

5

Tratamento dos Dados

Este Capítulo apresentará, de forma mais condensada e objetiva, os dados mais relevantes, obtidos nos estudos de caso, descritos ao longo do Capítulo 4. Isso permitirá uma melhor visão de conjunto e conseqüentemente verificar as hipóteses feitas.

A partir das entrevistas analisadas na Seção 4.2, as oito hipóteses a seguir, elaboradas na Seção 3.1, foram avaliadas:

1. Gerentes que utilizam YM segmentam seu mercado e oferecem diferentes tarifas para diferentes clientes;
2. Gerentes que utilizam YM monitoram os padrões de reservas por segmento;
3. Gerentes que utilizam YM monitoram os padrões de demanda por segmento;
4. Gerentes que utilizam YM monitoram as vendas por segmento;
5. Gerentes que utilizam YM oferecem desconto, com ou sem restrições, na compra com antecedência;
6. Gerentes que utilizam YM prevêm a demanda por segmento;
7. Gerentes que utilizam YM têm bom conhecimento sobre o custo marginal de se alugar um quarto;
8. Gerentes que utilizam YM aplicam alguma técnica de alocação ótima de capacidade;

De acordo com tais avaliações, a Seção 5.1 deste capítulo expressará as considerações pessoais sobre cada hipótese, em particular. A Seção 5.2 apresentará uma análise sobre os obstáculos aparentes, percebidos pelos respondentes, em uma possível e eficiente implementação de um programa de YM.

5.1

Considerações Sobre as Hipóteses

5.1.1

Considerações Gerais

A Tabela 5.1.1.1 mostra, de forma resumida, como os hotéis estão organizados quanto aos aspectos gerais, descritos na Seção 4.2

Tabela 5.1.1.1 - Considerações Gerais

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11
YM implementado	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Software operacional	FIDE LIO	CM	CM	FIDE LIO	FIDE LIO	FIDE LIO	CM	FIDE LIO	JLV	INFO TEL	CM
Software de YM	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Gerentes familiarizados com YM	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Avaliam o <i>yield</i>	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não

Das informações colhidas, pode-se fazer as seguintes considerações:

- Apenas 4 gerentes afirmaram que seus hotéis estão direcionados aos conceitos de YM;
- Todos os hotéis envolvidos com YM pertencem a cadeias de grande porte, sendo 3 delas internacionais e apenas uma nacional;
- O software operacional FIDELIO é predominante dentre os hotéis de cadeia internacional, enquanto o software CM Soluções predomina entre os hotéis de administração nacional. A única exceção é encontrada no hotel H11, que pertence a uma cadeia internacional;
- Apenas 3 hotéis afirmaram ter um software específico para ajudar nas tomadas de decisão referentes aos elementos de YM. Todos esses hotéis pertencem a cadeias hoteleiras de grande expressão, sendo duas delas internacionais, e a outra, nacional;
- Sete, dentre os onze entrevistados, afirmaram que o corpo gerencial do hotel tem conhecimento sobre o assunto YM. Vale observar que, no caso do hotel H4, onde o respondente diz ter um programa direcionado ao YM, o conceito não está difundido dentre todo o corpo gerencial por ser um programa ainda em implementação;
- Somente um, dentre os 4 hotéis que afirmaram ter um programa direcionado ao YM, avalia o *yield* diário como medidor de desempenho, ao invés de avaliarem somente a taxa de ocupação e a diária média. Porém, os hotéis H6 e H7 avaliam o REVPAR que cada categoria está gerando, como indicador de desempenho.

5.1.2

Considerações sobre a Hipótese 1

A Tabela 5.1.2.1 mostra, de forma resumida, como os hotéis estão organizados quanto aos aspectos relevantes à segmentação de mercado, descritos na Seção 4.2.

Tabela 5.1.2.1 - Considerações sobre a Hipótese 1

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11
Segmentação	Sim										
Grupos	Sim										
Tripulação	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não

Das informações colhidas, podemos fazer as seguintes considerações:

- Todos os hotéis pesquisados possuem algum tipo de segmentação de mercado. Porém, essa segmentação parece estar baseada mais no perfil característico de marketing do que em suas elasticidade-preço. Isto é agravado pelo fato de que os hotéis não possuem dados sobre as tarifas aceitas ou rejeitadas por seus clientes em épocas passadas.
- Os contratos de tarifa entre os hotéis e as empresas são feitos baseados no número de *roomnights* que cada empresa promete gerar. Isto leva a uma provável perda de receita que poderia ser maximizada, caso os hotéis também considerassem a receita total, incluindo todos os serviços do hotel.
- Apenas o hotel H7 diz não trabalhar com grupos constantemente, por ser um hotel com pouca disponibilidade de apartamentos, onde um imprevisto *no show* de algum grupo poderia fazer com que sua receita despencasse, sem tempo para recuperação.
- Pode-se verificar que nem todos os hotéis estão dispostos a bloquear um número fixo de apartamentos para o segmento tripulação. Apenas os hotéis com grande disponibilidade de apartamentos, com exceção dos hotéis H8 e H11, trabalham com tal segmento. Dentre os que trabalham, apenas o gerente do hotel H3 percebe tal segmento como indispensável para a receita do hotel;
- Apesar de ainda trabalharem com tripulações, tais gerentes percebem um significativo decréscimo deste segmento, devido às mudanças das bases estabelecidas pelas companhias aéreas para a cidade de São Paulo. Isto também fez com que os hotéis, que, no passado, utilizavam a certeza de

uma receita mensal, não tenham mais (mesmo se dispostos) como captar potenciais novas receitas, geradas por este segmento.

- Alguns hotéis ainda trabalham com duas tabelas de preço, uma para alta e outra para baixa temporada. Já outros, como os hotéis H5, H6, H7, H8, H9, H10 e H11, trabalham com uma tabela única de preços. Trabalhando-se com uma tabela única de preços, os gerentes têm maior controle sobre suas tarifas, a partir do momento que sua administração fica facilitada, considerando somente a questão de oferecer, ou não, desconto sobre tais tarifas. Caso ocorra alguma desvalorização da moeda, faz-se o reajuste necessário.

5.1.3

Considerações sobre a Hipótese 2

A Tabela 5.1.3.1 mostra, de forma resumida, como os hotéis estão organizados quanto aos aspectos relevantes aos padrões de reserva, descritos na Seção 4.2.

Tabela 5.1.3.1 - Considerações sobre a Hipótese 2

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11
Monitora padrões de reserva	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não
<i>Booking Pace</i> de reservas	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Monitora <i>no show</i>	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
Monitora cancelamentos	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não

Das informações colhidas, fazem-se as seguintes considerações:

- Dentre os hotéis que percebem ter um programa específico de YM, apenas o hotel H1 diz não ter informações sobre seu perfil de reservas, o que fica evidente quando observado que, também não possui um *booking pace* de reservas traçado para seu hotel. Já os hotéis H4 e H6, por utilizarem um software específico de YM, possuem um *booking pace* estabelecido para seu perfil de reservas.
- Parece que os gerentes estão com uma outra percepção sobre o que seria padrão de reservas de um hotel e seu *booking pace*. Pode-se constatar isto, quando somente 3 hotéis monitoram *no show* e cancelamento de reserva por segmento. O hotel H2, por exemplo, diz ter um programa e um software específico para YM, porém, não tem determinado um perfil de

reservas ao longo do ano e não colhe, armazena e monitora informações sobre *no show* e cancelamento de reserva, somente o faz para o segmento de grupo. A maior parte dos gerentes diz que essas informações são retiradas a partir da experiência dos funcionários responsáveis pelo processo de vendas e reservas. Dessa forma, caso um funcionário se desligue do hotel, muitos anos de conhecimento do cliente serão perdidos.

- Os hotéis H1 e H6, dizem monitorar os motivos de *no show* e de cancelamento com auxílio dos seus *softwares* operacionais. Isto nos leva a crer que, tal sistema, também utilizado pelos hotéis H4, H5 e H8, está sendo potencialmente pouco aproveitado. Considerando que nenhum hotel, que utiliza o software CM Soluções, monitora os motivos de *no show* e cancelamento de reserva, tal sistema parece apresentar falha no processo de se implementar eficientemente um programa de YM, principalmente no hotel H2, que diz ter um direcionamento voltado ao YM.
- A maioria dos gerentes assegura somente monitorar os motivos de cancelamento e *no show*, de grupos ou de clientes corporativos. Considerando que o hotel possui muitos clientes individuais habituais, seu não monitoramento e entendimento podem levar a uma previsão de demanda menos precisa, mais intuitiva, com relação ao segmento de clientes transientes.

5.1.4 Considerações sobre a Hipótese 3

A Tabela 5.1.4.1 mostra, de forma resumida, como os hotéis estão organizados quanto aos aspectos relevantes aos padrões de demanda, descritos na Seção 4.2.

Tabela 5.1.4.1 - Considerações sobre a Hipótese 3

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11
Monitora padrões de demanda	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Base de dados	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Perfil do hotel	Corporativo	Corporativo	Corporativo	Turismo	Corporativo	Corporativo	Corporativo	Corporativo	Corporativo	Turismo	Corporativo

Das informações colhidas, podem-se fazer as seguintes considerações:

- Quando questionados sobre os padrões de demanda do hotel, apenas 4 gerentes afirmaram não conhecer e não ter como colher e armazenar informações sobre o perfil e histórico de seus clientes em banco de dados.
- Apenas os gerentes que percebem ter um programa direcionado ao YM disseram conhecer seus padrões de demanda, armazenando dados históricos sobre os clientes individuais e de grupo. Novamente, o software FIDELIO parece estar sendo pouco aproveitado pelos hotéis H5 e H8, enquanto o software CM Soluções parece também apresentar falhas quando se quer saber sobre o perfil do cliente.
- Pode-se verificar uma certa mudança no padrão de turistas na cidade do Rio de Janeiro, conhecida mundialmente pelo seu perfil voltado ao turismo de clientes transientes. Os hotéis da orla marítima têm, de uma forma geral, preferido os clientes corporativos. Tais clientes, segundo os gerentes (apesar de não haver unanimidade), são mais fiéis ao hotel, além de gerarem mais receita em serviços extra-quarto, como alimentos e bebidas.
- Tal direcionamento está mais evidente quando, mais adiante, analisarmos o item, previsão de demanda. Verifica-se que a principal variável modificadora da demanda de um hotel é o número de eventos, tais como convenções e congressos, a serem realizados na cidade, voltados a um público específico e homogêneo.

5.1.5 Considerações sobre a Hipótese 4

A Tabela 5.1.5.1 mostra, de forma resumida, como os hotéis estão organizados quanto aos aspectos relevantes ao monitoramento das vendas realizadas, descritos na Seção 4.2.

Tabela 5.1.5.1 - Considerações sobre a Hipótese 4

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11
Monitora as vendas	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Reuniões	Diária s	Mensa is	Não	Mensa is	Mensa is	Sema nais	Não	Semes trais	Sema nais	Trime strais	Seman ais

Das informações colhidas, seguem as considerações:

- Apenas 2 gerentes afirmam não monitorar as vendas por segmento de mercado. Nos dois casos, os gerentes dizem não realizar tal monitoramento por não terem como retirar relatórios do sistema operacional. Porém, outros hotéis que utilizam tanto o sistema FIDELIO, quanto o CM Soluções, fazem tal monitoramento pelo próprio sistema. Isto leva a crer que, nesse particular, os hotéis H5 e H9 não utilizam apropriadamente seus sistemas operacionais.
- É importante observar que, no caso dos hotéis H3 e H11, tal monitoramento só é válido para as vendas realizadas para grupos. Desta forma, há indicação de que o software CM Soluções seja falho no processo de monitorar as vendas por segmento de mercado.
- Quanto às reuniões para discutirem as vendas e metas, os hotéis apresentam-se bem heterogêneos, variando desde reuniões diárias até semestrais. Porém, os gerentes direcionados ao YM se reúnem mais constantemente, com frequência mínima de 1 mês.
- Vale ressaltar que nos hotéis H3 e H7 tais reuniões não são frequentes. No caso do hotel H3, por não ser filosofia do hotel, o gerente entrevistado diz estar implementando tais discussões sobre vendas. Já no caso do hotel H7, o gerente afirma não ser necessário pelo fato de que o corpo gerencial está muito próximo um do outro e por se falarem com certa frequência.

5.1.6

Considerações sobre a Hipótese 5

A Tabela 5.1.6.1 mostra, de forma resumida, como os hotéis estão organizados quanto aos aspectos relevantes a oferecer desconto com restrições nas vendas realizadas com certa antecedência, descritos na Seção 4.2.

Tabela 5.1.6.1 - Considerações sobre a Hipótese 5

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11
Oferece desconto com restrições	Não										
Utiliza a <i>rack Rate</i>	Não	Sim	Não	Sim	Não						

Das informações colhidas, podem-se fazer as seguintes considerações:

- Pode-se verificar que nenhum hotel pesquisado possui algum programa que ofereça desconto para clientes individuais que aceitem receber algum tipo de benefício, em troca de algumas restrições impostas pelo hotel.
- Apesar de ser um dos principais fatores direcionadores de um programa eficiente de YM, os hotéis também não oferecem desconto para os clientes que estão dispostos a efetuar a compra com certa antecedência.
- Observa-se também, uma erosão das tarifas *rack* dos hotéis. Poucos foram os gerentes que admitiram começar a negociação com o cliente, usando as suas tarifas cheias. Talvez, pelo fato de que a demanda de turistas pela cidade do Rio de Janeiro não esteja como se gostaria que estivesse. O número elevado de concorrentes próximos um do outro pode fazer com que tais gerentes, fiquem com medo de assustar o cliente, no momento de informar o valor de suas tarifas.
- Apenas o gerente do hotel H2 afirma negociar seus quartos usando sua tarifa *rack* para clientes que queiram comprar com muita antecedência, mas pelo fato de temer a instabilidade econômica do país.

5.1.7 Considerações sobre a Hipótese 6

A Tabela 5.1.7.1 resume, como os hotéis estão organizados quanto aos aspectos relevantes à previsão de demanda, descritos na Seção 4.2.

Tabela 5.1.7.1 - Considerações sobre a Hipótese 6

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11
Previsão de demanda	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Horizonte (meses)	6; 12	3; 6; 12	12	18	12	3; 18	12	12	12	1	1; 6; 12

Das informações colhidas, fazem-se as seguintes considerações:

- Apenas o gerente do hotel H9 afirma não participar no processo de previsão de demanda. Ele se limita a analisar os eventos que aconteceram na cidade ao longo do ano e tenta adaptar sua disponibilidade a essa demanda potencial.
- Apesar de afirmarem fazer previsão de demanda, poucos são os hotéis que realmente fazem tais previsões separadamente para cada segmento de mercado e de forma sistemática. Apenas os hotéis que possuem, de alguma

forma, dados relativos a seus padrões de demanda e reserva bem estabelecidos, podem realizar um comparativo entre o que aconteceu nos anos anteriores e o que deve acontecer no presente ano. Deve-se considerar fatores como rejeição e aceitação de tarifas pelos diversos segmentos em datas passadas, supondo os acontecimentos mundiais e locais no passado e no presente.

- Previsão de demanda não é tão simples nem tão inviável quanto os gerentes estão achando que seja. Caso não se saiba ao certo como cada segmento se comportaria diante das mudanças econômicas, sociais e políticas e mais ainda, caso não se conheça a elasticidade-preço de cada segmento, qualquer previsão de demanda que seja feita, tem grandes chances de falhar.
- No caso, apenas dois hotéis, H4 e H6, estão perto de fazer uma previsão mais eficiente. Isto porque eles têm a ajuda de softwares específicos que ajudam a tomar decisões, quando comparam o que, quando e quanto foi oferecido antes com o que está sendo oferecido atualmente.
- O simples fato de se saber como seu concorrente foi no dia anterior, com relação à ocupação e diária média, sem usar esta informação nos anos seguintes, não permite estabelecer um comparativo entre o seu hotel e seus concorrentes. Para uma previsão eficiente da demanda, deve-se saber como seu concorrente estava posicionado quando o dado de demanda foi observado e como ele deverá agir de acordo com a atual situação do mercado.

5.1.8 Considerações sobre a Hipótese 7

A Tabela 5.1.8.1 mostra, de forma resumida, como os hotéis estão organizados quanto aos aspectos relevantes ao custo marginal de abrir um quarto, descritos na Seção 4.2.

Tabela 5.1.8.1 - Considerações sobre a Hipótese 7

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11
Conhece o custo marginal	Não	Sim	Não	Sim	Sim						
Utiliza informação na formação de preços	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não

Das informações colhidas, seguem as considerações:

- Verifica-se que 9 gerentes afirmaram ter conhecimento do custo marginal de abrir um quarto. Apenas 2 disseram não conhecer tal custo, sendo um deles o hotel H1, que diz ter um programa direcionado ao YM. Desta forma, o hotel H1 parece estar em contradição com o YM convencional pois o responsável pelas vendas e reservas não conhece seu limite inferior para gerar lucro. Isso será discutido mais adiante.
- Somente 3 gerentes afirmaram utilizar tal informação na hora de negociar a tarifa de seus quartos. Todos os 3 percebem ter um direcionamento ao YM, o que tornaria essencial tal conhecimento, já que tal custo é um elemento básico para o cálculo de descontos e para a empresa maximizar o lucro.
- Apenas os hotéis H6 e H7 analisam o REVPAR por segmento e por tipo de quarto. Porém, ambos afirmam que fazem tal análise para monitorar suas receitas e, não, para saberem seus limites inferiores para os descontos a serem oferecidos.
- Todos os gerentes concordam que suas tarifas mínimas de mercado estejam bem acima do máximo custo operacional de um quarto. Nenhum gerente afirma baixar suas tarifas até que o valor do custo marginal, ou seja, eles temem oferecer tais preços e não mais conseguir fazer com que o cliente pague novamente um preço mais alto do que foi oferecido. O que parece estar ocorrendo é que com uma ocupação agregada muito baixa (ou oferta agregada muito alta), colocar descontos até o custo marginal levaria a uma guerra de preços e muitos hotéis teriam que fechar suas operações por não conseguirem operar com lucros tão baixos por muito tempo.
- Observou-se que a idéia de custo marginal não está bem clara para a maioria dos gerentes entrevistados. Muitos deles confundem o conceito de custo marginal com o de custo médio.

5.1.9

Considerações sobre a Hipótese 8

A Tabela 5.1.9.1 mostra, de forma resumida, como os hotéis estão organizados quanto aos aspectos relevantes ao controle de capacidade, descritos na Seção 4.2.

Tabela 5.1.9.1 - Considerações sobre a Hipótese 8

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11
Overbooking total	Sim	Sim	Não	Sim							
Overbooking de categoria	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Close to Arrival	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
Sell through	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
Mimimum length of stay	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
Possui modelo de alocação de capacidade	Não										

Das informações colhidas, pode-se observar o seguinte:

- Todos os hotéis afirmaram considerar, de alguma forma, a política de *overbooking*. Somente o hotel H3 não admite fazer *overbooking* sobre sua capacidade total por ser avesso ao risco de ter que negar um cliente sem possibilidade de oferecer outro hotel similar. Já o hotel H7, que é o único a não considerar fazer *overbooking* de categoria, adota esta postura por ser um hotel bem enxuto e fácil de ser ocupado.
- Uma falha apontada pela maior parte dos usuários do software FIDELIO é de que não se conseguem estabelecer limites máximos para o *overbooking* total. Isto é, caso o gerente não bloqueie a disponibilidade dos quartos por categoria, o sistema continua vendendo os quartos que já ultrapassaram sua disponibilidade real.
- Vale ressaltar a facilidade que alguns hotéis, tais como o H2, H8, H9 e H10 possuem para fazer *overbooking* total e de categoria, por possuírem pelo menos um outro hotel pertencente à mesma empresa.
- Apenas os hotéis H4, H5, H6 e H8 consideram fazer *close to arrival*, *sell through* ou *minimum lengtht of stay*. Dentre eles, os hotéis H4 e H6 parecem mais familiarizados com a prática por terem o auxílio de seus respectivos softwares de apoio à decisão.
- Vale salientar que alguns hotéis consideram aplicar tais técnicas somente durante os grandes eventos, como Carnaval, reveillon e congressos *citywide*.
- Nenhum hotel possui algum modelo de simulação de *overbooking*. Talvez, para o caso de *overbooking* total, tais modelos, no momento, não seriam tão úteis, considerando que a oferta de quartos tem superado a demanda. Porém, modelos que ajudassem a controlar o *overbooking* interno de

categorias poderiam ser úteis, já que quase a totalidade dos gerentes afirmou praticar tal técnica.

5.2

Considerações sobre os Obstáculos ao YM

A Tabela 5.2.1 mostra, de forma resumida, como os respondentes percebem os possíveis obstáculos para a adoção de um programa efetivo de YM por seus respectivos hotéis.

Tabela 5.2.1 - Considerações sobre os Obstáculos Presentes contra o YM nos Hotéis

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11
Gerentes sem conhecimento sobre YM	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Incompatibilidade com a filosofia do hotel	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
Resistência em formalizar informações	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não
Falsa idéia de YM	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não
Custo da tecnologia	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não
Negócios com preços fixos	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Informações Insuficientes	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Alto <i>turnover</i>	Não										
Produtos indiferenciados	Não										
Pouca disponibilidade de apartamentos	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Infraestrutura de suporte insuficiente	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não
Tecnologia de YM não disponível	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sazonalidade rígida da demanda	Não										

Das informações colhidas, podemos fazer as seguintes considerações:

- Verifica-se que os hotéis que dizem ter um programa de YM em andamento, têm seu corpo gerencial envolvido nas questões ligadas ao YM. Porém, vale observar que, somente o gerente do hotel H4 não percebe um envolvimento de todo o corpo gerencial no processo de tomada de decisões relevantes ao YM. Este mesmo respondente percebe um número não satisfatório de funcionários para que possa dedicar-se exclusivamente às decisões de YM.
- Constatamos também que os hotéis H7 e H11, apesar de não terem um programa de YM implementado, apresentam seus conceitos bem difundidos entre seus respectivos gerentes. Ambos não possuem

tecnologia apropriada de YM disponível no momento. Porém, o hotel H11 mostra-se favorável a implementar um programa de YM. Já o hotel H7, ainda tem um pouco de resistência em formalizar as informações, além de não acreditar que seus clientes aceitariam a mudança na filosofia gerencial da empresa.

- Apenas dois gerentes afirmaram não ser um programa de YM compatível com a atual filosofia gerencial da empresa. Ambos são hotéis de administração nacional e familiar.
- A maior parte dos respondentes afirmou que seu corpo gerencial teve ou teria dificuldades em absorver essa nova filosofia de trabalho. Todos foram unânimes em afirmar que o nível operacional tem medo de mudanças. Os gerentes dos hotéis H1, H2 e H4, que já possuem um programa de YM em andamento, disseram que ainda têm dificuldades de adaptar o seu pessoal operacional à filosofia de trabalho do YM.
- Dos 11 respondentes, 5 mostraram ter uma falsa idéia sobre o verdadeiro sentido de um programa de YM conforme caracterizado nesta pesquisa, o que nos leva a concluir que faltam difusão de informações entre os hotéis e mais esclarecimento sobre o assunto.
- Fica claro que o custo da tecnologia apropriada para implantação de YM ainda é uma variável relevante. Tal custo se torna mais impactante quando consideramos os hotéis de administração nacional. A única exceção é o hotel H2 que já iniciou a implantação. Porém, vale ressaltar que o referido hotel desenvolveu sua própria tecnologia de YM compartilhando a maior parte do custo com um fornecedor de software.
- Quanto ao hotel H1, apesar do custo da tecnologia de YM não ser um problema grave, o respondente afirma que o hotel ainda não possui tal tecnologia por estar ainda em fase de implementação do programa e por estar na fase de “arrumação da casa”. Porém, tal tecnologia está no programa de implementação do YM.
- Já o hotel H8, apesar de ainda não possuir, na época da entrevista, uma tecnologia adequada para tomada de decisões relativas ao YM, está em negociação para adquirir uma em breve.

- Os gerentes dos hotéis H5 e H11 foram os únicos a perceberem um obstáculo, quando nos referimos a negócios com preços fixos. O hotel H5 diz que seria difícil explicar para seus hóspedes, por serem habituais, a diferença nas tarifas oferecidas. Já o hotel H11, certifica ter que mudar todo o modo de trabalhar com os operadores internacionais, por terem uma tarifa fixa e as publicarem em anuários no exterior. Porém, não veria problemas em reeducar tal segmento.
- Nenhum dos gerentes percebeu possuir produtos que não possam ser diferenciados e separados em diferentes categorias de preço.
- Todos foram unânimes em afirmar que o *turnover* gerencial está baixo e não gerariam problemas na condução de um programa de YM. Quanto à rotatividade operacional, também não vêm problemas por manterem programas de treinamento interno, caso necessário.
- Apenas o gerente do hotel H7 diz possuir pouca disponibilidade de apartamentos como impedimento para YM. Porém, isto só seria relevante na limitação de apartamentos bloqueados para grupos, não impactando na administração de um programa eficiente de YM para os outros segmentos do hotel.
- Novamente, somente os respondentes dos hotéis de administração nacional afirmaram não ter estrutura física e suporte de mão-de-obra suficiente no momento para implantarem um programa de YM. Quanto ao hotel H4, o problema está sendo a falta de pessoal para dividir as funções. O respondente se ressentido do número insuficiente de funcionários no setor, para que ele possa dedicar-se, exclusivamente, às decisões relativas ao YM.
- Nenhum dos hotéis apresenta uma sazonalidade rígida na demanda, propiciando que um programa de YM seja adequadamente implementado.