliza informações sobre o comportamento de compra dos clientes e sobre as vendas realizadas para estabelecer um controle dos preços e do inventário de capacidade que busque maiores lucros, fornecendo produtos que satisfaçam as necessidades dos diferentes clientes, ao maior preço que eles estejam dispostos a pagar. É uma combinação de tecnologia de sistemas de informação, probabilidade, estatística, teoria organizacional, microeconomia, experiência e conhecimento do negócio.

YM não é meramente um adjunto ao tradicional gerenciamento. Pelo contrário, representa uma base fundamental para uma concentração dos esforços da organização. Também não é uma partida radical da abordagem atual para forçar uma transição. Entretanto, a era da orientação ao *yield* está nascendo e algumas experiências prematuras não irão atingir o sucesso total, mas a promessa desta técnica é de magnitude e eficácia que requer uma atenção imediata.

YM oferece uma excelente solução para o problema de aproximar oferta e procura graças a um sistema de colocação de preços diferenciado e um sistemático controle de inventário para vendas em cada categoria de preços. Todos ganham com isso, o produtor com uma taxa de venda alta e rotatividade de produtos ou serviços e o usuário final (ao menos alguns) por conseguir melhores preços.

Jones (1999) discute falhas em diversas definições e aponta as dificuldades de se caracterizar YM em hotéis. Além de, conforme já observado, algumas definições não diferenciarem práticas hoteleiras que antes do advento do YM já buscavam os mesmos objetivos, diversas particularidades encontradas na gestão de inventários de capacidade e preços em hotéis fazem com que a caracterização original de YM para linhas aéreas não seja adequada a hotéis.

2.1.1

YM na Indústria Aérea

YM na indústria aérea é o processo pelo qual as tarifas com desconto são alocadas aos vôos agendados com o propósito de balancear a demanda e aumentar a receita. Para a *American Airlines*, YM é “*maximizar a receita por passageiro pela venda do assento certo para a pessoa certa ao preço certo*” (Weatherford, 1991).

Peter Belobaba, citado por Weatherford (1991), disse que YM é a maximização da receita por passageiro por milha em função do preço que a companhia cobra por diferentes classes de tarifa, do número de assentos já vendidos em cada tarifa e das expectativas de vendas futuras em cada classes de tarifa. Controle de inventário seria limitar o número de assentos que estarão disponíveis para cada um dos diferentes níveis de tarifa num vôo com partida futura. O gerenciamento do inventário de assentos é o processo de balancear o número de assentos vendidos em cada nível de tarifa oferecido para que se maximize a receita dos passageiros. Para ele, controle de inventário e colocação de preços são duas estratégias distintas que formam o conceito de *Yield* ou *Revenue Management* na indústria aérea.

Este método científico para calcular preços revolucionou a indústria aérea em meados dos anos 70. Enquanto um tipo de YM era praticado tanto pela indústria aérea quanto pela hoteleira nos anos 50, suas técnicas empregadas eram basicamente limitadas por um *overbooking* intencional. Com a experiência

adquirida ao longo do tempo, *no show* e *walk in* passaram a ser previstos com mais precisão durante certas temporadas ou dias da semana. Mas, foi no começo dos anos 80 que os avanços das técnicas de YM se tornaram possíveis e necessárias. Isso ocorreu devido à tecnologia disponível a um custo aceitável e à desregulamentação da indústria aérea americana.

Uma barreira potencial para a implementação bem sucedida de um programa de YM é constituída pelos representantes de venda. Uma companhia aérea pode tentar ter o melhor controle de inventário possível e escutar um agente de viagem desnecessariamente oferecer a um cliente uma tarifa com desconto. Criou-se então o conceito de central de reservas, que teria como pior inimigo, o mais fraco e o menos informado competidor. Toda a indústria melhoraria sua performance se todos os competidores usassem esta ferramenta (Weatherford, 1991). Assim, as empresas aéreas começaram a competir mais fortemente entre si. Principalmente quando as possibilidades de distribuição dos produtos tornaram-se mais amplas através da criação dos GDSs – *Global Distribution Systems* – e quando várias pequenas empresas de baixo custo começaram a operar em pequenas rotas, tornando-se especialistas nestas rotas, forçando uma acirrada competição, mesmo entre as grandes.

O GDS torna possível oferecer os produtos de uma empresa aérea através de uma extensa rede de agências de viagens (hoje mais de 500.000), enquanto antes, tais agências tinham que enviar um fax, ou telefonar para a central de reservas da empresa a fim de confirmarem uma reserva ou uma compra de bilhete. O GDS consiste em uma importante revolução porque os regulamentos, a colocação de preços e o acesso à disponibilidade precisam ser formalizados antes que qualquer produto possa ser distribuído. Caso contrário, as empresas aéreas perderiam o controle sobre seus inventários.

Com a intenção de manter o seu *market share*, as companhias que primeiro investiram pesadamente em YM como sua principal arma para manter a lucratividade continuaram no mercado, como é o caso da *American Airlines* e da *Delta Airlines*. Outras, como a *Panam* e a *People Express* que esperaram, saíram da briga.

Foi quando a *American Airlines* criou o *SABRE* e a *United Airlines* criou o *Apollo*. Estes maiores sistemas centrais tinham o potencial de reduzir a concorrência, baseando-se em três situações: a dificuldade que empresas aéreas

que não possuem sistemas centrais teriam para visualizar a tela de um agente de viagem; as cláusulas restritivas de contrato entre as agências de viagem e as empresas proprietárias do sistema (Weatherford, 1991).

Donald Burr, presidente da *People Express*, que faliu em 1996, resumiu o fracasso da empresa da seguinte forma:

“Nós éramos vibrantes, uma empresa lucrativa entre 1981 e 1985 e daí começamos a perder \$50 milhões por mês. Nós éramos a mesma empresa, mas o que mudou foi a habilidade da *American Airlines* de fazer extensivamente YM em todos os nossos mercados. Nós estávamos sendo lucrativos até o dia em que a *American* veio até nós com uma tarifa super econômica. Este foi o fim de nossa trajetória porque eles eram capazes de nos bater nas tarifas repetitivamente. Não tínhamos mais nada para usar como defesa”.³

Além disso, segundo o próprio relato de seu presidente, um mau controle de *overbooking*, ferramenta indispensável no programa de YM, ajudou com o declínio das operações de sua empresa (Weatherford, 1991).

YM na indústria aérea tem sido utilizado na forma de *Revenue per Passenger per Mile*, e pode ser responsável por 5 % da receita total. Podemos citar cinco níveis comuns de sofisticação no uso de YM pelas empresas aéreas (Weatherford, 1991):

- Monitorar as reservas e identificar os vôos fracos. Daí, uma decisão é tomada sobre quando aumentar os esforços de venda, reduzir os preços, atuar com uma campanha publicitária de venda, ou analisar os agentes de viagem que tiveram uma baixa performance para ver se os competidores estão oferecendo melhores comissões;
- Identificar com antecedência os vôos com potencial forte e, assim, eliminar o risco de perda de clientes menos sensíveis ao preço por vender lugares para clientes como tarifas mais baixas. Assim, uma proteção é dada ao espaço para reservas tardias, de alto preço, tentando mover as menores tarifas para a temporada de baixa demanda;
- Apresentar aos gerentes um relatório de reservas por segmento de mercado e por espaço do avião vendido e em que tarifa;
- Ajudar a empresa aérea a decidir mais precisamente sobre a alocação do espaço entre as cabines (quando se trabalha com divisórias móveis);

- Levar em consideração não somente a simples perna do vôo, mas sim as combinações de origem e destino e tentar maximizar a receita total da companhia.

2.1.2 YM na Indústria Hoteleira

Com o problema comum de produzir uma capacidade fixa de inventário perecível que não pode ser estocado se não for vendido, e conseqüentemente, perder para sempre a receita por não poder utilizar-se da venda perdida, os hotéis se deparam com o mesmo dilema das linhas aéreas: vender seus produtos, variando o preço de acordo com a data da transação e entrega do produto.

Por muitos anos, os gerentes têm manipulado as tarifas dos quartos através de descontos e *overbooking* nas reservas para maximizar o desempenho de venda. Hoje em dia, sofisticados sistemas oferecem meios para dar suporte às funções de reserva e de balcão. A tecnologia de informação aumentou a capacidade de armazenar informações e manipulá-las, resultando em um aperfeiçoamento das técnicas usadas para melhorar o desempenho do hotel. Assim a hotelaria adotou o termo YM refinado da indústria aérea (Jones, 1992).

Sistemas de YM têm impulsionado as receitas em vários tipos de negócios, mas eles nem sempre são compatíveis com o tipo de operação de um hotel. Algumas mudanças devem ser feitas antes de se implementar um programa de YM. Se apropriadamente adaptado ao hotel, ele geralmente aumenta as receitas e executa muito do trabalho de tomar decisões que antes era feito pelos gerentes. Mas, ao mesmo tempo, pode trazer problemas se o trabalho de preparação do terreno para a implementação não for bem feito.

Especialistas na indústria hoteleira dizem que YM implica cobrar uma tarifa diferente por um mesmo produto ou serviço para uma pessoa diferente e envolve controlar o *trade-off* entre diária média e ocupação (Weatherford, 1991).

Historicamente, os hotéis têm medido seu desempenho com base na porcentagem de ocupação e também no preço de sua diária média. No entanto, essa análise unidimensional falha quando se quer verificar a relação entre estes

³ Disponível em <http://www.tims.fr/uk/high_t_profits.html>

dois instrumentos de medida e a receita de quartos que eles produzem. Para ajudar a aumentar a ocupação de um hotel, a tentativa de reduzir os preços das diárias acarreta perda de receita por causa de tarifas mais baixas. Também não leva em consideração o custo por quarto ocupado que pode reduzir a lucratividade. A não ser que a ocupação aumente e possa neutralizar a queda dos preços, a lucratividade vai normalmente cair. Similarmente, o aumento das diárias médias deve ser acompanhado de um declínio da demanda. Isto significa que alguma receita líquida dos quartos, que poderiam ter sido vendidos por um preço mais baixo, vai ser perdida.

YM apresenta uma melhor medida de desempenho porque procura maximizar a receita total do hotel, combinando, ao mesmo tempo, a taxa de ocupação e a diária média em uma simples estatística, permitindo aos gerentes se utilizarem mais beneficentemente das receitas potenciais. Várias abordagens são utilizadas e diferenciadas de acordo com a característica de cada hotel.

Algumas similaridades e diferenças são encontradas na aplicação das técnicas de YM em linhas aéreas e em hotelaria. Estas diferenças incluem: a necessidade de se considerar estadias de múltiplas noites (mesmo sendo similar a considerar no geral os planos de origem/destino nos aviões); o efeito multiplicador dos quartos sobre as outras funções do hotel, como alimentos e bebidas; um sistema de informação na indústria hoteleira mais descentralizado; a falta de uma estrutura de preços mais distinta nos hotéis em geral; o *lead time* para reservas nos quartos dos hotéis, geralmente muito maior.

No caso dos hotéis, YM está preocupado com o número de quartos que devem ser comercializados a cada uma das diferentes tarifas existentes. Obviamente, um *trade-off* gerencial existe. O gerente pode preferir vender todos os quartos a um preço mais elevado possível, mas isso é raramente viável. Esta política pode levar a uma perda de rendimentos caso não se consiga uma alta taxa de ocupação. Inversamente, se os hotéis oferecerem seus quartos a um preço baixo, poderiam tê-los todos ocupados, porém os rendimentos que seriam obtidos com a venda de quartos que, mesmo com um preço alto pudessem ser ocupados, seriam perdidos. O objetivo do YM, então, é decidir como deve ser esse *trade-off* entre ocupação e preço de forma a maximizar o lucro. Para isso, temos que saber quantos quartos devem ser vendidos e a que preço, baseando-se em quanto cada tipo de cliente está disposto a pagar por aquele quarto (Kimes, 1989).

Estudos mostram que YM tem sido aplicado ao operacional do hotel de forma muito lenta e com receio. Os gerentes, apesar de estarem familiarizados com os conceitos de YM, ainda não sabem como aplicá-los de forma certa no dia-a-dia do hotel. É certo que um YM bem estruturado vai alterar o modo como atualmente o processo de acomodação em um hotel é gerenciado. Para ele ser eficiente, os gerentes devem adotar uma filosofia pró-ativa para gerenciar suas operações.

Donaghy, McMahon-Beattie, e McDowell (1997) descrevem YM na indústria hoteleira da seguinte maneira:

“YM é usar informação, dados históricos e dados presentes, combinados com uma política de suporte, suportes operacionais e modelos estatísticos, para aumentar a capacidade do hotel de realizar um número de práticas comerciais comuns e a partir daí, aumentar tanto sua receita quanto sua capacidade de serviço ao cliente”.

Tais práticas comerciais incluem:

- Definir a estrutura de preços mais efetiva;
- Limitar o número de reservas aceitas para qualquer noite ou tipo de quarto, baseando-se na lucratividade esperada por estas reservas;
- Rever as atividades de reservas para determinar quando uma ação de controle de inventário deve ser tomada (como controlar a disponibilidade de reservas com desconto);
- Negociar o volume de descontos com todos os vendedores e grupos;
- Prover o cliente com o exato tipo de produto e preço desejado;
- Obter mais receita a partir de negócios presentes e potenciais;
- Permitir que os agentes de viagem sejam efetivos agentes de venda e não somente receptores de pedido.

Dados os objetivos desta pesquisa, uma linha pragmática será seguida. Ao invés de enveredar pelas dificuldades epistemológicas que cercam YM, alguns de seus mais importantes elementos serão definidos e os resultados discutidos com referências a eles. A partir desses elementos e das práticas verificadas nos hotéis, será possível avaliar até que ponto o YM é empregado pois, segundo Jones (1999), “... A diferença não está em o que os hotéis buscam fazer, mas como eles o fazem ...”

2.1.3 YM em Outras Indústrias – Futuro

Existem algumas situações em que elementos de YM podem ser aplicados fora das indústrias de locação e transporte. Uma geradora de eletricidade deve estimular a demanda ao oferecer contratos em antecedência para os usuários provendo uma quantia mínima de eletricidade por uma tarifa mais promocional. Desta forma, tem-se o potencial de melhorar o uso de uma capacidade fixa para produzir energia sem esconder a habilidade de fornecer energia para demanda com tarifas regulares. O uso de diferentes tarifas para diferentes tipos de clientes, no mesmo período do dia pelas empresas de telefonia, é uma técnica de YM. É uma maneira de aumentar a receita e expandir a demanda para preencher, se houver, uma capacidade não utilizada. Estas idéias podem ser usadas eficientemente em diferentes utilidades públicas, talvez impedidas disso pelo fato de que elas são regulamentadas pelo governo e, assim, são inflexíveis quando se quer aplicar tarifas com desconto. Uma distribuidora de gás pode querer usar a capacidade fixa de seus dutos transportadores estimulando a demanda mais sensível ao preço. Locadoras de veículos já experimentaram um excesso de demanda em relação à oferta, tornando YM viável. Firms de propaganda em rádio e TV têm a tarefa de saber cobrar o preço certo para o cliente certo, a fim de preencher os espaços perecíveis de tempo para que consigam maximizar seus lucros e, ao mesmo, tempo não diluírem o potencial de receita. Outros exemplos merecem atenção: lugares no teatro, no estádio, num restaurante, em um show de música; serviços de entrega (correio, malotes); tráfego em fibra ótica e satélites; venda de bens de consumo de moda; serviços como salão de beleza, estúdio fotográfico; e, até mesmo, nos serviços de saúde quando não se tratar de emergência (por questões éticas). Até mesmo os bancos podem se valorizar das técnicas de YM. Eles devem determinar como os clientes respondem às mudanças de preço e, assim, oferecerem descontos adequados em taxas de juros e serviços bancários. As agências de viagem também devem parar de focar seus negócios no volume que fazem e começar a maximizar a receita por unidade de custo fixo.

Para uma melhor visualização dos paralelos e contrastes, McCarthy (1994) mostra o resultado de um estudo realizado com quatro empresas distintas em seu ramo de atuação, quanto à aplicação de YM em suas operações. Tais indústrias são a *Ryder System Inc.* e *Sea-Land Services Inc.* (indústrias de transporte terrestre

e marítimo, respectivamente), *WBOS-FM* (indústria de comunicação) e *Ford Motor Company* (indústria automotiva).

2.2 Aplicação

2.2.1 Características

Estudiosos em YM (Kimes, 1989; Jauncey, Mitchell e Slamet, 1995; Weatherford, 1991) afirmam que as empresas que realizam YM possuem características em comum. Estas devem estar presentes para viabilidade ou para uma maior eficiência do programa e incluem:

Habilidade para segmentar mercados – a empresa tem que ser eficiente ao segmentar o mercado em diferentes tipos de clientes, como por exemplo, o corporativo e o turismo de lazer, que podem ser facilmente diferenciados. A idéia básica é que os gerentes dos hotéis possam ter diversos planos de marketing para cada segmento de clientes, vendendo a cada segmento tipos de quartos que mais atendam às suas necessidades. O número e as características dos segmentos de mercado considerados pela aplicação ideal deve ser selecionado pelo time de YM do hotel e deve ser capaz de sofrer emendas.

Inventário Perecível – quando um produto ou serviço não pode ser estocado ou quando isso significa um custo muito alto, o YM pode ser interessante. A disponibilidade de um quarto de hotel numa data não pode ser vendida após esta data, ou seja, ela perde sua validade. YM se aplica àqueles negócios cujos produtos ou serviços perdem o valor depois da data de sua produção. Linhas aéreas, hotéis, locadoras de carro, entre outros negócios, encontram o mesmo problema.

Inventário de Reservas – uma aplicação completamente integrada deve registrar os padrões atuais e volumes de negócio assim que eles se concretizem. Além disso, deve permitir que os inventários totais de determinados dias sejam variados para considerar, por exemplo, reformas e limpezas periódicas. Uma aplicação ideal deve ser totalmente integrada às funções normais geradas pelo sistema gerencial do hotel.

Produtos vendidos com antecedência – a empresa deve ser capaz de vender seus produtos e serviços antes da data efetiva da produção ou utilização do

serviço usando um sistema receptor de pedidos de reserva. É normal um hotel vender seus produtos com certa antecedência, como no caso de grupos, em que algumas reservas são feitas anos antes da data. Quando o produto é vendido com antecedência, os gerentes deparam-se com um dilema: aceitar um grupo com uma tarifa baixa ou esperar por uma demanda incerta que pague um melhor preço. Um bom programa de YM pode ajudar a responder quanto de desconto deve ser oferecido a um determinado comprador em um dado instante, entre outros fatores.

Demanda Flutuante – quando a demanda varia com a época, como em temporadas, dias da semana e datas especiais, YM pode ajudar a aumentar a ocupação, em tempos de demanda baixa, e a receita por unidade, em tempos de demanda alta. Sabendo quando há um pico ou uma baixa de demanda, os gerentes podem se antecipar e se preparar melhor para tomar as devidas ações. Para isso, deve sistematicamente guardar dados sobre os padrões históricos da demanda, processar e analisá-los para estabelecer tendências, ao longo do tempo, para os segmentos de mercado individualmente. Este processo deve resultar na previsão do nível de ocupação para datas específicas futuras e deve modelar a taxa em que estas reservas estão sendo feitas. A aplicação ideal deve ajustar o nível previsto de demanda ao atual padrão de negócio e avisar aos gerentes sobre quaisquer desvios nas tendências do hotel. Deve-se, também, analisar a taxa de *no show* e cancelamento. Tais taxas variam de acordo com a época e os segmentos de mercado. Elas decorrem de uma análise histórica de reservas e devem ser constantemente atualizadas.

Alto Custo Marginal de Aumento da Capacidade – Usualmente, os hotéis têm uma capacidade fixa associada a uma alta flutuação da demanda. Tal flutuação não pode ser acompanhada por um ajuste na capacidade de oferta de produtos e serviços. Hotéis enfrentam alto custo marginal para adicionar uma unidade do produto ou serviço à sua capacidade atual.

Baixo Custo Marginal de Venda – quando se vende um certo número de diárias de quartos, a venda de uma unidade adicional custa muito pouco. Na indústria hoteleira, por exemplo, o custo adicional de se vender mais uma diária de quarto representa apenas uma pequena porção do custo fixo do hotel. No setor de publicidade, colocar um anúncio no ar (supondo que ainda haja tempo disponível), praticamente não custa nada.

Estrutura de Preços Múltiplos – como as elasticidades da demanda relativas aos preços variam de acordo com cada segmento de mercado, as empresas normalmente possuem diferentes composições de preços para seus produtos ou serviços. Graças a menores tarifas, esta técnica maximiza a receita gerada a partir da porção da demanda que é mais sensível ao preço. Definindo níveis tarifários e quotas de venda apropriados para cada segmento, evita-se uma diluição da receita, caso os clientes que são menos sensíveis ao preço comprem em níveis tarifários mais baixos do que aceitariam pagar, efeito conhecido como *leakage*.

Conselhos sobre Tarifas e Restrições – os gerentes de YM devem ser aconselhados sobre as melhores combinações de preço e restrições para cada dia específico, informando, imediatamente, ao pessoal de reservas e ao da recepção.

Análise e Relatórios – a empresa deve analisar e modelar o efeito de várias tarifas e restrições nos negócios futuros em cada segmento de mercado. Também deve ser capaz de produzir relatórios gerenciais espelhando as características descritas até agora.

2.2.2 Implementação de um Programa de YM

De acordo com Lieberman (1991), algumas firmas têm atingido a lucratividade esperada com o uso das técnicas de YM, outras têm enfrentado perdas de vendas e prejuízo. Este mau desempenho pode ter sido causado por um mau projeto do sistema ou uma aplicação errada das ferramentas de YM.

Frederick e Peter (1995) abordam a implementação de um programa de YM da seguinte maneira:

- Determinar quando a segmentação de mercado é viável;
- Definir as classes de reserva;
- Especificar as condições dos membros de cada classe;
- Estabelecer o número de dias que o sistema vai analisar para trás;
- Estabelecer os preços;
- Identificar os diferenciadores de serviço ou produto;
- Estabelecer curvas *threshold* (ver definição na Seção 2.2.3) para controlar as classes de reserva;
- Desenvolver um sistema que monitore de perto as ações dos competidores;

- Colher e armazenar os dados.

Jones e Hamilton (1992) descrevem um modelo mais detalhado para se implementar um programa de YM da seguinte maneira, conforme ilustrado na Figura 2.2.2.1:

- usar a TI e apto para fazer as devidas análises;
- Definir os critérios para avaliar o desempenho de negócios da empresa;
- Incluir os conceitos de YM na descrição das tarefas a serem realizadas pelos funcionários;
- Estabelecer um comprometimento de previsão de demanda junto ao pessoal de reservas, vendas, alimentos e bebidas, marketing, banquetes, recepção e eventos;
- Modificar a forma de remuneração do empregado para refletir a melhoria no desempenho operacional.

Outras idéias menos estruturadas que dão suporte a um programa de YM são:

- Demonstrar um alto comprometimento com os conceitos de YM por toda a organização;
- Aceitar que erros provavelmente acontecerão, especialmente durante os primeiros dias;
- Envolver não só os gerentes, mas todos os empregados que estão em contato direto com possíveis vendas e reservas, incluindo o pessoal de recepção e *concierge*;
- Desmistificar os conceitos de YM simplificando ou facilitando o entendimento, evitando jargões;
- Recompensar as pessoas que implementam novas técnicas e geram novas idéias e sugestões. Tais prêmios não precisam ser necessariamente remunerados. Pode-se atribuir mais responsabilidade e autonomia ao empregado para motivá-lo.

2. Analisar toda a Demanda

- Compilação dos dados básicos relacionados à localização da empresa, considerando as características do local, o formato demográfico, os meios de transporte, entre outros;
- Definição dos recursos potenciais de demanda para locação nesta área, levando para alguma quantificação da potencial demanda;
- Identificar quais são os competidores e suas principais vantagens competitivas;
- Esclarecimento sobre quais as forças e fraquezas em relação a cada segmento de mercado;
- Diferenciação dos principais segmentos de mercado, tais como clientes de grupos e transientes;
- Previsão da demanda para o hotel em termos financeiros e físicos;
- Uma revisão contínua destas informações e suas decisões de negócios subsequentes.

3. Estabelecer a Relação entre Preço e Valor

Deve-se comparar a relação preço-valor do seu negócio com o dos competidores.

O gerente deve ter uma idéia de como uma mudança de preço afetará a demanda para uma classe particular de quartos. As empresas aéreas mudam de preços milhares de vezes ao ano devido às pressões da concorrência. Os gerentes dos hotéis devem saber quais serão os efeitos de uma mudança na sua estrutura de preços sobre sua demanda (Kimes,1989).

4. Criar Segmentos de Mercado Apropriados

Deve-se estabelecer quais serão os potenciais segmentos de mercado, analisando sua composição, tamanho, elasticidade-preço e necessidades específicas. Deve-se definir os serviços e produtos que serão oferecidos a cada segmento e o preço.

5. Analisar os Padrões da Demanda

Um hotel tem que colher e armazenar dados históricos sobre a demanda para cada segmento de mercado definido anteriormente. Estas informações, porém, devem ser quebradas em estações do ano e em dias da semana (Kimes,1989).

6. Monitorar os Padrões de Reserva

É preciso saber quantas reservas foram feitas por cada segmento de clientes para um determinado dia. Quando analisado com antecedência, é possível prever se pode-se ou não vender quartos para determinado segmento. Um sistema de YM permite a comparação entre o que se está fazendo e o que deveria estar sendo feito. Dados sobre rejeições e cancelamentos de reservas devem ser colhidos (Kimes,1989).

7. Avaliar e Revisar o Sistema

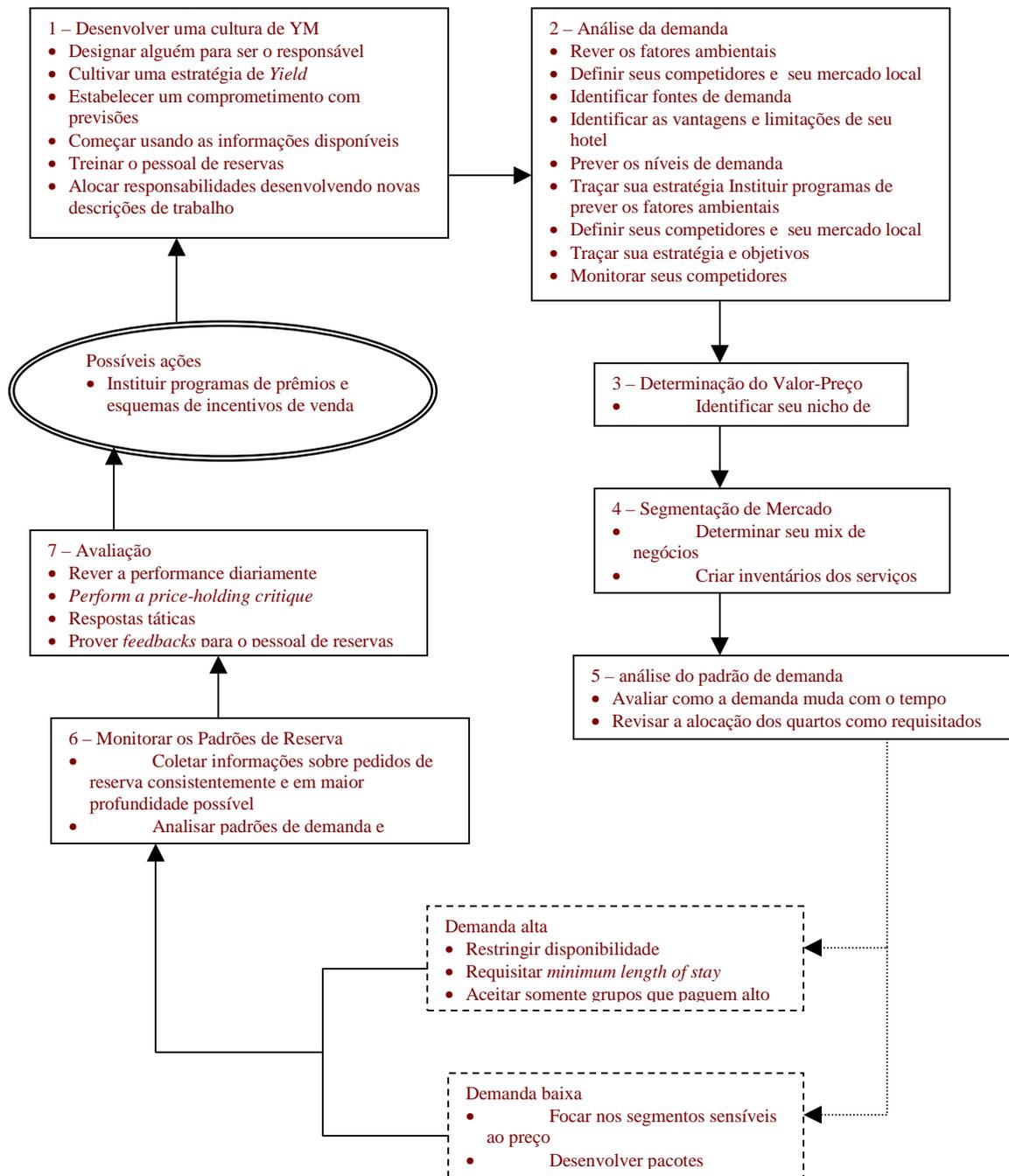
Os hotéis necessitam de um bom sistema de informação que possa manter os dados referentes ao controle operacional, acessíveis de forma rápida e eficiente. Tal sistema deve gerar relatórios suficientes para avaliar como o programa de YM está respondendo ao planejado (Kimes,1989).

Algumas perguntas podem ser feitas para que se possa reajustar o objetivo diário da empresa, tais como:

- Os segmentos de mercado estão respondendo de acordo com o que foi planejado?
- A demanda está de acordo com a que foi prevista?
- Estamos levando em consideração um novo ou único evento futuro?
- Os empregados estão respondendo continuamente ao desafio do YM?

Baseando-se nessas perguntas, deve-se fazer uma revisão de como o *staff* e os gerentes estão sendo cobrados, avaliados, pagos e premiados. É necessário desenvolvimento de um sistema de incentivo compatível com a filosofia de YM. Tais incentivos não precisam ser necessariamente financeiros. Podem-se criar, também, prêmios anuais a quem responder de forma mais eficiente ao que foi determinado.

Figura 2.2.2.1 – Modelo de Implementação de um programa de YM



Fonte: Jones, Peter; Hamilton, Donna – “Yield Management: putting People in the Big Picture” - Cornell Hospitality Restaurant Administration Quaterly fevereiro 1992 pp 89 – 95.

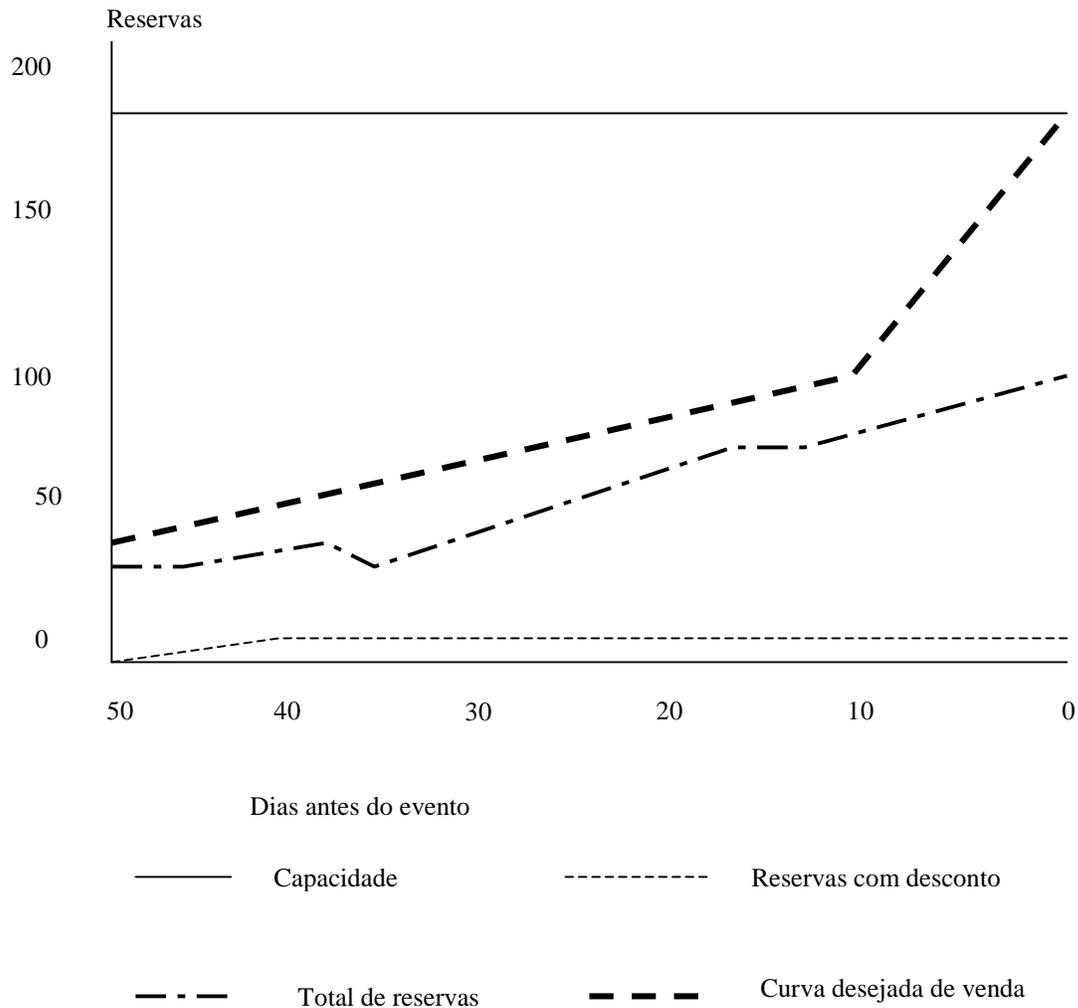
2.3 Termos e Jargões

Weatherford (1991) define alguns termos, utilizados ao longo desta dissertação, que por serem freqüentemente abordados pelas empresas que utilizam YM na gestão de seus negócios são apresentados a seguir:

Estimular – tornar disponíveis alguns dos produtos e ou serviços a um preço baixo para estimular clientes adicionais sensíveis ao preço.

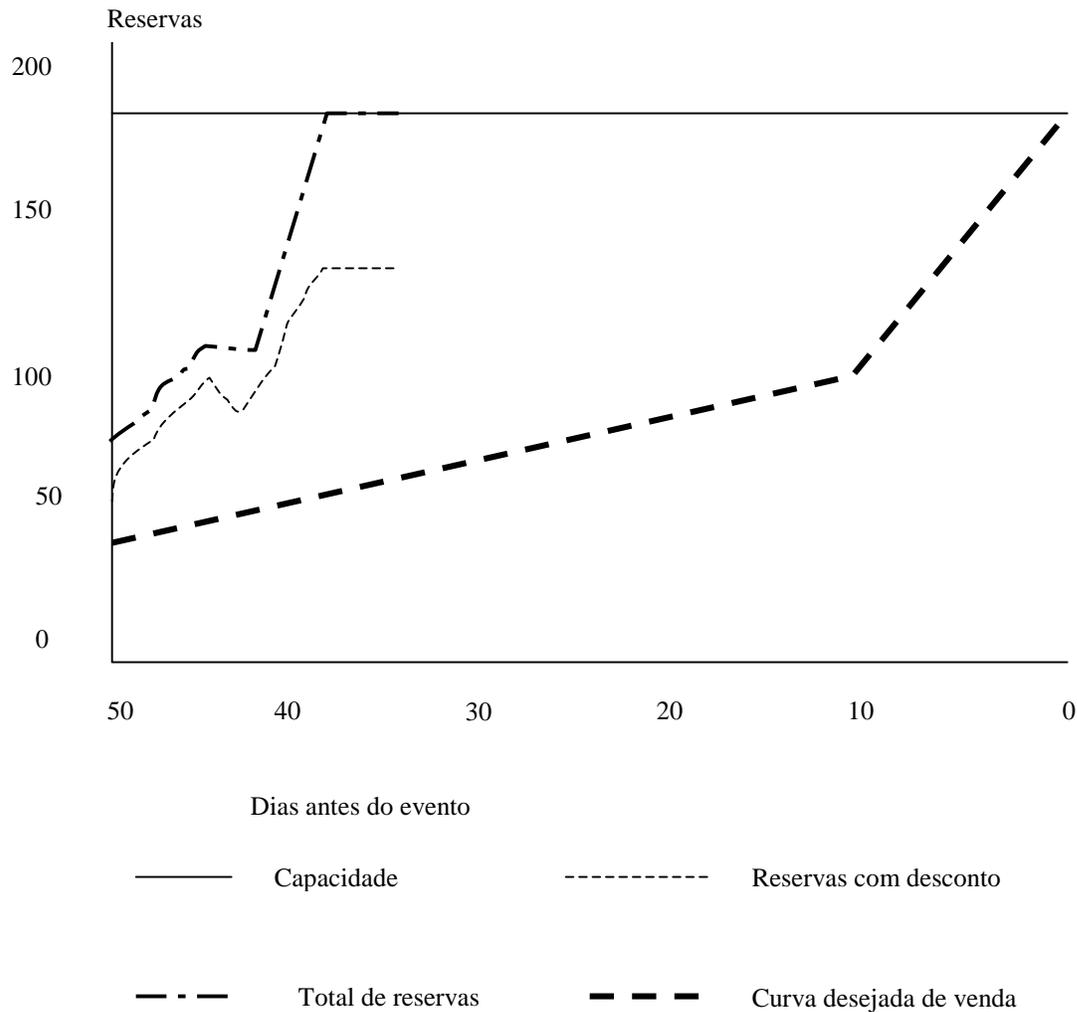
Diluição ou *leakage* – ocorre quando um produto ou serviço é vendido com desconto para alguém que estaria disposto a pagar um preço maior. As empresas aéreas tentam evitar o *leakage* ao impor restrições sobre os bilhetes com desconto, tais como: compra sem reembolso, estadia mínima de “n” dias ou restrições de bloqueio de unidades vendidas para “n” dias.

Spoilage – ocorre quando uma unidade de um produto ou serviço está na iminência de perecer (sem ser vendida). A Figura 2.2.3.1 mostra um *spoilage* acontecendo quando a linha das reservas feitas está abaixo da esperada no último dia de venda do produto. Se descontos tivessem sido oferecidos antes, o número esperado de reservas poderia ter sido atingido. Porém, a definição de *spoilage* para a indústria aérea é diferente. *Spoilage* somente ocorre quando um avião, vendido por completo e com vendas rejeitadas, decola com assentos vazios devido a *no show*. Chama-se a isso de *turndown spoilage*.

Figura 2.2.3.1 - Spoilage

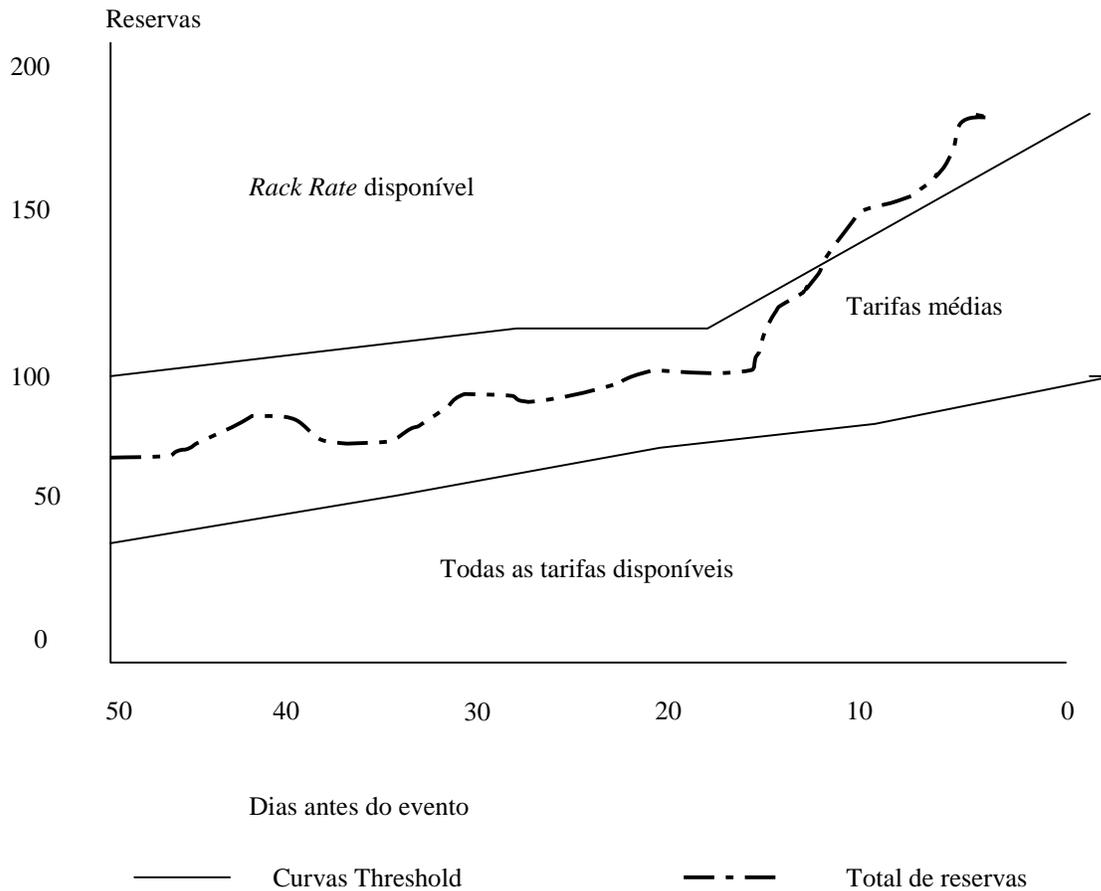
Spill – é rejeitar (por não haver mais disponibilidade) uma demanda por um produto ao *rack rate* quando o mesmo produto já foi vendido para, pelo menos, um cliente com desconto. *Spill* é algo que se tenta minimizar através de uma alocação cuidadosa das unidades com desconto. A Figura 2.2.3.2 mostra como uma empresa que, com grande antecedência, faz muitas vendas com desconto, pode perder a oportunidade de capturar a demanda por uma tarifa mais cara, que ocorra perto da data de *spoilage* do produto ou serviço. *Spill* está relacionado diretamente a uma super estimulação. Em outras palavras, *spill* pode ser entendido como a demanda de uma classe de tarifas que é perdida por falta de capacidade decorrente da venda a uma tarifa inferior.

Figura 2.2.3.2 - Spill



Threshold curve – essa curva define quando se deve abrir ou fechar as vendas com desconto e reflete uma curva esperada de reservas relacionada com o tempo de vida do produto. É um meio comum na indústria aérea e hoteleira de se implementar um controle de inventário. A Figura 2.2.3.3 ilustra o uso de duas curvas *threshold* quando dois tipos de descontos estão disponíveis. Os problemas de YM, para estas duas indústrias em particular, consistem em: definir as curvas *threshold* mais precisas; monitorar os atuais níveis de reserva; abrir e fechar as tarifas promocionais. Quando as reservas efetuadas superam a curva superior, a concessão de descontos é suspensa e, conseqüentemente, a demanda tende a se reduzir. Quando as reservas efetuadas ficam abaixo da curva inferior, os descontos são oferecidos para estimular a demanda até que se aproxime do nível esperado.

Figura 2.2.3.3 – Threshold curves



Trade-off - os agentes de vendas que negociam os produtos com os operadores de turismo, agentes de viagem, empresas e clientes individuais podem estruturar melhores negócios quando possuem mais informações sobre o comportamento do público com quem estão negociando. Deve-se então coletar informações históricas de compra e aplicar ferramentas apropriadas para acessar, avaliar e rever estas informações. Por exemplo, um hotel mantém as informações sobre quantas reservas cada operadora de turismo fez, mas não mantém sobre quantas destas reservas realmente se tornaram vendas. Se assim fizer, na hora de negociar o preço com essas operadoras, irá favorecer as operadoras que fizeram mais reservas e, não, aquelas que realmente lhes proporcionaram maior receita. Desta forma, poderá estar perdendo seus melhores clientes.

2.4 Previsão

A previsão de demanda baseada em dados históricos oferece ao hotel uma excelente vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Previsões são necessárias para decisões de curto, médio e longo prazo. Por exemplo: no curto prazo, para decidir sobre descontos a serem concedidos a transientes em determinado dia; no médio prazo, para negociar vendas para grupos e, no longo prazo, para criar diretrizes sobre contratos corporativos e com distribuidores. Como as decisões envolvem preços e alocação de recursos diferentes para diferentes segmentos de mercado, é importante que as previsões sejam feitas desagregadamente para cada segmento.

Caso a demanda fosse certa e conhecida, seria possível planejar para atender à demanda conhecida e também estimulá-la para atingir a capacidade ou aumentar o preço, de forma que a capacidade fosse vendida com a máxima receita total. Como a demanda é mutável e difícil de prever, uma melhor aproximação da realidade seria a vantagem competitiva que sua empresa teria sobre a concorrência (Weatherford, 1991).

A previsão é a mais eficiente ferramenta de YM e deve ter uma orientação diária ao invés de sazonal. Isto é, as decisões sobre a disponibilidade de pacotes direcionados para o mercado mais sensível ao preço devem ser feitas individualmente para cada um dos dias futuros e não, de forma comum, para todos os dias da temporada. Para hotéis com tal tipo de mercado, uma análise da demanda de, no máximo três meses, deve ser suficiente. Porém, se o hotel trabalhar com grupos, um horizonte mais longo seria mais aconselhável (Orkin, 1988).

A capacidade de manipular as tarifas e, assim, maximizar a receita, depende da precisão da previsão. Ela deve ser baseada em dados históricos. Ao monitorar estas informações ao longo do tempo e comparar os atuais resultados de reservas com o padrão previsto, os gerentes se tornam capazes de tomar as devidas decisões estratégicas e acompanhar as mudanças dinâmicas do padrão de reservas (Jauncey, Mitchell e Slamet, 1995).

Muitos hotéis fazem mensalmente uma previsão olhando para os próximos 60 e 90 dias. Como a maioria dos hotéis comerciais tem a maior parte de seus

clientes transientes reservando com algumas semanas de antecedência, tais previsões devem ser suficientes.

Desta forma, para os hotéis com alta demanda de clientes transientes, uma previsão diária por segmento dentro de um horizonte de 15 dias deve ser suficiente, pois poucas reservas serão feitas com maior antecedência.

Projeções diárias da demanda ajudarão tanto a aumentar a receita por unidade (tarifa média) nos dias de alta demanda quanto a ocupar os quartos vazios nos dias de baixa demanda. Previsões diárias em horizontes mais longos são críticas para os hotéis que utilizam uma grande parte de seus negócios com grupos.

Devem-se analisar os eventos agendados para a cidade ao longo do ano, considerando como os concorrentes estão posicionados quanto à ocupação e às tarifas cobradas. Greves, racionamento de energia, a programação dos transportes no local, o mercado regional do turismo, os feriados especiais, as conferências e convenções, os padrões de clima não usuais, os atos de terrorismo e de violência, entre outros acontecimentos devem ser considerados para uma previsão realmente confiável.

Todas as áreas do hotel devem participar, ou pelo menos, fornecer algum dado para a previsão. Deve ser necessário apontar as mudanças no mix de segmentos de mercado, já que isto causará um impacto direto sobre os outros serviços do hotel.

Estas informações de previsão podem ser controladas de três maneiras:

Gerenciamento da Capacidade – algumas formas de controle e limitação de capacidade podem ser feitas, tais como *overbooking*, *minimum length of stay*, *close to arrival* e *sell-through*. Tais técnicas serão discutidas na Seção 2.14.

Alocação de Descontos – dar descontos inclui disponibilizar quartos em um certo período de tempo com tarifas reduzidas ou com descontos. A teoria é de que vender com desconto pode ser melhor do que não vender. Deseja-se proteger um número suficiente de quartos com uma tarifa alta para satisfazer à demanda projetada para a categoria disposta a pagá-la e, ao mesmo tempo, preencher com vendas a tarifas mais baixas os quartos que, caso contrário, permaneceriam sem serem vendidos. Deve-se encorajar o *upselling*, já que esta técnica requer uma confiável estimativa da elasticidade-preço da demanda e da probabilidade de se dar *upgrade*.

Controle de Duração – estabelece restrições sobre como aceitar reservas para proteger o inventário contra perda de receita, e também os limites e datas para se aceitar cada oferta em cada tarifa de cada segmento.

2.5 Demanda

O objetivo é identificar o nível de demanda de cada segmento de mercado ao longo do ano e, daí, fazer uma melhor utilização da capacidade, disponibilizando o mix ótimo entre produtos e serviços que satisfaçam as expectativas e necessidades de cada segmento de mercado.

Para identificar o comportamento de compra de cada segmento, devem-se analisar seus respectivos dados históricos, monitorando a frequência de pedidos de reserva, os motivos de cancelamento de reservas e *no show*. Dados históricos sobre os clientes são usados para construir previsões para cada segmento de mercado, além de possibilitar que tarifas especiais sejam oferecidas só para clientes realmentes especiais.

As despesas em serviços complementares feitas pelos hóspedes podem variar muito de um segmento para outro e, conforme o caso, representar uma parte substancial da receita total merecendo, por isso, merecem análise cuidadosa.

Conhecendo-se a elasticidade-preço de cada segmento e a receita total potencial gerada por cada um nos diversos serviços oferecidos, o gerente tem como avaliar o total de desconto que deve ser oferecido para cada venda.

É claro que isso vai distorcer a receita gerada pela venda dos quartos e tal impacto deve ser considerado nas análises e relatórios gerados. Os padrões de demanda por segmento de mercado devem ser quebrados e analisados de acordo com os períodos do ano e dias da semana (Jauncey, Mitchell, Slamet, 1995)

Ao conhecer as expectativas de cada segmento, facilita-se a tarefa de disponibilizar os quartos e serviços do hotel para atender às necessidades de cada cliente.

2.6 Reservas

A melhor política de reservas é aquela que maximiza o lucro, dado um conjunto de condições. Na prática, muitas variáveis influenciam as decisões de

reservas. Hoje em dia desenvolver uma política baseada em tentativas e erros não é mais suficiente (Lambert, C., Lambert, J. e Cullen, 1989).

Devem-se incluir no processo de reservas: seções de conhecimento do cliente; chamar o cliente pelo nome; mostrar segurança no que está oferecendo; apresentar uma escolha em qualquer oportunidade; alternativas de respostas; aperto de mão verbal.

Devem-se definir os critérios que distinguem os segmentos e prover os operadores com tais informações para evitar *leakages*. Assim como, os costumes de compra de cada segmento devem estar claros e acessíveis. Uma vez conhecidas as características de reservas de um dado segmento, pode-se comparar a capacidade deste segmento de superar as várias restrições que impedem as outras tarifas e eficiência das regras que impedem o acesso de outros segmentos a tal tarifa (Hanks, Cross e Noland, 1992).

Os agentes de reservas são pessoas-chave do YM. São eles que estão em contato com o cliente da maneira mais direta. Precisam ser informados sobre o atual desempenho de reservas e vendas, comparado-o com o esperado. Devem-se atribuir responsabilidades e provê-los com o treinamento adequado para que possam lidar com situações específicas e críticas para o bom funcionamento do programa de YM como um todo. Uma eficiente infra-estrutura de suporte para reservas permite colher e armazenar informações sobre o perfil de reservas em cada época do ano para cada segmento de mercado (booking pace de reservas), ajudando a obter respostas para as seguintes perguntas (Frederick e Peter, 1995):

- Quais clientes reservarão com antecedência, ou durante períodos de baixa demanda, se os preços forem reduzidos?
- Quais clientes concordarão em comprar múltiplas unidades do serviço se for oferecida uma baixa tarifa por unidade?
- Quais clientes se comprometeriam em repetir as compras ao longo do tempo em troca de uma tarifa reduzida?
- Quais clientes abririam mão de benefícios extras por uma tarifa mais baixa?
- Os descontos podem ser promovidos eficientemente apenas com base nos custos?

- Será que os segmentos menos sensíveis ao preço podem ser identificados e impedidos de comprar com descontos, evitando perda de receita (*leakage*)?

Os dados sobre as reservas de grupo devem ter acompanhamento periódico. As influências não monetárias (como distúrbios na ambientação desejada, ou congestionamentos) que um grupo possa gerar sobre o nível de serviço oferecido pelo hotel precisam ser estudadas. É aconselhável que os negócios com grupos sejam concretizados com certa antecedência. Para isso, o hotel deve ter estabelecido o *lead time* a fim de efetuar as reservas de grupo.

Podem-se usar curvas *threshold* para informar os operadores sobre como devem proceder em reservas futuras.

2.6.1 **Canais de Reserva**

É necessário que o hotel tenha todos os seus canais de reserva bem definidos, monitorados e controlados diretamente.

Hoje em dia, as reservas para um determinado hotel podem ser feitas praticamente a partir de todos os países do mundo. Vários são os meios para isso. Um hotel pode receber pedidos de reservas por telefone, fax, e-mail, *web pages*, por meio de centrais de reservas nacionais do próprio hotel ou, até mesmo, internacionais via GDS (*Global Distribution Systems*), entre outros.

Se o hotel fizer parte de um sistema central de reservas, seus sistemas gerenciais e estas centrais de reservas devem estar integrados. Assim, cada reserva ou cancelamento que seja efetuado em um canal, estará disponível para o outro, evitando que os mesmos quartos sejam vendidos com tarifas diferentes ou que sejam vendidos quartos não mais disponíveis (Kimes, 1989).

2.7 **Segmentação de Mercado**

O hotel deve segmentar seu mercado em diversos grupos típicos de clientes, considerando suas características detectáveis, necessidades, comportamento de compra e disposição para pagar cada nível de tarifa.

Em muitos casos, YM não é nada mais do que uma boa prática de marketing e de negócios. O conceito de controlar o inventário tem sido difundido dentro da

filosofia de YM, que tem como uma das condições, a capacidade de segmentar o universo dos clientes a partir de suas necessidades, comportamento, e disposição para pagar (Weatherford, 1991).

Não é permitido discriminar quanto aos preços arbitrariamente. A variedade e as características usadas para segmentar um mercado deve diferenciar verdadeiramente o produto.

Praticantes de YM têm colhido os benefícios de segmentar o mercado e aumentar a contribuição através de um aumento nas vendas ou nos preços, ganhando um novo mercado ou mantendo o mesmo e aumentando a sua demanda. Estes profissionais recomendam oferecer o mesmo produto por um preço promocional para uma demanda mais sensível ao preço, até que um mínimo *leakage* ocorra.

YM trata de segmentação de mercado e ajuste dos preços dinamicamente como resposta às condições de mudança na oferta e na procura. Mesmo que um negócio possa deparar-se com obstáculos contra a segmentação de mercado (leis discriminadoras e reguladoras das práticas comerciais), identificar e segmentar o mercado baseado nas suas disposições em pagar pode ser o primeiro passo para uma implementação bem sucedida de um programa de YM. Cria-se então uma personalização em massa (*mass customization*) baseada em uma série de dados históricos sobre o comportamento do consumidor de acordo com o segmento em que ele se encaixa (Weatherford, 1991).

Para exemplificar a situação com tarifa única, uma curva teórica de demanda pode ser desenhada para cada produto ou serviço, mostrando a relação entre preço e volume. Se somente um preço for oferecido, torna-se indispensável colocar este preço onde a receita total seja maximizada. Entretanto, tal abordagem, aplicada especialmente aos quartos de hotel, leva a uma substancial perda de receita não realizada, como mostra a Figura 2.7.1:

Uma abordagem mais racional é mostrada na Figura 2.7.2 e na Figura 2.7.3, em que diferentes clientes são cobrados por diferentes tarifas. Assim, captura-se mais receita e também tornam os clientes mais satisfeitos, uns porque apesar de pagarem mais, têm garantias de atendimento; outros por pagarem menos. Repare que o excedente social (excedente do consumidor + lucro) aumenta em função da redução (neste caso eliminação) da capacidade ociosa. Este conceito é utilizado amplamente nas indústrias aérea, hoteleira, telefônica e cinematográfica. A chave

para o sucesso é ter uma estratégia de segmentação que faça sentido e que diferencie os clientes dispostos e aptos a pagar tarifas maiores dos que estão dispostos a mudar seus comportamentos na troca por uma tarifa promocional mais baixa, impedindo *leakage*.

Figura 2.7.1 – Receita sem Segmentação de Mercado

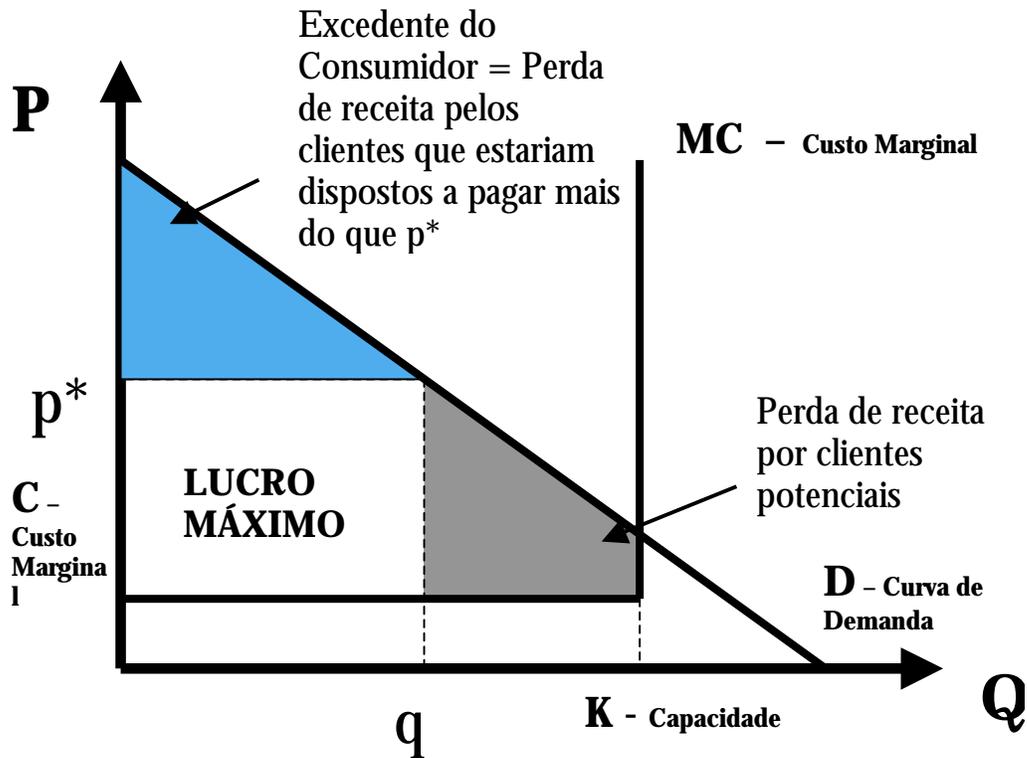


Figura 2.7.2 – Receita com Segmentação de Mercado

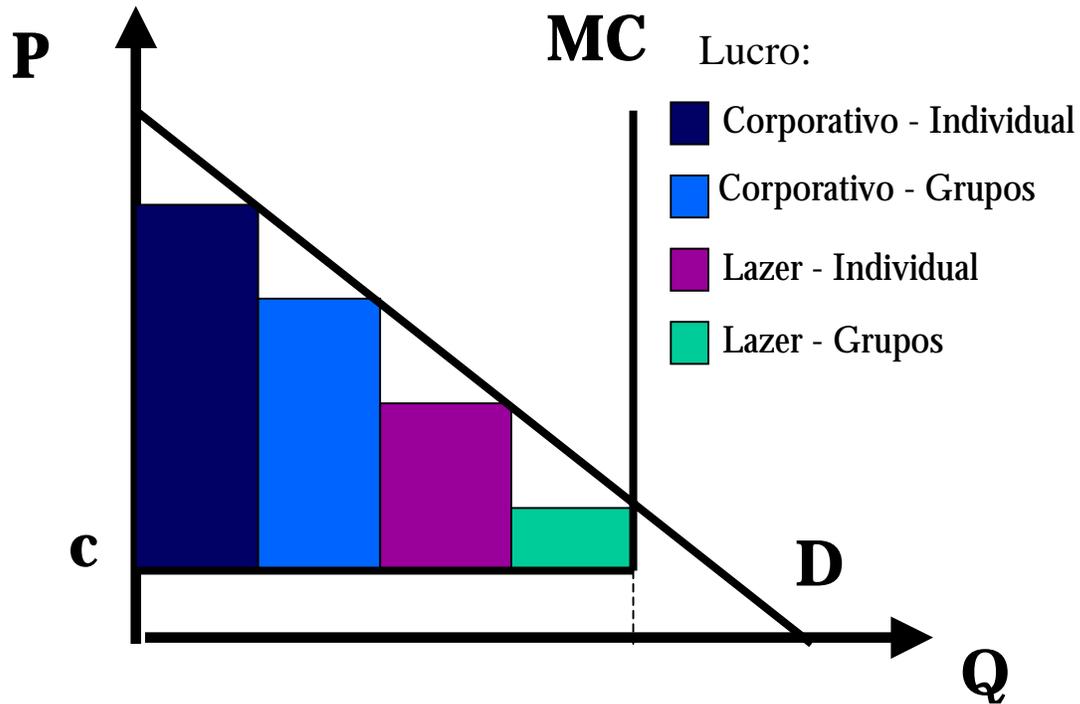
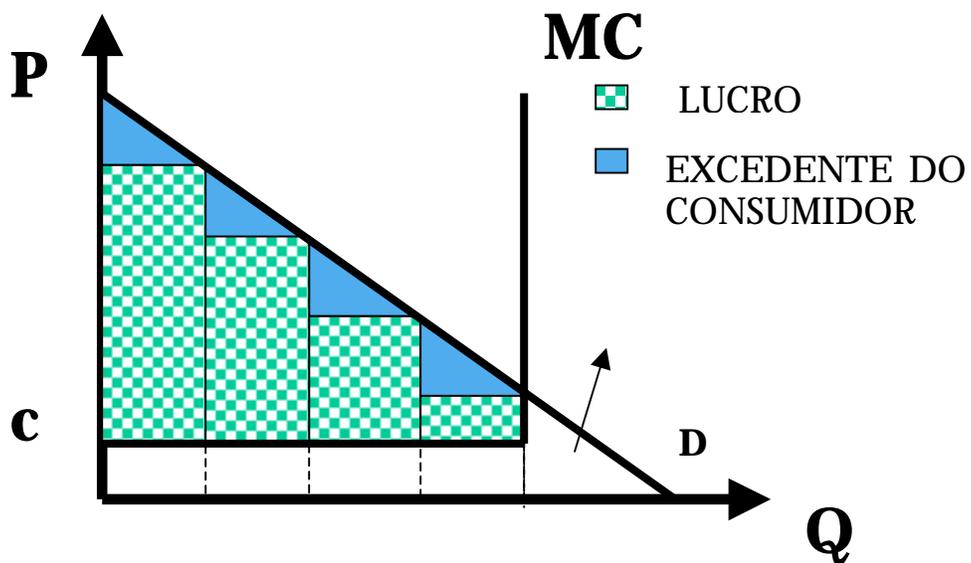


Figura 2.7.3 – Receita com Segmentação de Mercado



O mercado hoteleiro pode ser tudo, menos homogêneo. Seus clientes possuem uma diversidade de necessidades. Algumas características de clientes que viajam a lazer e a negócios são mostradas na Tabela 2.7.1.

Tabela 2.7.1 – Características do segmento transiente

Viajantes a Lazer	Viajantes a Negócios
Apto para se comprometer com antecedência	Sem disposição para se comprometerem com antecedência
Aceitam variação no nível de qualidade	Desejam alta qualidade
Destinos flexíveis	Destinos inflexíveis
Alocação flexível	Alocação inflexível
Prestígio indiferente	Prestígio consciente
Elástico ao preço	Inelástico ao preço
Longas estadias	Curtas estadias

Fonte: Hanks, Richard; Cross, Robert; Noland, Paul – “Discounting in the Hotel Industry: A New Approach” - Cornell Hospitality Restaurant Administration Quaterly, Feb 1992, pp 15 – 23.

Tendo conhecimento sobre tais características, os hotéis têm tentado expandir o segmento de mercado elástico (ou mais sensível) ao preço, oferecendo tarifas novas e pacotes, ao mesmo tempo, em que protegem a receita obtida, por meio dos negócios com os segmentos inelásticos, da diluição e da queda dos negócios. Esta abordagem resulta em maiores esforços para segmentar o mercado baseado nas necessidades do público alvo individualmente analisado.

Em contraste, as técnicas de segmentação que empregam restrições baseadas nas características da reserva, como tempo de compra com antecedência, e não baseadas no *status* e nos membros do grupo têm gerado controvérsias. Porém, a técnica de se determinar diferentes tarifas com base em diferentes comportamentos de compra não é nova.

2.8

Pricing

O hotel deve ter sua estrutura de preços e reajustes clara e bem definida para todos os seus produtos, serviços e segmentos de mercado.

Ações seletivas de se formar uma estrutura de preços, ao invés de uma só tarifa de larga abrangência, geram mais receita, além de atender à competição. Podemos exemplificar a falha em se fazer esta estruturação dando o exemplo da empresa aérea *People Express*, previamente comentada na Seção 2.1.1 (Lieberman, 1991).

Revisar as tarifas, ajustando-as para cima ou para baixo, não é só modificar as tarifas. Muitos outros fatores merecem consideração. A estrutura de tarifas deve ser criada com um claro entendimento dos objetivos procurados e das características dos segmentos de mercado que podem ser atingidos. Tarifas e restrições devem ser estruturadas para que tenha o efeito pretendido sobre o mercado alvo. Uma tarifa de desconto deve ser profunda o bastante para estimular o segmento de mercado alvo, mas não tão profunda ao ponto de exceder a tarifa potencialmente absorvida por este segmento. Da mesma forma, as restrições não devem ser tão duras, de tal forma que impeçam a compra pelo grupo alvo, mas também não podem ser tão leves que permitam *leakages* (Hanks, Cross e Noland, 1992).

Estes limites têm que estar combinados com os procedimentos de controle de inventário. Porém, é difícil evitar que um cliente que pague tarifas cheias em períodos de alta demanda, não negocie descontos em tempos de baixa demanda. Alguns hotéis, quando antecipam uma época de alta demanda, fecham as tarifas para todos os segmentos que não sejam as mais altas, mas, ao mesmo tempo, permanecem com descontos especiais para determinados clientes, tais como os governamentais. Algumas vezes, a intenção está certa, no entanto o alvo está errado (Orkin, 1988).

O comportamento de justiça é fundamental para uma maximização dos lucros a longo prazo. Para medir a noção de justiça, normalmente se usa o conceito de transações referenciais.

Tais transações referem-se a expectativa dos clientes sobre como as negociações deveriam ser conduzidas e quanto um serviço específico deveria custar (Kimes, 1994). O preço de referência deve ser determinado e espelhado no preço de mercado, nos preços estabelecidos e nas experiências passadas. A maioria dos mercados, sob condições normais, têm seus próprios preços referenciais. Pode acontecer que o hotel perca os clientes mais sensíveis ao preço acarretando a procura por um novo negócio - os que estão dispostos a pagar por estes aumentos de preço. Tais negócios devem vir de um outro competidor com tarifas caras que está fazendo a mesma coisa. Por exemplo, em tempos de recessão, muitos hotéis de 3 estrelas perdem clientes para os de 4 estrelas que estão vendendo seus quartos pelo preço dos de 3, obrigando-os a disputar com os de 2 estrelas.

Alguns clientes têm suas próprias percepções de preço referencial, que deve ser oposta à lógica do argumento.

Os clientes acreditam que o valor para a empresa deve ser igual ao valor para o cliente. Caso esta relação esteja desbalanceada, isto é, exista uma diferença de percepção de valores, entre o hotel e o cliente, sobre os produtos ou serviços vendidos, a transação será vista como injusta por parte do cliente. O valor do produto, ou serviço, vendido pelo hotel deve ser igual ao valor comprado pelo cliente.

Por exemplo, se o hotel aumentar o preço de um quarto sem nenhuma razão aparente, estará aumentando o valor para a empresa sem aumentar o valor para o cliente. O mesmo caso pode acontecer se um hotel impuser severas restrições de compra, sem nenhum benefício aparente (Kimes, 1994).

O princípio do direito duplo argumenta terem os clientes o direito a um preço razoável e as empresas terem o direito a um lucro razoável. Três hipóteses emergem deste princípio:

- Os clientes sentem que aumentar os preços para manter o lucro é justo, caso os custos do serviço também aumentarem;
- Os clientes sentem que o aumento dos preços para aumentar o lucro é injusto;
- Caso os custos decresçam, os clientes acreditam ser razoável para a empresa manter os mesmos preços. Isto se explica porque os clientes acreditam estar pagando o preço justo ou que o gerenciamento deve colher os resultados dos seus esforços para cortar custos.

Caso este princípio seja verdadeiro, a noção de YM deve ser vista como injusta. Normalmente, os clientes vêem preços diferentes, não justificados pelos custos (Kimes, 1994).

A informação tem papel destacado no processo de determinar o que os clientes consideram uma transação referencial. A quantidade de informação que um cliente recebe, pode ser um diferencial na sua distinção do que é aceitável ou não.

Em sistemas automatizados de YM, cada dia os gerentes determinam uma tarifa mínima que pode ser oferecida. Normalmente, esta tarifa é chamada de *hurdle rate*, que economicamente é um termo usado para expressar a mínima taxa necessária para se obter retorno do investimento feito, mas que em hotelaria

significa que, abaixo desta tarifa, não se pode vender. Assim, os agentes têm a disponibilidade de vender qualquer tarifa superior à *hurdle rate*, que, normalmente, reflete a estratégia de marketing do hotel.

Existem várias formas de se mostrar aos vendedores quais as tarifas que podem ser negociadas. Porém, como as estratégias de YM tendem a variar várias vezes ao dia, um bom sistema de informação e comunicação se faz necessário para que não ocorra divergência no sistema de reservas.

O que as companhias telefônicas, empresas aéreas e teatros não fazem é negociar suas tarifas em bases individuais com os clientes. Suas regras são claramente estruturadas e lógicas. Para muitos hotéis, o procedimento parece ser o de cotar uma tarifa alta e, daí, ir baixando os preços de acordo com a flexibilidade do cliente e seu poder de negociação. Esta estratégia tem gerado duas conseqüências. Os hotéis têm visto uma erosão de suas *rack* e *corporate rates* ao longo dos anos enquanto o número de tarifas com desconto tem crescido substancialmente. A segunda conseqüência é mais difícil de se documentar. É a falta de integridade na interação do hotel com seus clientes (Hanks, Cross, Noland, 1992).

Uma abordagem estratégica deve ser criada para estruturar as tarifas dos quartos. Uma comparação entre três diferentes estratégias de preços está descrita na Tabela 2.8.1.

Tabela 2.8.1 – Estratégias de Estruturas de Preços

Uma tarifa para todos os quartos	Tarifas de acordo com o tipo de quarto	Tarifas com limites de desconto
<p>Prós</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fácil de administrar • Fácil de explicar <p>Contra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não pode atingir as mudanças diárias na demanda • Não serve para os clientes sensíveis ao preço • Não maximiza a receita 	<p>Prós</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atinge maiores receitas • Fácil de explicar <p>Contra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limites para disponibilidade do produto • Não funciona para hotéis com tipos uniformes de quartos • Desafio operacional 	<p>Prós</p> <ul style="list-style-type: none"> • Racional para qualquer tarifa • Fácil de explicar • Aproxima-se do potencial máximo da receita <p>Contra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requer sofisticados sistemas de reservas e de YM • Desafio operacional

Fonte: Hanks, Richard; Cross, Robert; Noland, Paul – “Discounting in the Hotel Industry: A New Approach” - Cornell Hospitality Restaurant Administration Quaterly, Feb 1992, pp 15 – 23.

Kimes (1994) apresenta alguns meios de aumentar os preços sem criar um sentimento de raiva nos clientes. Um deles é aumentar os preços de referência. Isto é, simplesmente, aumentar o preço das tarifas *rack*. Caso os clientes sejam informados de que estão recebendo um desconto, podem por isso, se considerar especiais.

Outro meio de aumentar os preços é adicionar serviços extras ou produtos aos serviços vendidos por um preço maior. A chave para isso, é aumentar o valor percebido da transação.

Um terceiro método seria vender o produto ou serviço como parte de um pacote, disfarçando o preço real do serviço.

Um quarto método é anexar restrições ao preço com desconto, fazendo com que as tarifas altas com menos restrições sejam vistas como justas e razoáveis por comparação. Tais restrições podem ser: reservar com certo tempo de antecedência; reservar por um certo tempo mínimo; permanecer no hotel durante uma noite específica; ter uma penalidade sobre cancelamento ou mudança; ter uma política de não reembolso para reservas.

2.9 Estratégias de controle de tarifas

As estratégias de controle de tarifas durante as épocas de alta e baixa demanda devem ser formuladas, aplicadas, monitoradas e reavaliadas para verificar os resultados obtidos. Nada deve ser feito sem a consideração de uma estratégia. Deve-se tomar cuidado com as percepções de justiça dos clientes (tarifas diferentes em situações percebidas como iguais). Os clientes precisam ser informados do porquê de estarem recebendo determinadas tarifas e condições ao fazerem o pedido de reserva ou compra.

Uma tática não financeira inclui conceder *upgrades* para clientes frequentes ou com bom potencial de futuros negócios, já que, assim, a satisfação total aumenta a lealdade do cliente com o hotel. Jones e Hamilton (1992) apresentam uma série de estratégias, utilizadas pelos gerentes, em diversas situações.

Quando a demanda é alta, existem alguns aspectos a considerar:

- Fazer reservas com antecedência sob ou sem condições especiais – *booking lead time*;
- Aplicar penalidades para mudanças ou cancelamentos de reservas;

- Pré-pagamento da reserva sem reembolso;
- *Sell through* restrito a certos clientes.

Normalmente, em tempos de alta demanda, os hotéis maximizam as receitas dos quartos aumentando a diária média. Porém, os clientes transientes e de grupos de negócios merecem, cada um, uma estratégia única e específica. Algumas táticas aplicadas aos clientes transientes durante períodos de alta demanda são mostradas a seguir:

- Deve-se determinar o *mix* ideal dos segmentos de mercado na tentativa de se vender na tarifa mais alta possível para cada um dos segmentos. Esta técnica depende de uma previsão de *mix* de vendas bem precisa.
- Monitorar as reservas de novos negócios e usar as mudanças identificadas para reajustar o inventário de quartos. Com a ocupação alta, deve-se restringir ou fechar a disponibilidade de tarifas promocionais ou pacotes de baixo *Yield* e não oferecer descontos. Porém, os gerentes devem estar preparados para reabrir tais tarifas quando a demanda começar novamente a cair.
- Considerar um período mínimo de estadia (*minimum length of stay*) para que se possa controlar melhor a demanda durante alta procura e evitar imprevistos *check outs*.

Uma série de táticas para grupos deve ser apropriada durante alta demanda:

- Quando houver demanda de dois ou mais grupos, deve-se considerar a maior receita total e, não, apenas a gerada a partir das diárias dos quartos alugados. A experiência dos gerentes em atividades de grupo é muito relevante nestes casos. Desta maneira, fica mais provável aceitar a reserva de grupos que também reservem salões de convenção, serviços de quartos e de alimentos e bebidas, passando mais tempo dentro do hotel e, assim, obtendo um maior potencial de receita extra quarto.
- Tentar mover grupos mais sensíveis ao preço para períodos de baixa demanda. Em outras palavras, quando o hotel previr alta demanda para um período em que grupos mais sensíveis ao preço já tenham feito reservas, os gerentes devem tentar re-agendar estes grupos para períodos em que exista pouca demanda.

Já quando a demanda está baixa, deve-se considerar:

- Uma oferta limitada de pacotes promocionais para o mercado local transiente.

Algumas recomendações estratégicas para vendas a clientes transientes e grupos durante períodos de baixa demanda são apresentadas a seguir:

- Cuidadosamente, deve-se formar uma estrutura flexível de tarifas que permita aos agentes de vendas oferecerem preços menores em certas situações. Tal estrutura deve ser estabelecida previamente no processo de planejamento antecipando-se à demanda.
- Tentar ao máximo projetar e decidir, precisamente, o número de quartos que devem ser reservados para uma demanda prevista para cada tipo de segmento de mercado. Isso é mais conhecido como *nested protector* ou proteção aninhada. Neste caso, cada classe de tarifa tem um determinado número de unidades protegidas para ela ou seja, a ela alocada. Entretanto, uma classe superior de tarifa pode invadir a proteção de uma classe inferior, mas o contrário não se aplica. Ou seja, exceto para a classe de tarifa plena, cada classe possui um limite máximo de reservas. Se o limite de uma classe é atingido, reservas nessa classe podem ainda ser aceitas enquanto os limites das classes inferiores não forem atingidos;
- Sendo o período de baixa demanda inevitável, devem-se abrir descontos especiais para os grupos mais sensíveis ao preço e também, promover descontos corporativos e pacotes para empresas ainda não clientes do hotel, como forma de apresentação do serviço, de olho em negócios de longo prazo.
- Manter tarifas altas para clientes que chegam como *walk in* (sem reserva prévia), já que eles representam bom potencial de aumento de receita a partir das técnicas de *top down selling*. Ou seja, para esses clientes, começar a venda com tarifas mais altas e negociar decrescentemente.

2.10

Descontos - EDP – Early Discount Pricing

É a prática de vender unidades de algum item, produto ou serviço, com desconto em antecedência ao pico da demanda ou da data de disponibilidade do item. O propósito maior é estimular os segmentos mais sensíveis ao preço para aumentar as vendas e suas contribuições. Com uma capacidade fixa, a estimulação

é usada procurando evitar que parte da capacidade disponível deixe de ser vendida perdendo receitas potenciais, fenômeno conhecido como *spoilage*.

Existe um certo trade-off entre o aumento de receita devido a clientes com desconto e a perda de receita gerada pelos clientes que compraram com desconto mas estariam dispostos a pagar tarifas maiores (*leakage*), ou pelos clientes dispostos a comprar com menor, ou sem desconto, mas que não puderam comprar por falta de disponibilidade (conhecida como *spill*).

É preciso julgar e usar os descontos nas reservas com antecedência para que não ocorra displacement de clientes que pagariam uma tarifa maior (Weatherford, 1991).

Quando a elasticidade-preço (ou sensibilidade ao preço) dos clientes diminui com o tempo que resta até a data de disponibilidade, EDP se torna uma estratégia de segmentação de mercado, usando o tempo da compra como o meio de dividir o mercado em segmentos com diferente sensibilidade ao preço.

Um segundo benefício do EDP vem da informação da demanda total provida pela venda com descontos em antecedência. EDP, em contraste com o *single level pricing* (SLP), deve direcionar para grandes vendas iniciais usando como direcionador e indicador da demanda total. Como exemplo, um hotel tendo conhecimento dos seus padrões de reservas pode se planejar para possíveis necessidades de pessoal de limpeza e restaurantes.

Oferecer tarifas com desconto requer cuidados especiais. Será que é justo ou ético cobrar diferentes preços por um mesmo serviço ou produto para diferentes clientes baseando-se nos seus padrões de reserva e disposição de pagar?

Considere três executivos chegando à recepção e fazendo reserva para a mesma categoria de quartos. Subindo juntos no elevador, eles descobrem que cada um pagou uma tarifa diferente pelos quartos e que a diferença é substancial. Pode-se notar que o hotel está praticando pelo menos algum tipo de YM. Podem eles pensar que essas diferentes tarifas baseiam-se apenas nas diferentes necessidades e disposição para pagar de cada um ou podem concluir que algo os diferenciou, tal como a flexibilidade com que admitiram a hora de chegar, ou a antecedência com que reservaram. Talvez não seja nada disso. A diferença das tarifas foi ocasionada pela capacidade de cada um na negociação das tarifas com o *staff* do hotel ou pela reclamação contra o preço alto (Hanks, Cross e Noland, 1992).

É um problema de educação do cliente. Quando segmenta o mercado, o hotel oferece diferentes produtos com diferentes preços. Mesmo que os produtos físicos sejam os mesmos, o último quarto vendido em uma noite não é o mesmo produto que um quarto vendido 3 meses antes.

Normalmente não encontramos procedimentos específicos para serem seguidos quando um cliente está negociando uma tarifa, até pelo dinamismo do assunto. Geralmente baseia-se em receitas geradas no passado por tal cliente (ou clientes aque é julgado similar) para determinar qual desconto lhe deve ser oferecido. Apesar disso, muitos clientes se abstêm desta negociação por achar que estão se passando por clientes “chorões”. No caso, quando desistem da reserva, os hotéis perdem uma receita importante por também não saber a hora de oferecer o desconto que o cliente está esperando receber. Hanks, Cross e Noland (1992) relatam a seguinte ilustrativa afirmação de um gerente de hotel:

“... se eu tiver um corpo quente com dinheiro em pé na minha frente e lençóis frios no andar de cima, eu quero fazer um negócio. Até que o cliente esteja disposto a pagar mais do que meu custo variável de limpar este quarto, eu vou fazer algum dinheiro”

A Tabela 2.10.1 mostra um programa de descontos e restrições desenvolvido pelo hotel Marriot, em 1990, com a finalidade de estudar o comportamento do consumidor quando exposto a distintas situações de compra.

Tabela 2.10.1 – Tipos de Ofertas e Restrições

Regra	Requisito de antecedência	Reembolso	Mudanças permitidas	Estadia mínima
<ul style="list-style-type: none"> • Compra com antecedência • Reservas com antecedência 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 dias • 7 dias • 14 dias • 21 dias • 30 dias 	<ul style="list-style-type: none"> • nenhuma • % de reembolso • reembolso fixo • total 	<ul style="list-style-type: none"> • nenhuma • mudar data de estadia mas não os números de noites • ilimitado mas sem reembolso • ilimitado 	<ul style="list-style-type: none"> • dias da semana • fins de semana

Fonte: Hanks, Richard; Cross, Robert; Noland, Paul – “Discounting in the Hotel Industry: A New Approach” - Cornell Hospitality Restaurant Administration Quaterly, Feb 1992, pp 15 – 23.

As restrições de não reembolso, por exemplo, são um corte no risco de um *no show* que o hotel está disposto a dar descontos como benefício de troca para não correr tal risco. Se o cliente estiver disposto a pagar para o hotel não correr este risco, adquirindo um quarto que não pode ser cancelado, este produto, este

quarto é diferente do mesmo quarto que outro cliente preferiu não correr o risco de não utilizar, um quarto que pode ser cancelado, apesar de ser do mesmo tipo.

Alguns autores divergem sobre o que consideram YM. Hanks, *et al* (1992) afirmam que oferecer descontos e limitar o número de pessoas que poderão comprar não pode ser considerado YM. Esta técnica se chama “tempo para compra”. Isto é, o cliente menos sensível ao preço, geralmente, espera para comprar na última hora enquanto o mais sensível ao preço, normalmente, compra com uma certa antecedência. Eles estão dispostos a serem mais flexíveis em troca de uma tarifa com desconto, comprando assim um produto de valor menor. Outra maneira de segmentar o mercado que não pode ser considerado YM é quanto de negócio este segmento gerou, atribuindo os maiores descontos para quem fez mais negócios com a empresa. Esta técnica é chamada de *quantity discounting*.

2.11 Controle de Capacidade

Algumas estratégias, além das usadas para controlar as tarifas, podem ser usadas para controlar a disponibilidade dos quartos:

Minimum length of stay – Requer que as reservas só sejam aceitas para um certo período mínimo de estadia, e permite ao hotel estabelecer um padrão de ocupação. É comum para os hotéis e *resorts* estabelecer esta estratégia durante períodos de pico e em tempos de eventos especiais ou de alta ocupação. Seu requerimento de uso é manter o pico de ocupação em um dia a partir de uma redução de ocupação nos dias anteriores ou posteriores ao pico. Mas, isso deve ser considerado cuidadosamente, pois o hotel pode estar rejeitando lucrativos negócios de curta duração. Assim, os agentes de reserva têm de saber quais os clientes que aceitarão esta estratégia e não procurarão outro concorrente.

Close to Arrival – Só permite que se aceitem as reservas para um certo dia caso os clientes cheguem antes do dia reservado. Assim, se o gerente está prevendo para um dia um número de *check ins* que ele considere muito para a capacidade de atendimento, só serão aceitos os clientes que aceitarem chegar antes deste dia para permanecer no hotel durante o dia requisitado. Entretanto, segundo essa prática, chegadas adicionais durante o dia de pico não podem ser aceitas. Assim como no *minimum length of stay*, os gerentes devem manter o controle e monitorar o número de reservas rejeitadas devido a esta estratégia.

Sell-through – esta técnica é parecida com a de *minimum length of stay* exceto onde o período mínimo de estadia pode começar antes do dia em que a estratégia é aplicada. Por exemplo, se um *sell-through* de 3 noites é aplicado em uma quarta-feira, as chegadas que acontecerem na segunda, terça e quarta, devem ter reservas para 3 noites para serem aceitas. Esta técnica é eficiente quando um dia tem um pico de ocupação e os gerentes não querem que este pico afete as reservas em cada dia antes e depois do pico. Assim, os hotéis se utilizam desta técnica para fazer um *overbooking* no dia de pico. Para gerenciar o dia de pico, devem-se prever os cancelamentos, *no show*, *check outs* imprevistos para reduzir o *overbooking* e, assim, fazer com que todos os clientes sejam acomodados. Sem esta técnica, os dias antes e depois do pico devem ter baixa taxa de ocupação porque o dia de pico deve bloquear prováveis extensões na estadia.

2.11.1 Overbooking

É a técnica de gerenciamento mais usada para eliminar as perdas de receita devido a quartos vazios que poderiam estar ocupados, seja devido a cancelamentos com pouca antecedência, *no show* ou superestimação da demanda.

Nem todo hotel deve praticar *overbooking*. Aqueles orientados para o *yield* devem considerar essa prática. Alguns hotéis, principalmente aqueles de menor expressão, podem achar que a desvantagem em um prazo longo de não ter acomodações para clientes de alto padrão valoriza mais a possibilidade de benefício do *overbooking* (Jones e Hamilton, 1992).

A noção de que hotel cheio é um jogo de aposta está refletida até pela incerteza do pessoal de *front desk* quando usa os termos “chegada e partida imprevista de clientes”.

É claro que o risco está inserido nessa questão. Deve-se ou não correr o risco de não atender a um cliente em caso da demanda exceder a capacidade? Um gerente avesso ao risco não deve fazer *overbooking*. Enquanto formas conservadoras de não se reservar além da capacidade envolve o risco de se ter quartos vazios por causa de *no show*, a questão de futuros negócios se faz presente também. Os gerentes que aceitam correr o risco de negar acomodação para um cliente com reserva, usam extensivos *overbookings* e podem ter seus lucros de longo prazo perdidos caso o cliente não queira mais voltar ao hotel, além da

publicidade negativa que este cliente fará do hotel. As perdas sofridas com uma falha na relação com o cliente são intangíveis.

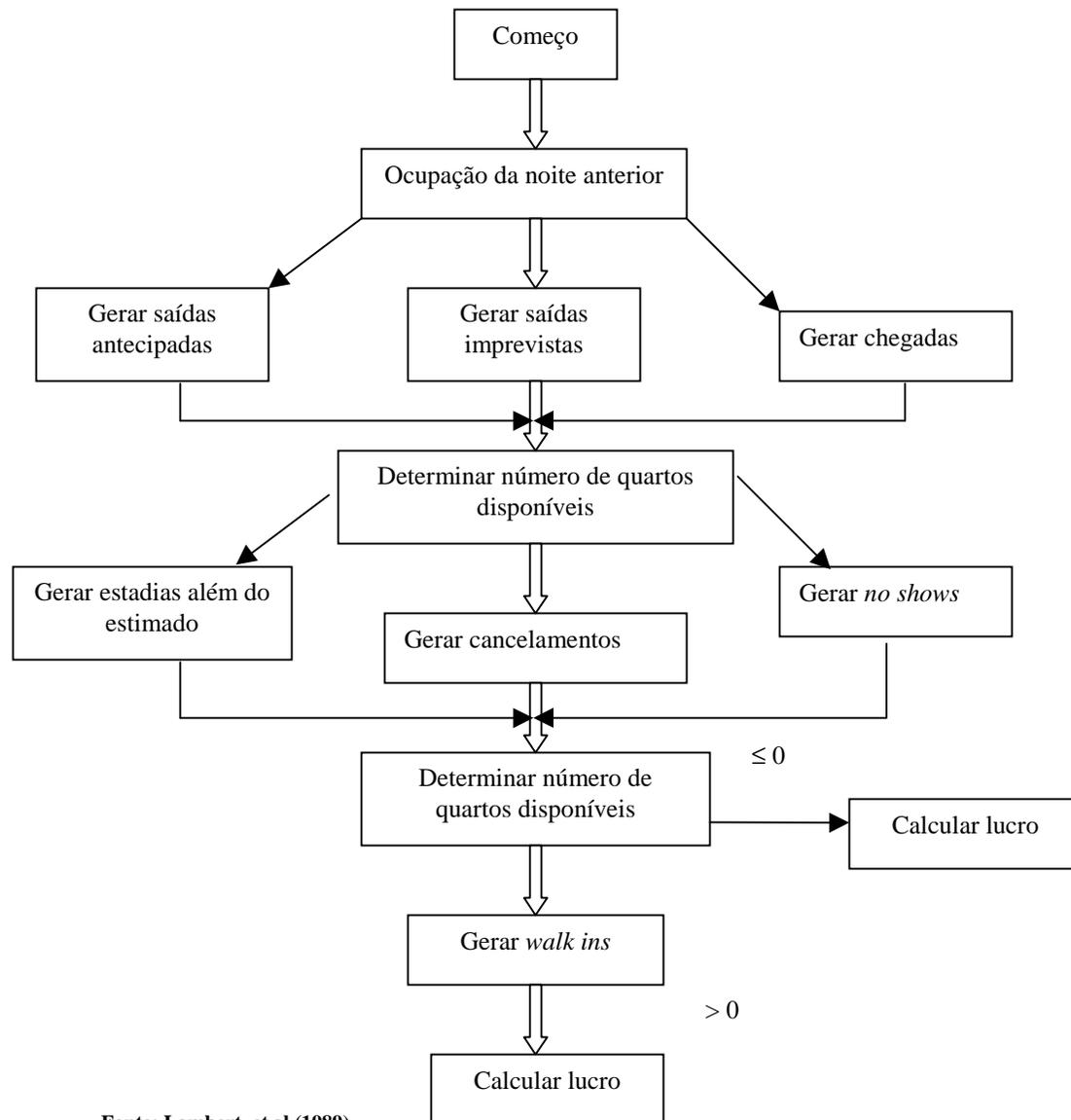
Lambert, *et al* (1989) defendem algumas soluções. O ideal seria desenvolver um sistema de previsão preciso que analise a disponibilidade dos quartos e indique o número de reservas que se deve aceitar para um dado dia de chegada e duração da estadia.

Para tornar tal estimativa de clientes mais precisa, devem-se coletar e analisar os padrões dos dados históricos de algumas variáveis, tais como: cancelamentos; nível projetado de chegada de clientes de grupos e transientes; *no show*; estadias prolongadas de clientes; *ckeck outs* imprevistos; *walk ins*. Baseado nestas probabilidades em conjunto, o nível de *over* será diferente para cada dia da semana.

Um modo alternativo seria criar um modelo de simulação para guiar uma política ótima de reservas. Tais simulações são efetivas quando usadas para prever o que aconteceria dada alguma circunstância. É bem útil, em situações dinâmicas tal como nas decisões de reservas, quando uma reserva para um certo dia afeta o inventário de quartos de vários outros dias. Tais simulações são específicas para cada hotel.

Simulações permitem que os gerentes estudem os sistemas complexos e reais do mundo atual que não podem ser adequadamente descritos por outro método analítico. Descrevem a operação do sistema em termos de eventos individuais e, no caso de sistemas de reservas, permite que cada elemento seja estudado separadamente. Inter-relações entre os componentes são definidas pelo modelo. Quando estes componentes são combinados e dados são coletados, a operação real do sistema de reservas pode ser simulada pelo computador e seu comportamento pode ser estudado. Os gerentes podem perguntar o que aconteceria se alguma variável fosse alterada e desenvolver estratégias alternativas. Para exemplificar a complexidade na análise de um *overbooking*, um fluxograma desenvolvido por Lambert, *et al* (1989) é mostrado na Figura 2.11.1.1.

Figura 2.11.1.1 – Fluxograma simplificado para analisar *overbooking*



2.12 Displacement

Ocorre quando a venda de algum produto, ou serviço, para algum segmento de mercado com acesso à classe de tarifa inferior causa perda de venda para outro segmento com classes de tarifas mais elevadas. Ou seja, quando por falta de disponibilidade, vender o recurso por preço mais baixo impede vendê-lo (mais tarde) por preço mais elevado gerando perda de receita total.

No caso da hotelaria, *displacement* ocorre com frequência quando um hotel aceita uma reserva de grupo, rejeitando mais tarde e em decorrência disto, clientes transientes que costumam pagar maiores tarifas que membros de grupos. Quartos transientes são quartos vendidos para clientes que não estão afiliados a um grupo registrado no hotel. Aceitar certos tipos de negócios, tais como grupos com descontos, pode custar para o hotel substancial perda de receita. Com uma análise de YM, os agentes de vendas podem determinar quando aceitar ou rejeitar uma reserva em favor de um negócio potencialmente mais lucrativo (Orkin, 1988).

Não se devem dar descontos a grupos somente porque eles são grupos. Em termos de *yield*, quanto mais volume, menos inventário restará disponível para a venda e mais *displacement* pode ocorrer. Quanto maior o volume de quartos pedidos, parece haver mais justificativas para se dar descontos.

O hotel deve aceitar um grupo com tarifa reduzida se a receita que ele vai gerar em serviços extra quarto neutralizar a perda pelas tarifas oferecidas com desconto. Todo o período de permanência do grupo no hotel deve ser considerado, assim como os dias antes e depois de sua chegada e partida. A demanda não se baseia somente no dia da chegada mas, sim, no período de estadia.

Displacement primário ocorre, principalmente, quando o hotel bloqueia um certo número de apartamentos para o segmento de grupos (que geralmente recebem maiores descontos), impedindo que outros segmentos permaneçam no hotel durante o período de estadia do grupo.

Displacement secundário ocorre nos dias anteriores e posteriores ao período de estadia dos grupos. Mesmo que haja disponibilidade em dias imediatamente seguintes ao de partida e/ou anteriores ao de chegada do grupo, a venda para outro cliente será perdida por falta de disponibilidade durante todo o período de permanência desejado.

Influências não monetárias ou de longo prazo, devem ser analisadas, tais como: “este é um dos nossos melhores clientes” ou “este cliente só nos traz grupos que nos levam a uma perda de receita”.

Para entender o impacto potencial das vendas de apartamentos para grupos sobre a receita total, o hotel deve coletar a maior quantidade de características relevantes de cada grupo que for possível. Deve-se dar atenção a certos fatores, tais como:

Dados sobre Reservas de Grupo – os gerentes devem determinar quando os bloqueios para grupos que já estão no sistema de reservas devem ser modificados por causa de cancelamentos antecipados, uma super estimação do número de quartos necessários ou uma demanda melhor do que a originalmente antecipada. Se um grupo for um negócio repetido, os gerentes podem sempre ajustar as expectativas revisando o histórico do grupo e corrigindo suas falhas antigas. Normalmente, grupos costumam bloquear mais quartos do que realmente precisam para o caso de conseguir uma maior demanda. O cancelamento destes quartos pelo hotel é chamado de *wash factor* ou fator de limpeza.

Acompanhamento das Reservas de Grupo – a taxa de reservas de grupo é chamada de *booking pace*. Isto não quer dizer que o grupo já realizou a reserva, mas pode ser medida desde o começo das negociações. Por exemplo, se um hotel bloquear, para um certo mês, 300 apartamentos para um determinado grupo que no ano anterior bloqueou para o mesmo mês 250, o *booking pace* para este grupo é de 20% a mais. Uma vez que o hotel reúne anos de informação sobre reservas de grupo, pode determinar uma tendência normal para o *booking pace* e, com isso, gerar uma importante variável quando se deseja prever a demanda.

Lead Time para Reservas de Grupo – o hotel deve determinar o tempo de antecedência com que as reservas de grupo costumam feitas e, assim, poder gerar gráficos de tendências para reservas de grupo. Essas tendências podem ser combinadas com o *booking pace* para mostrar qual a taxa em que o hotel está aceitando reservas de grupo comparadas com dados históricos sobre estas mesmas taxas. Tais informações são importantes para determinar quando aceitar uma nova reserva de grupo e a que preço. Caso o atual *booking pace* esteja abaixo da tendência, preços especiais devem ser oferecidos para estimular a demanda por grupos.

Negócios de Grupo Antecipados – certos eventos, como convenções e congressos, são realizados com certa frequência num mesmo lugar, numa mesma cidade. Dessa forma, os gerentes devem estar a par dos possíveis eventos e se programar para receber grupos repetidos. Caso não retornem ao mesmo hotel, tais grupos tirarão o lugar de algum outro grupo em algum outro hotel, gerando assim um potencial negócio a partir do momento que estes grupos têm que achar um outro hotel na mesma área. Analisando as pressões do mercado e ajustando as

estratégias de venda, devem ser incluídos, na análise de YM, as reservas em tentativas de grupos que ainda não foram garantidas de alguma forma.

2.13

Medidas de Desempenho

Nem sempre é um sistema automatizado que faz com que um programa de YM seja bem sucedido, e sim, as abordagens sobre treinamento de pessoal e monitoração de seu desempenho.

As medidas de desempenho devem refletir o impacto das decisões tomadas sobre a receita do hotel. Permitem, também, que as pessoas aprendam a partir das ações tomadas no passado, encorajando-as a tomarem as melhores decisões no presente e no futuro. YM sugere que, ao invés de medir o desempenho por meio do número de quartos vendidos, da receita gerada, da taxa de ocupação e da diária média separadamente, os gerentes avaliem o *yield* do hotel.

A seleção dos critérios de desempenho afeta as tomadas de decisão dos gerentes responsáveis pela maximização dos lucros no hotel. Alguns gerentes estão preocupados com a ocupação, outros com a diária média e outros com os resultados comparados com o orçamento. O departamento de vendas, por exemplo, se avaliado a partir dos *room-nights* deverá, inevitavelmente, aceitar o máximo de grupos possível e, assim, rejeitar futuros negócios potenciais mais lucrativos de clientes individuais. O trabalho dos gerentes de receita é de trazer o melhor retorno possível para o hotel a partir do espaço, serviços e produtos disponíveis (Orkin, 1988).

Algumas empresas reviram esta medida de desempenho e começaram a avaliar o total de vendas mensais relativas tanto ao número de quartos ocupados quanto às tarifas conseguidas. Apesar dessa abordagem nos fornecer mais dados, não esclarece, necessariamente, o impacto real de cada venda feita pelo pessoal de vendas. A Tabela 2.13.1 ajuda a mostrar isso quando diferentes cenários de similares reservas são simulados:

Tabela 2.13.1 – Comparativo de Desempenho

	Números de reservas nos dias de demanda:			
	Alta	Média	Baixa	Total/Média
Gerente A: N° quartos	200	200	200	600
tarifa	\$100	\$100	\$100	\$100
Gerente B: N° quartos	300	200	100	600
Tarifa	\$100	\$100	\$100	\$100
Gerente C: N° quartos	300	200	100	600
Tarifa	\$90	\$100	\$130	\$100
Gerente D: N° quartos			600	600
Tarifa			\$100	\$100

Fonte: Orkin, Eric B. – “Boosting your Bottom Line With Yield Management” - Cornell Hospitality Restaurant Administration Quaterly fevereiro 1988 pp 52 – 56.

Da Tabela 2.13.1, verificamos que todos os gerentes atingiram o mesmo número de quartos vendidos e a mesma diária média. Porém, será que eles tiveram o mesmo desempenho? Vejamos as seguintes análises:

- Gerente D: toda a venda durante baixa demanda;
- Gerente A: vendas consistentes em qualquer período;
- Gerente B: alta proporção de vendas em alta demanda, alta possibilidade de *displacement*;
- Gerente C: alta proporção de vendas em dias de alta demanda e algumas vendas em baixa demanda;

A diferença da contribuição feita pelos gerentes C e D são substanciais. Quando os métodos tradicionais de medida de desempenho são incapazes de demonstrar isso estatisticamente, existe uma motivação para os gerentes de vendas adotarem esse comportamento de maximizar a contribuição. Quando eles se deparam com um grande grupo de clientes sensíveis ao preço entusiasmados para reservar em baixa demanda, devem pensar duas vezes antes de aceitar tais grupos, caso abaxem a diária média de todas as suas vendas para o mês.

A combinação entre ocupação e diária média é imperativa para comparar um hotel com altas tarifas e baixa ocupação, e um com baixas tarifas e alta ocupação.

Qualquer tipo de medida que cria um conflito entre os interesses do hotel e a produtividade de seus empregados é seriamente prejudicial para promover a maximização do *yield*.

Segundo Lieberman (1991), as medidas de desempenho são necessárias para:

- Refletir o impacto das decisões sobre a lucratividade;
- Permitir que as pessoas aprendam a partir das ações tomadas no passado;
- Encorajar as pessoas a tomarem as melhores decisões;
- Prover informação através da organização;

É importante analisar as metas traçadas para que elas não entrem em conflito. Algumas medidas de performance em várias empresas desencorajam o pessoal de vendas quando tiram ações que maximizem o lucro da companhia. Por exemplo, se o desempenho do pessoal de vendas for medido ou pelo montante de receita que eles proporcionaram ou pelo número de chamadas que conseguiram transformar em venda, um agente de venda quase sempre tem pouco incentivo para rejeitar uma oferta, mesmo que, mais tarde, a mesma oferta possa lhe render um maior lucro. Assim, para que se atinja uma máxima lucratividade na empresa, os incentivos e medidas de desempenho devem reconhecer a lucratividade de diferentes tipos de vendas e serem recompensados nestas bases. Os efeitos de curto e longo prazo sobre a receita devem ser considerados. Dessa forma, a medida de desempenho deve considerar o tempo em que foi feita a venda e ponderar de acordo com a dificuldade de se vender naquela tarifa, naquela ocasião específica. As políticas e procedimentos devem encorajar um comportamento apropriado dos agentes de venda na hora de aumentar sua compensação total quando se utiliza das ferramentas de YM (Lieberman, 1991).

2.14 Incentivos

Algumas vezes, incentivos são oferecidos para que os agentes vendam as tarifas acima da *hurdle rate*. Porém, incentivos como este devem ser aplicados cuidadosamente. Os agentes podem optar por sempre oferecer tarifas que lhes rendam mais benefícios no programa de incentivo e, assim, podem perder vendas importantes por benefício próprio. Os programas de incentivo devem evitar que os agentes de reservas e/ou vendas, ao buscarem benefícios próprios, rejeitem o *yield* como meta.

Por exemplo, caso a gerência determine que os funcionários receberão gratificações sobre o total de acomodações vendidas, os agentes seriam induzidos

a buscar aumentar as vendas oferecendo aos clientes o menor preço permitido. Por outro lado, caso eles fossem avaliados através do preço médio conseguido, poderiam ser levados a deixar de oferecer descontos, perdendo vendas potenciais para os segmentos mais sensíveis ao preço, mesmo com uma baixa taxa de ocupação do hotel.

Outros premiam os agentes mais pelas vendas realizadas em períodos de baixa demanda, do que durante os períodos de alta. Os agentes também podem receber incentivos por vendas para clientes que fiquem mais tempo no hotel, que potencialmente devem render mais receita extra-quarto.

YM aconselha o estímulo ao *upselling*. Ou seja, ao chegar ao hotel, seria oferecido ao cliente um upgrade de categoria com acréscimo na tarifa que ele já havia pago ou reservado. O funcionário da recepção receberia uma bonificação por cada *upselling* conseguido.

Em resumo, são diversos tipos de remunerações e prêmios que podem ser oferecidos aos funcionários de todos os departamentos do hotel.

Para se assegurar dos procedimentos e sistemas que encorajam a maximização do *yield*, estes propósitos devem estar desenhados e definidos dentro do programa de YM. Raramente, as abordagens tradicionais, coincidentemente, vão promover tomadas de decisão e comportamento eficientes (Orkin, 1988).

2.15

Sistemas de Informação

Uma comunicação entre os departamentos de vendas, reservas, eventos, alimentos e bebidas e recepção sobre os propósitos e tipos de controle por YM é essencial. Durante o projeto do programa de YM, todo departamento deve ser encorajado a influenciar no desenvolvimento do programa de implementação tornando suas necessidades particulares conhecidas, assim como continuar com a comunicação depois de implementado para que melhores decisões e correções sejam feitas (Lieberman, 1991).

Os *feedbacks* ajudam a planejar e prever mais precisamente a demanda total por segmento para períodos futuros. Assim, um número maior de quartos pode ser disponibilizado para a receita anteriormente rejeitada.

Em muitos casos, a inflexibilidade dos sistemas estraga os esforços de YM. Muitas centrais de reserva quando provêm as tarifas para os agentes de reservas,

não levam em consideração que as tarifas disponíveis no dia de chegada não vão ser as mesmas durante os dias de estadia, como mostra a Tabela 2.15.1:

Tabela 2.15.1 – Disponibilidade de Tarifas

	Tarifas disponíveis				
Domingo	110	95	85	75	65
Segunda	110	95			
Terça	110				
Quarta	110	95	85	75	65
Quinta	110	95	85	75	65

Fonte: Orkin, Eric B. – “Boosting your Bottom Line With Yield Management” - Cornell Hospitality Restaurant Administration Quaterly fevereiro 1988 pp 52 – 56.

Caso A – Para um cliente pedindo uma reserva para três dias a partir de domingo vão ser cotadas cinco tarifas. Isso faz com que as tarifas oferecidas não ajudem a maximizar o *yield* pois segunda e terça são dias de alta demanda.

Caso B – um pedido de três dias de estadia começando na terça vai ser oferecido somente com a maior tarifa. Sendo quarta e quinta dias de baixa demanda, o hotel pode deparar-se com a perda dessa venda.

Algumas centrais de reserva colocam à disposição somente aquelas tarifas que estão disponíveis para todos os dias. Nesse caso, a maximização do *yield* ficaria quase que impossível quando a maior tarifa é a única que se aplica para todos os dias em questão.

Apesar de não ser necessário o uso de softwares específicos para praticar YM em um hotel, sua utilização ajuda muito na obtenção de dados e respostas para as mudanças de mercado de forma mais concisa, eficiente e rápida, justamente o que os clientes procuram (Donaghy, McMahon-Beattie e McDowell, 1997).

Sistemas computadorizados de YM existentes permitem uma simulação de cenários que integra estatísticas de demanda e disponibilidade de quartos e mostra os produtos que gerariam maiores receitas. Os sistemas de YM computadorizados podem guardar, recuperar e manipular um grande volume de dados sobre diversos elementos que afetem a receita dos quartos. Porém, eles não tomam decisões. Apenas auxiliam os gerentes com informações para avaliar e seguir o melhor caminho. Podemos descrever alguns benefícios atingidos por empresas que usam softwares próprios de YM:

- Os softwares podem monitorar 24 horas por dia, 7 dias da semana, todas as informações quase que ao mesmo tempo;

- Os softwares podem ser programados para responderem a mudanças específicas no mercado com maior consistência;
- Com a disponibilidade de informações, melhoram o gerenciamento de informações e, assim, podem-se tomar decisões mais precisas e mais rápidas;
- O sistema é capaz de analisar as transações de vendas e de receitas que estejam ocorrendo para que se avalie se os objetivos traçados pelo programa de YM estão sendo atingidos. Isto é, um melhor monitoramento de desempenho;

Os softwares também são capazes de oferecer melhores relatórios, tais como:

- Sobre o mix de mercado, provêm informações dos segmentos de mercado para uma previsão por segmento mais eficiente;
- Apresentam a demanda por apartamento e o volume de reservas numa base diária em forma de gráficos e calendários;
- Fornecem um status de futuras chegadas para cada dia da semana. Eles contêm uma série de informações de previsões que permite o desenvolvimento das tendências de ocupação a partir de uma análise comparativa dos dias da semana;
- Fornecem dados históricos sobre chegadas individuais que indica o padrão de reservas do hotel e suas tendências;
- Fornecem uma amostra semanal que contém a taxa de vendas dos quartos, assim como o número de quartos que foram vendidos de acordo com cada tipo de desconto ou pacote promocional oferecido;
- Fornecem estatísticas para o monitoramento de *no show*, *walk in*, cancelamentos e rejeições que podem ser usadas para uma previsão mais precisa.

2.16 **Benefícios do YM**

Para um melhor resultado, o hotel todo deve ser envolvido no programa de YM. Para muitos hotéis, isto deve ser uma revolução nas práticas tradicionais.

Cenários vistos como aceitáveis têm uma ou mais das características descritas a seguir: informações sobre as diversas opções de tarifas estão

disponíveis; um desconto substancial foi dado como troca pelas restrições de cancelamento na hora da reserva; restrições razoáveis foram impostas na troca por tarifas com desconto; preços diferentes foram cobrados por produtos percebidos como diferentes (Kimes, 1994).

De acordo com Lieberman (1991), as informações geradas por um programa de YM permitem que a empresa atinja uma liderança competitiva da seguinte forma:

- Desenvolvendo novos produtos que melhor atinjam as necessidades dos clientes;
- Colocando um preço nesses produtos com base na disposição de cada cliente em aceitar este preço;
- Gerando demanda extra a partir do desenvolvimento de restrições de compra que permitam que diferentes preços sejam oferecidos com uma mínima diluição de receita;
- Aumentando a capacidade da empresa em focar suas propagandas e conduzir eficientemente suas campanhas promocionais;
- Melhorando as previsões;
- Aperfeiçoando políticas de preços sazonais e decisões sobre o inventário;
- Indicando novos nichos de mercado;
- Identificando demanda para esses novos nichos de mercado;
- Melhorando a coordenação e integração entre o *front-office* e o departamento de vendas;
- Determinando as atividades de desconto;
- Desenvolvendo melhores planos de negócio;
- Estabelecendo uma estrutura de preços baseada no valor do produto;
- Padronizando o serviço de resposta ao pedido de reserva dos clientes;
- Maximizando os lucros através de uma minimização dos custos e maximização da receita de rede total.

2.17

Problemas potenciais em um programa de YM

Uma adoção parcial de um sistema de YM resulta em conflitos interdepartamentais, um nível de serviço ao cliente medíocre, ganhos de curto prazo

em detrimento de negócios de longo prazo, alto nível de estresse e alta taxa de *turnover* entre os empregados (Jones e Hamilton, 1992).

Existe uma grande tendência em focar os mínimos detalhes do YM sem entender, totalmente ou claramente, o conceito. É como se fosse o caso clássico de se ver a árvore e não conseguir mais ver a floresta. Algumas das técnicas individuais que apoiam os sistemas de YM são complexas e levam algum tempo para serem desenvolvidas.

A ênfase em tecnologia de informação e em *softwares* falha em demonstrar como as pessoas são importantes como elemento de um sistema de YM. Um programa de YM bem sucedido pode ser operado sem o uso de tecnologia computacional, mas estes sistemas computacionais não vão nunca ser bem sucedidos sem um pessoal bem treinado e envolvido no processo.

YM não é incompatível com um bom nível de serviço ao cliente e, ao mesmo tempo, não vai melhorá-lo automaticamente (Jauncey, Mitchell e Slamet, 1995).

Como YM envolve um comprometimento orientado ao mercado, seu processo requer um entendimento detalhado sobre as necessidades e expectativas de cada segmento. Por outro lado, é dito que o mercado hoteleiro caracteriza-se por uma intolerância na flutuação das tarifas dos quartos e qualquer aplicação de YM deve resultar na insatisfação do cliente.

Tais visões opostas devem refletir a necessidade de considerar as características de mercados específicos, para diferentes segmentos, que devem se diferenciar em termos de suas disposições e habilidades para pagar diferentes tarifas. Devem ser atendidos e cobrados de acordo com suas expectativas e necessidades.

O YM oferece ao hotel não só uma vantagem competitiva no mercado, mas também podem resultar em clientes alienados e severos problemas morais com os empregados. Um efetivo uso de YM requer treinamento intensivo dos empregados e um comprometimento a partir dos gerentes superiores. Segundo Kimes (1989), os seguintes aspectos devem ser considerados:

Clientes Alienados – Deve-se informar ao cliente o porquê da tarifa oferecida, assim como as oportunidades de compra que ele pode fazer, caso se sujeite a algumas restrições impostas pelo hotel. Eles podem achar injusto pagar

pelo mesmo quarto um preço mais alto do que alguém que comprou com alguns dias de antecedência.

Problemas Morais com os Empregados – YM pode acabar com o julgamento de responsabilidade de vender dos empregados de *front desk* e reservas. Se o sistema de YM não estiver estruturado para permitir que os trabalhadores usem seu julgamento e o bom senso, naturalmente eles irão rejeitar o sistema.

Programas de Incentivo e Remuneração – sistemas de YM podem causar problemas para os departamentos de vendas que, tipicamente, são remunerados pela quantia de venda feita. Caso os programas de incentivo não sejam reavaliados, o pessoal de vendas pode achar que o sistema de YM está agindo contra eles. Os gerentes devem ser remunerados com base na ocupação e na tarifa média dos quartos, levando-os a analisar ambos. Caso os programas de incentivo não abranjam isso, os gerentes podem resistir em usar YM.

Treinamento dos Empregados – todos os empregados devem ser treinados e esclarecidos sobre o objetivo do YM, como ele funciona e como ele afeta seus trabalhos.

Organização das funções de YM – tratando-se de hotéis independentes, YM tem que ser implementado somente quando estiver totalmente adaptado ao nível do hotel. Somente quando todas as áreas do hotel estiverem a par e integradas ao sistema de YM, o programa será bem sucedido. Do contrário, poderão gerar conflitos internos entre departamentos.

Comprometimento dos Gerentes Superiores – Caso os empregados não saibam que o sistema de YM é essencial para o sucesso das operações, eles não vão levar o programa tão a sério quanto os gerentes gostariam que o levassem.

Estadias Seguidas – os hotéis têm que saber lidar com os hóspedes que chegam em épocas de baixa demanda e quiserem ficar durante uma época de alta demanda. Que tarifa cobrar? É claro que o gerente vai querer vender o hotel em um período de baixa demanda, mas poderia ele obter um preço maior no período de alta?

Efeitos Múltiplos – caso o sistema de YM se concentre somente no gerenciamento dos quartos, pode-se estar ignorando a receita que os outros departamentos segmentos poderiam oferecer.

Informações Descentralizadas – se não tiverem um sistema que informe aos demais departamentos sobre o andamento das operações do hotel, o sistema de YM pode gerar sugestões errôneas.

As Tabelas 2.17.1 e 2.17.2 mostram como os potenciais conflitos relacionados aos empregados e aos clientes devido à utilização de um programa de YM podem ser resolvidos.

Tabela 2.17.1 - Estratégias para reduzir conflitos com os clientes causados por YM

Técnica de YM	Conflitos potenciais entre os clientes	Estratégias para reduzir os conflitos
Tarifas discriminatórias de acordo com a disposição do cliente em pagar	<ul style="list-style-type: none"> • Injustiça percebida • Risco financeiro percebido 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitar barreiras de preços • Oferecer pacotes de serviços • categorizar
Preços sazonais	<ul style="list-style-type: none"> • ganância percebida 	<ul style="list-style-type: none"> • preço alto publicado
Manter inventário para o cliente de mais valor	<ul style="list-style-type: none"> • incerteza percebida • falta de apreciação pelos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • política de disponibilidades
Overbooking	<ul style="list-style-type: none"> • Injustiça percebida • Ambição percebida 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de cobertura para o cliente bem estruturado
Oferecer descontos em baixa demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Percebida alteração na natureza do serviço 	<ul style="list-style-type: none"> • Segregação física e serviços extras perceptíveis

Fonte: Wirtz et al (2001)

Tabela 2.17.2 - Estratégias para reduzir conflitos com os empregados causados por YM

Origem dos conflitos com os empregados	Ferramentas organizacionais para reduzir tais conflitos
Falta de entendimento do empregado sobre YM: YM é incompatível com serviço ao cliente Foco demasiado na média de <i>yield</i> ou na ocupação Vendas com antecedência são sempre melhores	Comprometimento do alto escalão do staff Desenvolvimento de uma cultura de YM Educação e treinamento do empregado Guia de procedimentos e políticas de YM Quantificar o impacto das ações do empregado Programas de cobertura de serviços
Estrutura organizacional não compatível: Função de YM centralizada Estruturação dos esforços de venda por produto	Descentralizar o preço final Estruturar os esforços de venda por segmento de mercado e não por produto
Incentivos de vendas não compatíveis	Usar o custo de <i>displacement</i> para incentivos de venda

Fonte: Wirtz et al (2001).