

## 6

### **Conclusão e Considerações Finais**

O Capítulo 1 desta dissertação tratou da introdução ao problema, dos objetivos finais, dos objetivos intermediários, da delimitação do estudo, da relevância do estudo e das características do turismo internacional e doméstico.

Ao longo do Capítulo 2 apresentou-se um resumo da bibliografia a respeito dos principais elementos formadores do conceito de YM.

O Capítulo 3 tratou das perguntas da pesquisa, do tipo de pesquisa, do universo e amostra, da coleta de dados, do tratamento dos dados, da delimitação metodológica e da descrição das entrevistas.

Ao longo do Capítulo 4, descreveu-se como cada organização está estruturada, estabelecendo um quadro comparativo entre os sistemas operacionais de cada hotel e verificando as semelhanças e diferenças entre eles, pertinentes aos elementos de YM descritos no Capítulo 2.

O Capítulo 5 ressaltou, de uma forma mais refinada, as considerações pessoais sobre cada hipótese em particular, elaboradas no Capítulo 3. Apresentou-se também, uma análise sobre os obstáculos aparentes percebidos pelos entrevistados, em uma possível e eficiente implementação de um programa de YM.

Este capítulo apresentará, em sua Seção 6.1, uma conclusão final sobre a atual utilização das técnicas de YM por uma amostra representativa dos principais hotéis da orla marítima da cidade do Rio de Janeiro, respondendo às perguntas fundamentais, elaboradas na Seção 3.1. A Seção 6.2 tratará das sugestões para futuros trabalhos relacionados ao campo de aplicação das técnicas de YM.

É muito importante ressaltar que os resultados e conclusões apresentados referem-se a um estudo realizado entre agosto de 2000 e março de 2002.

Como se trata de um assunto que aborda a atual tecnologia de informação disponível para a indústria hoteleira, qualquer consulta aos dados apresentados merece uma segunda análise, por parte do interessado a fim de verificar as mudanças ocorridas dentro das organizações. Isto se deve pelo fato de que o desenvolvimento de novas tecnologias mostra-se num nível bem acelerado tornando as atuais práticas obsoletas em um espaço de tempo relativamente curto.

## 6.1 Conclusão sobre as Perguntas de Pesquisa

### 6.1.1

#### **A percepção e aplicação de YM pelos gerentes que dizem ter um programa de YM em andamento nos seus respectivos hotéis estão de acordo com os conceitos de YM em sua forma clássica?**

Após analisar as entrevistas e os resultados obtidos, pode-se afirmar que o modelo clássico de YM não está sendo plenamente utilizado tanto pelos hotéis que dizem já ter um direcionamento ao YM quanto pelos que não percebem tal filosofia gerencial presente no dia-a-dia operacional do hotel.

Porém, é importante ressaltar que a não aplicação dos conceitos de YM em sua forma clássica não significa ser uma falha na implementação do programa. Ao considerar a segurança dos respondentes com relação aos elementos básicos de YM, verificada ao decorrer das entrevistas, os gerentes responsáveis pelas decisões nos hotéis direcionados ao YM têm pleno conhecimento sobre YM e seus conceitos na sua forma clássica.

Em muitas de suas aplicações, os gerentes estão sendo guiados por seus sistemas de apoio à decisão, que trata justamente dos elementos clássicos de YM. Isto os ajuda bastante quando querem buscar as informações necessárias para tomar as decisões relativas a YM.

Apesar da ajuda, muitos elementos parecem estar sendo abordados de forma inadequada para YM, tais como: a segmentação de mercado, a previsão de demanda, a política de preços e descontos e a questão de *overbooking*.

### 6.1.2

#### **Até que ponto o YM é utilizado, ou seja, quais as técnicas de YM são realmente utilizadas?**

Analisando os resultados obtidos e vistos nos Capítulos 4 e 5, conclui-se que nem todos os elementos, descritos pela literatura no Capítulo 2 estão sendo adequadamente utilizados pelos hotéis que afirmam ter um programa específico de YM.

Em geral, não existe um comprometimento gerencial que se estenda até o nível operacional. Os gerentes não permitem que seus agentes de reservas tenham autonomia para julgar se seria vantajoso rejeitar, ou aceitar, um determinado pedido de reserva ou de compra com desconto. Quando ocorre extrapolação dos limites inferiores das tarifas, os agentes são obrigados a pedir permissão para seus respectivos gerentes a fim de concretizar a venda. Dessa forma, aumenta o tempo de processamento do pedido, gerando custo de transação e insatisfação dos clientes. Isto parece ocorrer porque os agentes não estão munidos das informações necessárias sobre o atual desempenho do hotel, que, no caso do YM, seria o *yield*. Caso contrário, poderiam captar potenciais clientes mais sensíveis ao preço que, ao invés de pedirem por um desconto, simplesmente, percebem a negociação como encerrada quando não aceitam o primeiro preço sugerido pelo vendedor. Tal atitude, com certeza, prejudica a obtenção da ocupação ótima.

Além disso, faz com que os agentes de reservas comportem-se como funcionários guiados pelo sistema, sem poder de julgamento e responsabilidade por uma venda realizada, percebendo serem completamente substituíveis e sem valor para a empresa. No conjunto, isso pode ter influência sobre a visão que o empregado tem sobre seu papel e reduzir sua motivação. Muitas informações e conhecimento do negócio podem ser perdidos, considerando que o primeiro contato do cliente com o hotel é feito na hora da reserva através do agente.

Todos os hotéis praticam, de alguma forma, segmentação de mercado e preços diferenciados. Porém, é inegável que tal segmentação baseia-se apenas nas características de marketing de cada segmento. Não se pode classificar tal

segmentação como típica de YM porque a sensibilidade ao preço, em cada segmento, não é considerada.

Nenhum hotel trabalha com algum programa de descontos sujeito a condições. Isto é, não oferecem benefícios a determinados segmentos que estejam dispostos a trocá-los por alguma restrição (imposta pelo hotel) na hora de reservar ou comprar, principalmente, com certa antecedência. Claramente, observa-se que os hotéis não estão exercendo eficientemente o elemento estimulação dinâmica da demanda. Ao invés disso, eles esperam que, uma vez estabelecidos os descontos, a demanda ocorrerá conforme o esperado.

Raros são os hotéis que monitoram, armazenam e analisam os cancelamentos de reservas, as rejeições e desistências, por tarifa e em cada segmento, entre outros fatores que levariam a um melhor conhecimento do padrão de demanda. Os hotéis, em geral, até conhecem quem são seus clientes, mas não conhecem quem potencialmente poderia vir a ser. Mesmo sabendo quem são seus clientes, os hotéis não possuem fácil acesso ao histórico, por segmento, dessas informações relativas às formas de perda de demanda. Isto tira a vantagem que o agente de reservas teria para, ao saber dessas informações em tempo real, ganhar maior controle da negociação com cliente.

A maioria dos hotéis realiza suas previsões de demanda baseado unicamente em eventos específicos esperados e agendados para a cidade em determinadas datas. A demanda esperada é estimada de modo intuitivo com base na expectativa positiva em torno desses eventos. Faltam-lhes dados históricos para que possam determinar o real potencial de demanda que poderiam esperar.

Quanto à determinação dos ciclos de reservas, apenas dois hotéis, ambos de cadeias internacionais e com um programa de YM implantado, conhecem-nos realmente. A maioria dos gerentes afirma conhecer os ciclos (padrões cíclicos) de reservas do hotel, porém, baseados na experiência e, não, em dados reais.

A maior parte dos hotéis não apresenta controle direto sobre todos os seus canais de reserva, principalmente, sobre os canais de reservas internacionais. Seus sistemas operacionais não estão integrados, em tempo real, aos sistemas de distribuição global de reservas (GDSs). Isto faz com que tempo precioso na

confirmação de cada reserva seja perdido, além de não poderem modificar, abrir e fechar as diversas tarifas para os diversos produtos dinamicamente. Ao perder o controle desse canal, os hotéis estão dispensando potenciais vendas que, para serem concretizadas, exigiriam uma certa negociação. Além disso, também não conseguem transformar tal controle em vantagem competitiva para o hotel, uma vez que praticamente todos os hotéis estão oferecendo somente suas tarifas cheias neste canal cada vez mais importante.

Nenhum respondente disse negociar suas tarifas até um mínimo de lucro marginal esperado, isto é, até que a tarifa esperada para o alojamento alcance o custo marginal desse alojamento. As entrevistas forneceram evidências de que o custo marginal está muito abaixo do que os gerentes reconhecem como tarifa mínima aceitável (no caso de estar evidente a impossibilidade de ocupação plena). A verdade é que os gerentes acham que não conseguiriam fazer os clientes que, no passado, receberam descontos substanciais percebam ser justo serem cobrados, em outra transação pelo mesmo produto, ou serviço, preços maiores do que na vez anterior; principalmente, se as circunstâncias forem aparentemente similares. A respeito dos valores heterogêneos relatados pelos respondentes sobre quanto seria o custo marginal da diária, pode-se inferir que eles não têm em mãos valores confiáveis e que tal custo não lhes representa parâmetro relevante para a determinação de preços. Pode-se ainda conjecturar existir uma preocupação em não se aviltarem os preços do mercado, com risco de todos operarem com prejuízo.

A questão do *overbooking* total é tratada de forma similar pela maioria dos hotéis. Apenas o hotel H3 não considera tal prática, afirmando não ter para onde enviar o cliente por ser um hotel com características peculiares. Nenhum hotel informou utilizar algum tipo de simulação ou modelo ótimo de controle de *overbooking* sobre a capacidade total. A porção de apartamentos a serem sobre-vendidos varia de hotel para hotel, mas, na média, baseia-se em porcentagens sobre o total de reservas não garantidas e capacidade ainda disponível. Considerando que os hotéis não têm conhecimento sobre os padrões de sua demanda em cada segmento, incluindo o número esperado de *no show*, cancelamentos e saídas imprevistas, conclui-se que a questão de *overbooking* total e de categoria é feita de forma intuitiva

e sem controle formal. Paralelamente, os gerentes têm consciência de que erros nessa prática podem gerar sérias conseqüências intangíveis e de longo prazo para o hotel.

É inegável que com os atuais sistemas de informações dos hotéis, a aplicação disciplinada das técnicas de descontos por *close to arrival*, *sell through* e *minimum length of stay* torna-se complicada.

A questão de *displacement* não é muito considerada pelos hotéis grandes, principalmente, pelas cadeias que possuem mais de um hotel no Rio de Janeiro. Tais hotéis afirmam que, no atual nível de demanda, o *displacement* provocado por grupos não é crítico mesmo para os hotéis com pouca disponibilidade de apartamentos.

Caso a ocupação aumente a ponto de tornar crítico o *displacement*, os hotéis, de uma forma geral, teriam condições de analisar a receita alcançada com a aceitação do grupo, mas não a receita potencial que outros segmentos, com maior disposição para aceitar tarifas mais elevadas, poderiam gerar se o grupo fosse rejeitado (i.e. o “custo de oportunidade” da aceitação do grupo). Isto porque a maioria dos respondentes afirmou possuir dados sobre os padrões de demanda e de reserva somente do segmento de grupos, e não, de outros segmentos.

Quanto às medidas de desempenho, apenas um hotel afirmou avaliar seu desempenho através do *yield*. A maioria dos hotéis avalia a ocupação e diária média como medidas de desempenho. Dois hotéis, inclusive um que não percebe ter um programa de YM implantado, avaliam o REVPAR (*revenue per available room* ou receita por quarto disponível), característica de hotéis que aplicam os conceitos de YM. Fica evidente a necessidade de uma reestruturação dos objetivos das medidas de desempenho e maior esclarecimento para os funcionários sobre o que seria a taxa de *yield* ou REVPAR, geralmente, difundidos somente entre o corpo gerencial.

Quanto aos programas de incentivo, a maioria dos hotéis trabalha com o sistema de pontos que procura refletir a receita total coerentemente com os objetivos do YM. Alguns respondentes criticam esse sistema de incentivo por acreditarem que ele não dá a devida ênfase à lealdade do empregado e à qualidade do atendimento. É importante observar que, para que o sistema de incentivos tenha o efeito desejado, as informações necessárias para aumentar a receita total devem estar facilmente disponíveis, o que nem sempre acontece. Salienta-se também para os agentes de

reservas e vendas que eles precisam vender a categoria mais adequada de quartos para cada tipo de cliente e, não, tentar efetuar a venda mais alta para todos os clientes em todas as circunstâncias. Dentre os hotéis entrevistados, 7 afirmaram estimular o *upselling*, apenas um declarou não ser filosofia do hotel e os demais mostraram interesse em implementar esse recurso. Ao fazer o pedido da reserva, principalmente os clientes novos, o cliente não tem idéia do que seria um quarto *standard*, luxo ou super-luxo. Já ao chegar ao hotel, e sentir o ambiente local, principalmente dos hotéis localizados na orla, um *upgrade* de categoria pode ser relativamente fácil de ser vendido.

Os sistemas de apoio à decisão para YM ainda não são numerosos. Segundo os três respondentes que os possuem, softwares específicos de YM mostram-se de grande utilidade. Com eles, os gerentes estão conseguindo realizar previsões mais confiáveis para cada segmento de mercado, pois tais softwares detêm informações relevantes sobre o histórico e perfil de cada segmento. Relatórios complexos são obtidos com maior facilidade, abrangência, nitidez e velocidade. Considerando que os agentes de reservas têm de tomar decisões quase que instantâneas, tais sistemas têm mostrado ser fundamentais para o controle operacional de um hotel quando diversas variáveis e dados precisam ser analisados, ao mesmo tempo, para tomar decisões sob risco.

### 6.1.3

#### **Quais são as características das organizações que utilizam YM?**

Ainda que o estudo tenha se limitado aos hotéis com mais de 100 apartamentos, pôde-se observar, conforme esperado, que os hotéis mais empenhados na implantação de YM são os de maior porte.

No universo de hotéis definidos para esta pesquisa, podemos destacar 4 modelos organizacionais de hotéis distintos, são eles:

- Hotéis nacionais de administração familiar;
- Hotéis independentes nacionais de administração profissional;
- Hotéis pertencentes a cadeia nacional de administração profissional;
- Hotéis pertencentes a cadeia internacional

Dentre os hotéis pesquisados, os pertencentes a cadeias internacionais estão mais empenhados em aplicar os conceitos de YM. Porém, tal direcionamento partiu de determinações impostas pela matriz da empresa e, não, por verificarem a necessidade de utilizar esse modelo gerencial especificamente no mercado local.

Os hotéis nacionais, em geral, com exceção dos pertencentes a cadeias, estão bem mais longe de adotar YM como modelo gerencial. Principalmente, quando falamos dos hotéis de propriedade familiar. Nestes hotéis, o fluxo de informações referentes a novas tecnologias e mudanças nas práticas atuais de gerenciamento parece não ser tão intenso quanto nos de cadeias. Tais informações parecem encontrar uma barreira a partir de uma postura mais avessa ao risco e a mudanças, geralmente adotadas por seus donos e refletidas na sua gerência.

Os hotéis nacionais pertencentes a cadeias parecem basear suas estratégias gerenciais nas dos seus principais concorrentes, os hotéis internacionais. Por terem em suas unidades uma capacidade de investimento compatível com a dos internacionais, podem acompanhar as mudanças e inovações que tais concorrentes promovem. Dessa forma, conseguem manter sua porção de mercado. Assim, não apenas a maior capacidade de investimento e disposição para adotar novas técnicas com retorno incerto (mas substancial a longo prazo) parecem colocar as cadeias internacionais à frente na adoção do YM. É possível que a experiência em outros países, dêem a essas cadeias melhor noção dos custos do YM e, principalmente, dos benefícios que, como se sabe, são difíceis de avaliar. Neste caso, torna-se evidente que o suporte financeiro que um hotel pertencente a uma cadeia internacional possui da matriz, pesa na hora de investir em projeto de longo prazo com um retorno incerto, porém de grande valor, caso seja positivo.

#### **6.1.4**

#### **É o YM considerado pelos gerentes como uma abordagem gerencial importante?**

Durante o tempo que o autor desta dissertação esteve em contato com os entrevistados, percebeu-se que muitos ficaram surpresos pelo fato de um pesquisador da área de engenharia de produção estar estudando sobre o assunto YM, talvez por



não pensarem ser este um assunto tratável por métodos de cálculo estatístico. Excetuando-se os respondentes dos hotéis que já se encontram direcionados para o YM, poucos foram os gerentes que mostraram convicção com relação aos seus conhecimentos sobre o assunto, seus conceitos e aplicações. Alguns sequer haviam escutado sobre o termo. A maioria conhecia algo sobre YM, porém declararam que não aplicavam tais técnicas em seus respectivos hotéis. Há, portanto, uma grande heterogeneidade nas percepções dos gerentes sobre o assunto. Podemos, dessa forma, fazer algumas suposições.

Considerando o longo tempo médio de atuação profissional dos respondentes no meio hoteleiro e que gerentes de muitos hotéis da cidade se encontram em reuniões mensais para discutirem tendências de mercado, infere-se que o assunto está pouco difundido na indústria hoteleira local. Além disso, YM nunca havia sido abordado na forma de pesquisa empírica acadêmica, na cidade do Rio de Janeiro.

Quatro dos onze entrevistados afirmaram ter um programa específico de YM implantado, ou em fase de implementação, encontrando-se satisfeitos, até o momento, com os resultados obtidos. Assim, o consideram como a melhor maneira de gerenciar seus negócios.

Parece também existir um consenso entre alguns gerentes dos hotéis que não adotam YM. Eles declaram achar que o programa não poderia ser implementado em sua forma original. Afirmam que os consumidores brasileiros não estão preparados para aceitar diferentes preços, pelo mesmo produto, em diferentes épocas do ano. Esta seria a maior barreira, de acordo com a maioria dos respondentes, que deveria ser transposta para que um programa de YM fosse implementado eficientemente e gerasse os resultados esperados.

Os gerentes dos hotéis pertencentes a cadeias internacionais percebem com mais nitidez os resultados positivos que um programa de YM poderia acarretar. Talvez, isso decorra do fato de trabalharem espelhando-se nas práticas de outros hotéis, referências de mercado, onde YM é mais difundido e aplicado. Um falho retorno de informações sobre as atuais práticas de mercado e novas tecnologias existentes para apoio à decisão gerencial pode estar dificultando a quebra de tabus sobre o comportamento do consumidor brasileiro. Muitos estão convencidos de que

um comportamento de compra diferente dos padrões mundiais impede que técnicas aplicadas com sucesso, fora do Brasil, obtenham o mesmo sucesso aqui.

Neste sentido, pode-se verificar que o consumidor brasileiro já está tomando outra postura em relação ao seu comportamento de compra, realmente reeducando-se. Citando o exemplo das empresas aéreas brasileiras, pode-se notar que o brasileiro já procura, com naturalidade, a melhor oferta no mercado. Em alguns casos, como na compra de bilhetes aéreos em uma determinada data, os clientes se arrependem de não o terem feito, com maior antecedência, em troca de melhores tarifas. A maioria já aceita que bilhetes comprados com diferentes antecedências são produtos distintos, ainda que o voo ou serviço sejam idênticos.

Por outro lado, alguns gerentes defendem que existe uma concorrência bem menor entre as empresas aéreas do que há na hotelaria do Rio de Janeiro. Contrapondo a esta afirmação, pode-se dizer que toda concorrência é saudável, pois induz à inovação. Verificando que algumas organizações concorrentes já estão aplicando, de alguma forma, um certo nível de YM, seria aconselhável que os hotéis sem nada formalizado neste sentido, pelo menos, estudassem o porquê de não aplicarem YM. Além disso, toda concorrência induz à diferenciação de serviços e produtos. Dessa maneira, sobreviverá no mercado local quem oferecer os melhores produtos e serviços, na hora certa e por um preço que o cliente julgue justo ser cobrado. Essa concorrência local fortalece e prepara seus participantes para concorrer com hotéis de outros destinos turísticos, trazendo benefícios para todos que concorrem saudavelmente.

Outro aspecto importante é o de que a maioria dos hotéis pesquisados tem a maior parte de seus clientes vindos do exterior. Segundo a afirmação dos próprios gerentes, os consumidores estrangeiros estão acostumados a trabalhar com hotéis que adotam YM como modelo gerencial. Portanto, nestes casos, a argumentação de que o mercado local não absorveria tal filosofia se torna sem fundamento.

## **6.2 Sugestões para Trabalhos Futuros**

Trabalhos referentes ao tópico tratado nesta dissertação não são muito frequentes no Brasil, o que lhe abre uma oportunidade de vir a ser uma contribuição

para uma melhor conscientização do pessoal envolvido com o setor hoteleiro em relação às técnicas modernas de gestão da capacidade e da demanda.

Observa-se que o tema vem se tornando, ao longo dos anos, cada vez mais abrangente por muitos outros tipos de indústrias, como verificou McCarthy (1994), contribuindo para o aumento do conhecimento de um setor de grande impacto social, cultural, político e econômico – o turismo.

Este trabalho mostrou que a adoção de YM em hotéis do Rio de Janeiro ainda é incipiente, apesar das evidências de um importante potencial de benefícios. Um entrave à adoção é o pouco conhecimento que os gerentes têm sobre as técnicas envolvidas e os benefícios potenciais.

Dada a relevância da presente pesquisa, é possível esboçar alguns aspectos que merecem serem considerados em futuras teses, artigos, monografias, pesquisas, ou seja, trabalhos acadêmicos de forma geral.

Uma extensão da atual pesquisa para uma amostra maior e mais representativa de todo o Brasil poderia trazer importante contribuição, uma vez que levantariam os principais entraves e benefícios já obtidos.

Ainda que difíceis de serem avaliados, os benefícios resultantes de um programa de YM precisam estar claros para que o hotel se proponha a adotá-lo. Portanto, uma pesquisa que procure investigar os benefícios do YM e os fatores determinantes de seu sucesso no Brasil seria um tema de alta prioridade.

Por ter sido constatada na presente pesquisa, uma predisposição de alguns hotéis em implementar um programa de YM e por considerar o dinamismo e rapidez das mudanças tecnológicas e das filosofias gerenciais modernas, poder-se-iam manter atualizados os dados e conclusões obtidos nesta pesquisa;

Dada a limitação no universo da amostra desta pesquisa e da diversidade existente no tipo de hotéis e turistas ao longo de todo o território nacional, uma extensão para abrangência nacional seria adequada. Poderia, desta forma, fazer comparações e distinções sobre as filosofias gerenciais adotadas pelos hotéis pertencentes às mesmas cadeias estudadas neste trabalho, porém, em cidades com distintos perfis turísticos.

Para os hotéis que já possuem um programa de YM implementando, poder-se-iam verificar, de forma quantitativa ou qualitativa, os resultados alcançados após a implementação. Verificar-se-iam também os prós e contras dos conceitos de YM, ao nível do hotel, observando quais conflitos entre empregados e clientes surgiram ou foram transpostos após a implementação do programa.

Trabalhos mais específicos poderiam ser feitos, baseando-se nas aplicações errôneas e dificuldades de se conseguir informações precisas sobre os vários elementos de YM, tais como: analisar como cada segmento de mercado se comportaria diante de diversas situações de compra avaliando suas respectivas elasticidade-preço; levantar o custo marginal de se ocupar um quarto; simular modelos de *overbooking* total e de categoria para maximizar a receita.