

3 Definições Importantes

Com a finalidade de melhor entender o ambiente dos TPIs, deve-se, primeiro, entender a linguagem especial da “comunidade” de distribuição *online*. Por isso, têm-se, no glossário em anexo, algumas definições de termos importantes usados no dia a dia dos profissionais e, abaixo, encontram-se explicações mais detalhadas das estratégias utilizadas entre os hotéis e os TPIs. Vale mencionar que essas informações foram obtidas a partir das entrevistas realizadas com os gerentes dos hotéis.

3.1. Acordos ou Contratos entre os hotéis e os TPIs:

O TPI faz acordos ou, até mesmo, contratos com os hotéis para distribuir os inventários através do seu *site*. Este documento relaciona todas as exigências para o negócio e, normalmente, as informações podem ser encontradas no respectivo *website* que mostra os termos de contrato que se referem ao contrato padrão oferecido para um hotel individual, mas, como na maioria dos contratos, itens adicionais podem ser negociados por qualquer uma das partes. Para cancelar o contrato, às vezes, há exigência de notificação prévia por escrito.

Os parceiros devem prestar atenção em, pelo menos, alguns itens, como:

3.1.1. Tarifação:

O hotel, ao se utilizar de ferramentas de *revenue management*, aplica restrições nas tarifas do tipo: desconto por antecipação da reserva; *no arrival* e *no departure*, mínimo e máximo de noites, tarifa não reembolsável em caso de cancelamento ou *no show*, pré-pagamento total ou parcial, entre outras.

Existem quatro tipos de tarifas disponíveis para serem aplicadas com os TPIs como:

- a) **Tarifa Net:** tarifa não comissionada disponibilizada pelos hotéis para os intermediários;
- b) **Tarifa Pública:** tarifa de varejo disponibilizada publicamente;

Tarifa Net + *Mark up* = Tarifa pública

- c) **Tarifa Confidencial:** Tarifa negociada que não é divulgada por ser, na maioria das vezes, menor que a tarifa pública;
- d) **Tarifa Opaca:** Tarifa utilizada para pacotes ou quando é oferecida em modelos opacos onde as tarifas dos produtos individuais não são divulgadas ao consumidor;

Essas tarifas, dependendo do acordo feito entre as partes, podem variar de acordo com as técnicas de *revenue management* ou são tarifas *flat* que são as mesmas durante um determinado período de tempo.

Vale destacar que os hotéis, em alguns acordos corporativos, disponibilizam tarifas com a restrição de ser uma tarifa *Last Room Available (LRA)*, ou melhor, último quarto disponível onde o hotel deve honrar a tarifa negociada independente da categoria de quarto disponível. Por exemplo, se o hotel não tiver mais disponibilidade de quartos *standards*, ele deve com a mesma tarifa negociada oferecer até o último quarto disponível mesmo que seja uma suite. Ou tarifa do tipo *Run of the House* que é utilizada quando o hotel vende seus quartos de forma generalizada sem garantir a categoria reservada. O hotel garante o quarto, mas a categoria do mesmo fica sob disponibilidade no *check in* do cliente. Normalmente, este último tipo é usado na venda de grupos grandes que estouram as categorias e são vendidos de forma igual com preço único.

As tarifas acordadas com os TPIs podem ser pré ou pós-pagas onde:

Tarifas pré-pagas: O intermediário paga ao hotel no momento da reserva.

Tarifas pós-pagas: O intermediário paga ao hotel no momento do *check out* do cliente ou é faturado com vencimento determinado após a data de *check out*.

3.1.2. Modelos de Venda:

Existem três diferentes modelos de venda adotados com os intermediários tanto *online* quanto *offline* que podem ser utilizados tanto com o modelo de negócio *retail* e com o *merchant* quanto com o opaco:

- a) **On Request:** o intermediário deve solicitar a reserva para o hotel e verificar a disponibilidade do quarto;

b) **Allotment**: o hotel garante uma quantidade específica de apartamentos para o intermediário, mediante contrato/documento, que é vendido através de *free sale* sem a necessidade de solicitar disponibilidade ao hotel. No entanto, na maioria das vezes, essa liberdade na venda vale até uma data limite, o chamado *cut off date*. Se ultrapassar esta data, o intermediário deve solicitar disponibilidade do apartamento para o hotel caracterizando o modelo *on request*. O hotel não é obrigado a garantir essa quantidade quando o prazo negociado expirar.

c) **Free Sale** (Venda livre): o intermediário pode vender o hotel livremente sem limite de datas e sem solicitar confirmação de disponibilidade até que seja informado pelo hotel de que, por exemplo, em uma determinada data não pode mais vender ou de que o hotel já está lotado, mas a responsabilidade de “parar a venda” é do hotel, o chamado *stop sale*.

3.1.3. Modelos de Negócio entre os hotéis e os TPIs:

Existem três tipos de modelos de negócio possíveis: o Modelo *Retail*; Modelo *Merchant* incluindo também o modelo *Packaging* ou *Dynamic Packing* e o *Last Minute*, e Modelo Opaco.

a) Modelo *Retail*:

As tradicionais agências de viagem tanto as *offline* quanto as *online*, normalmente, utilizam o modelo *retail* onde distribuem produtos turísticos que foram disponibilizados pelos fornecedores primários para os consumidores finais e, em retorno, recebem comissão fixa pré-definida sobre o preço final que, normalmente varia entre 5 e 10 %.

As agências distribuem produtos turísticos individualmente e na forma de pacotes os quais são montados pelas operadoras de turismo que, por sua vez, acrescentam um *mark up* sobre a tarifa *net* disponibilizada pelo hotel. Independente do modelo de venda utilizado, elas “compram” apenas o direito de reservar o produto, compromissados ou não com um *cut-off date* e, ainda mais, se não conseguirem vender o produto, não sofrem nenhuma perda.

No entanto, os TPIs ressaltam que este modelo não compensa e, para aumentar o retorno e lucrar mais com a venda, atualmente, focam em duas estratégias conhecidas como Modelo *Merchant* e *Dynamic Packing*.

b) Modelo *Merchant*:

Ao contrário do modelo tradicional das agências (*Retail*), com o modelo *merchant*, os contratos com os varejistas são acordados previamente com os hotéis para a alocação de inventário com tarifa net não publicada. Os produtos são vendidos adicionando um *mark up* que varia entre 20 e 30% formando a tarifa final que é oferecida ao cliente. Este *mark up* pode ser determinado pelo próprio intermediário que varia de acordo com a demanda do mercado ou é pré-definido em contrato com os hotéis tendo como lucro a diferença entre a tarifa net e o preço final de venda.

Enquanto a utilização deste modelo parece ser um bom negócio para o hotel (nenhuma comissão ou outro custo de transação combinado com a habilidade de estabelecer taxas net para refletir uma quantidade mínima aceitável para uma acomodação em uma particular noite), este deve se preocupar com a autonomia dada para os intermediários. Gerenciando cuidadosamente as margens, os intermediários podem vender os produtos por preços altamente competitivos e, em muitos casos, ofertam tarifas menores do que as que são oferecidas no *website* do hotel.

Utilizando esse modelo, os TPIs disponibilizam tanto produtos turísticos individualmente quanto na forma de pacotes, o chamado Modelo *Packaging* onde os TPIs criam e vendem seus próprios pacotes a partir de tarifas net. Combinando vários produtos, os TPIs podem adicionar uma margem mais substancial, correspondendo a um efeito positivo na lucratividade, uma vez que as tarifas *net*, quando estabelecidas para a consolidação de pacotes, são ainda mais baratas.

Muitos TPIs estão também desenvolvendo tecnologias para a implementação de pacotes dinâmicos, o chamado Modelo *Dynamic Packaging*, permitindo que o consumidor faça uma busca dos componentes do pacote interativamente selecionando-os a partir de um *menu* de vôos, hotel e outros componentes do pacote. Desta maneira, os consumidores são capazes de criar seus próprios pacotes customizando-os e fazendo destes as melhores opções se comparado com os pacotes desenvolvidos para o mercado em massa.

Os consumidores, quando sujeitos à pacotes, desconhecem os preços individuais dos produtos turísticos, pois a tarifa é determinada para o pacote como um todo, ficando as tarifas individuais opacas ao consumidor. Na maioria das

vezes, o consumidor consegue economizar ao comprar pacotes se comparado à compra dos produtos separadamente.

Existe ainda o modelo *Last Minute* que, como o próprio nome diz, disponibiliza inventário de última hora o que beneficia o cliente no que diz respeito à tarifa. Já está claro para o cliente que ele consegue melhores preços à medida que o dia de chegada se aproxima já que o produto turístico é perecível.

c) Modelo Opaco

O modelo opaco foi desenvolvido pelo Priceline que inovou a maneira de ofertar produtos com o seu conhecido modelo “*Name Your Own Price*” onde o sistema de coleção da demanda permite que o cliente sugira o preço que está disposto a pagar para uma determinada data, categoria do hotel e destino.

Como os consumidores são capazes de determinar seus próprios preços, eles devem estar preparados para abrirem mão de alguma coisa, que, no caso de viagem é a habilidade de especificar a marca ou nome do hotel que está sendo procurado. Esta foi uma idéia revolucionária a qual tornou o consumidor mais poderoso e fez com que este, imediatamente, abrasasse esta forma de negócio resultando na lucratividade da empresa. A tecnologia do TPI revisa os preços oferecidos pelos hotéis para o conjunto de critérios que se encaixam na oferta do cliente e só revela o hotel após a finalização da reserva.

O sucesso deste modelo depende de dois fatores: consumidores sensíveis ao preço, mas neutros em relação à marca e da capacidade adicional permanente, ambos estão claramente visíveis no mercado atual. Além disso, o fato da marca não ser revelada ao consumidor previamente a compra, faz com que este modelo seja, particularmente, atrativo como um canal de distribuição de inventário em perigo para muitos fornecedores preocupados com o efeito do desconto nas imagens das suas marcas.

Como será abordado mais a frente, outros TPIs já desenvolveram suas próprias versões de precificação opaca como a Travelocity e o Expedia com o Hotwire. Existe, atualmente, o modelo semi-opaco onde algumas informações sobre o destino são divulgadas previamente ao consumidor.

3.1.4. Atualização de informações nos TPIs:

A disponibilidade de inventário, tarifas e informações de *marketing* devem ser atualizadas nos TPIs constantemente e devem sofrer gerenciamento rigoroso. A maneira com que o *input* das informações é feito depende, principalmente, dos tipos de sistemas disponíveis e do grau de integração entre eles. Isto serve também para solicitação e confirmação de reservas via TPI.

O responsável pelo hotel pode atualizar as informações de duas maneiras:

- **Manualmente através de *extranet*:** o hotel deve gerenciar os dados em um sistema separado do CRS, PMS ou mesmo o GDS. Para solicitação e confirmação de reservas, o TPI pode utilizar o telefone, fax ou e-mail.
- **Automaticamente através de interfaces de sistemas:** os sistemas conseguem compartilhar e espelhar as informações entre si proporcionando, assim, inventário de imagem única. Ou seja, o sistema do intermediário é projetado para ser compatível com o CRS ou PMS do hotel e, assim, todas as informações são atualizadas em tempo real e se uma reserva for realizada, todos os sistemas são atualizados na hora e visualizam os mesmos dados. Os intermediários também desenvolvem interfaces diretas com os GDSs e *switches* que, por sua vez, têm conexão com o CRS ou PMS do hotel.

Desta forma, solicitação e confirmação de reservas também são feitas automaticamente via sistemas eletrônicos.

3.2. Classificação da lista com os hotéis selecionados:

Os TPIs oferecem diversas maneiras para o cliente, ao informar o destino, visualizar a lista com os hotéis selecionados. A classificação pode ser por preço ascendente, pelo nome ou marca do hotel, em ordem alfabética, por classificação de estrelas, por categoria, pela cidade, pela distância do centro ou pela escolha do próprio intermediário. Esta última maneira é como o cliente recebe a lista podendo, posteriormente, determinar a forma como ele próprio quer comparar os produtos dos fornecedores.

Toda vez que o cliente determinar o mesmo destino, por exemplo, ele receberá a lista com os hotéis em ordens diferentes. Isso ocorre porque os TPIs se utilizam desta ferramenta como justificativa para receberem incentivos dos hotéis em troca de posições privilegiadas na lista. Os hotéis oferecem melhores tarifas e

a utilização do modelo *merchant* ao invés do modelo *retail* para alcançarem as posições *top*.

3.3. Programa de Garantia do Menor Preço:

Programa onde o intermediário *online* se compromete a reembolsar o consumidor com a diferença entre a tarifa oferecida por ele e a menor tarifa pública em qualquer outro canal para exatamente a mesma viagem reservada pelo consumidor, incluindo as mesmas datas, destino, categoria de hotel e quarto, e dentro de 24 horas da compra. Existem algumas restrições para a utilização deste programa, as quais dependem exclusivamente do intermediário em questão.

O Expedia, por exemplo, oferece esse programa apenas para a América do Norte e não inclui, para comparação, tarifas oferecidas por intermediários que utilizam modelo opaco. Ainda, oferecem, além da diferença, cupom de U\$50,00 para viagem. Já o programa do Priceline se aplica apenas às tarifas públicas e não permite comparação com tarifa especial do tipo corporativa ou com descontos, como também aos produtos oriundos de promoções, pacotes negociados, etc. O Hotwire garante ter os menores preços disponíveis, através da estratégia “*double the difference*” onde reembolsam o consumidor com o dobro da diferença encontrada.

Este programa corresponde a uma ferramenta de *marketing* onde o TPI objetiva passar confiança ao seu cliente e informar que a tarifa disponibilizada por ele é a melhor opção do mercado e, se não for, ele arca com o prejuízo.

No entanto, esta não é uma estratégia exclusiva dos intermediários, os hotéis, como forma de atrair os clientes para os seus próprios *websites*, estão, cada vez mais, focados em divulgar a política de menor preço através do seu *website*. Acreditam que, se os clientes tiverem a garantia de que não encontrarão preços menores se procurarem em outros canais, irão ter mais confiança em realizar as reservas nos *websites* dos hotéis.

Podemos exemplificar a seguir como essa estratégia funciona e quais seus benefícios para o hotel, a partir de um modelo padrão utilizado por um dos hotéis pesquisados.

Todos os hotéis da companhia, sem exceção devem honrar o compromisso de que toda e qualquer reserva para algum hotel da cadeia reservado através de

algum *website* da companhia deve ter sido garantido de que esta reserva seria a menor tarifa disponível para a categoria de tarifa e quarto solicitado e ter a política da companhia publicada no *website* durante o processo de reserva ou busca por disponibilidade.

Se o consumidor encontrar uma tarifa em um *website* parceiro, porém concorrente do próprio *website* do hotel que seja menor do que a menor tarifa disponível no próprio *website* da companhia que não seja negociada, mas sim pública, a companhia honrará a tarifa encontrada para as noites em que a menor tarifa foi encontrada. Adicionalmente, a companhia oferece um desconto de 10% como retratação após a verificação e comprovação do ocorrido pelo departamento competente.

Devem ser considerados os seguintes itens:

a) Para o propósito da política de menor tarifa disponível na Internet, um *website* concorrente pode ser definido como um *website* que não pertence à empresa.

b) Quartos disponíveis no outro *website* devem estar publicamente disponíveis para serem reservados no momento da verificação do fato pela empresa.

c) A tarifa encontrada deve ser para o mesmo hotel e mesmo tipo de acomodação, assim como para as mesmas datas solicitadas.

d) Para usufruir dessa garantia, o cliente deve advertir a empresa dentro de 24 horas após a data que a reserva foi efetuada.

e) O hotel automaticamente é notificado a pagar uma multa considerável pela falta de cumprimento com política de menor tarifa pública disponível na Internet.

f) Para assegurar ao cliente o cumprimento da política, a tarifa concorrente deve ser obrigatoriamente cotizada para a mesma categoria de apartamento para algum segmento de mercado ou empresa. A tarifa deve ter sido comparada com a melhor tarifa pública não negociada específica disponível do *website* do hotel. O cliente deve ter uma confirmação de reserva efetuada no *website* do hotel com a tarifa maior. A política não se aplica quando a reserva for feita através de algum TPI através dos modelos opaco e de pacote.

g) Para propósito da garantia, tarifas de quartos que incluem comida ou bebida tais como café da manhã ou jantar; atividades de entretenimento tal como

ingresso de teatros e shows; ou tarifas que incluam ligações telefônicas locais não serão consideradas como tarifas no modelo de pacotes. Essas tarifas devem ser comparadas com a menor tarifa para a mesma categoria solicitada, encontrada no *website* da empresa. Somente um desconto de 10% deve ser aplicado por noite independente do número de tarifas menores encontradas em distintos TPIs. As tarifas devem ser comparadas incluindo taxas ou excluindo as taxas em ambas as reservas. Se uma tarifa menor for encontrada em algum TPI, mas o motivo for por diferença de taxa de câmbio utilizada pelo TPI ou qualquer arredondamento, a política não se aplica.

3.4. Programa de Afiliados de Distribuição:

Este programa tem a finalidade de aumentar a rede de distribuição e, com isso, incrementar as vendas para os fornecedores. Normalmente, quando o fornecedor faz um acordo com o intermediário, este tem a liberdade de distribuir o inventário para a sua rede de afiliados sem restrição.

O intermediário realiza diversos tipos de parcerias com outros intermediários *online* para, principalmente, aumentar o tráfego de pessoas para o seu *site*. Igualmente ao programa de garantia de menor preço, o programa de parceiros, depende de cada canal e seu objetivo. O afiliado do Priceline, por exemplo, deve apenas incluir no seu site um link para o site do Priceline e, quando o seu visitante se conectar ao link e comprar produtos de viagem através do site do Priceline, o afiliado recebe uma comissão. O Expedia disponibiliza um Grupo de Serviço aos Parceiros que possui experiências com fornecedores da companhia para servir os parceiros e simplificar a maneira com que eles interagem com o Expedia, Inc e com os diversos canais de distribuição. Além disso, como o Expedia tem o interesse de alcançar todos os parceiros de viagem ao redor do mundo oferece diversos serviços incluindo tecnologia de conexão direta com a companhia e programas de marketing e promoção para os fornecedores.

Apesar do programa aumentar, indiscutivelmente, a exposição do hotel e a probabilidade de geração de reservas, ele proporciona uma desvantagem crucial, do ponto de vista dos hotéis, que é a perda de controle da ponta que está em contato com o cliente final. Às vezes, os hotéis não sabem de onde a reserva se

originou e isso pode causar, por exemplo, frustrações nos clientes que receberem informações erradas sobre o hotel.

Podemos exemplificar a seguir como um modelo de programa de afiliação de *marketing* funciona e quais seus benefícios para o hotel, a partir de um modelo padrão utilizado por um dos hotéis pesquisados, que possui até um departamento corporativo próprio tratando sobre todos os assuntos relacionados a tais parceiros.

Tais programas oferecem ao hotel as ferramentas necessárias para aumentar sua exposição na Internet direcionando a uma receita incremental que dificilmente seria absorvida, isto é, não haveria diluição da receita pois provavelmente não alcançaria os clientes que reservassem dessa maneira.

Na Internet, um afiliado pode ser qualquer *website* que pode promover o hotel e gerar reservas. Qualquer *website* que tenha uma grande audiência ou um *website* que promova acomodações em hotéis em sua região pode se tornar um grande parceiro.

Especificamente para essa empresa, o objetivo do programa é aumentar a distribuição do hotel via Internet provendo-os com a capacidade de criar e desenvolver um ilimitado número de relacionamentos de negócios *online*. Tais relacionamentos gerarão reservas que baseado nas *performances* terão seu custo por ação específico.

Tal programa, nessa organização, já está em atividade e é reconhecido como um programa de *marketing* e distribuição bem sucedido que beneficia os afiliados provendo-os com um instrumento virtual poderoso para, entre outras coisas, diferenciar e agregar ao *website* de seus afiliados serviços extras, não esperados por seus clientes habituais.

O afiliado promove as marcas da companhia através de *banners* e *links* para o *website* da companhia e recebe em troca comissões sobre os valores reservados através de tais *links*.

O negócio está tão avançado que tais reservas envolvem departamentos diversos, como o departamento de comissões centralizado, que pagam aos afiliados pelas reservas efetuadas automaticamente através de um sistema centralizado de comissões que também está conectado automaticamente com o CRS da rede que por sua vez, está conectado em dupla via com o PMS do hotel. Da mesma forma que efetua o pagamento das comissões para as agências de

viagem, tal sistema torna as empresas afiliadas em verdadeiras agências de viagens com endereço cadastrado para envio de créditos.

Trinta dias após o último dia do mês em que a reserva foi consumada os hotéis serão cobrados em taxas que variam de 4% a 10% sobre todas as reservas consumadas oriundas dos programas. Os níveis de comissão são 1% acima do valor que os afiliados irão receber, sendo esse 1% utilizado para pagar os custos administrativos do programa.

Até pouco tempo, os hotéis eram debitados em 10% para cada reserva igualmente a outras iniciativas de *marketing*. A pouco mais de um ano, as comissões foram ajustadas para o atual modelo.

Existem quatro níveis de comissões que podem ser pagos para potenciais afiliados, sendo o mínimo e padrão 3%, podendo chegar ao máximo de 9%, lembrando que os demais 1% cobrados dos hotéis são destinados à manutenção do programa. Porém, existem exceções que podem ser negociadas diretamente com a propriedade que, nesse caso, pode atuar independentemente de qualquer acordo feito pela rede, caso seja aprovado pelo departamento especializado. Tudo é possível para fechar o negócio.

Todas as solicitações de afiliações que chegam ao departamento são automaticamente aprovadas com o nível de 3% de comissão. Os afiliados podem ver *online* suas reservas efetuadas através de um *website* específico da empresa.

Relembrando, para os hotéis, os benefícios desse programa são um aumento considerável na exposição da marca através da Internet oferecendo maiores oportunidades para clientes reservarem sem ter que arcar com custos como taxas de transação via GDS ou tempo de mão-de-obra necessário para efetuar a reserva bem atender ao cliente.

Qualquer negócio ou organização com *websites* que recebe uma alta audiência e com um nível alto na classificação nos *sites* de buscas pode se tornar um afiliado. Nesse universo podemos incluir *websites* que oferecem alguma seção de hospedagem, tais como *websites* de turismo, recreação, câmaras de comércio e as páginas das organizações oficiais *Convention and Visitors Bureau*, *websites* de jornais e comunidades locais, clubes esportivos. Resumindo, qualquer *website* com potencial de trazer visitantes de fora da cidade como parques de diversões,

atrações turísticas mundialmente conhecidas, igrejas famosas, hospitais são alvos do programa.

3.5. Banco de Dados dos Clientes:

Uma estratégia já difundida entre os TPIs é o desenvolvimento de um banco de dados com informações sobre seus clientes como meio para determinação de perfis potenciais. Com o perfil definido, o intermediário pode oferecer produtos customizados e aumentar a probabilidade de o produto certo estar na frente do cliente certo na hora certa. Além disso, há intermediários que vendem essas informações valiosas para outros intermediários não necessariamente da área de turismo.

Geralmente, previamente a realização da reserva no *site*, o cliente deve preencher um formulário padrão onde indica, além dos dados cadastrais, as suas preferências e necessidades como, por exemplo, preferências por ecoturismo, praia ou montanha. E, ao criar a sua conta no *site*, o cliente também pode acompanhar a sua reserva e obter informações sobre o seu vôo e atividades no destino.

3.6. Opiniões dos Clientes:

Os TPIs disponibilizam nos *websites* um *link* para que os clientes que já se hospedaram nos hotéis emitam opiniões sobre o hotel e pontuem o mesmo de acordo com as suas próprias experiências. Com essa pontuação, o *website* analisa e estabelece uma classificação interna para o hotel. Este *link* corresponde à uma ferramenta de *marketing* muito eficiente para atrair novos clientes já que relatam as reais vivências.