

**A**

**B**

**E**

**A**

**R**

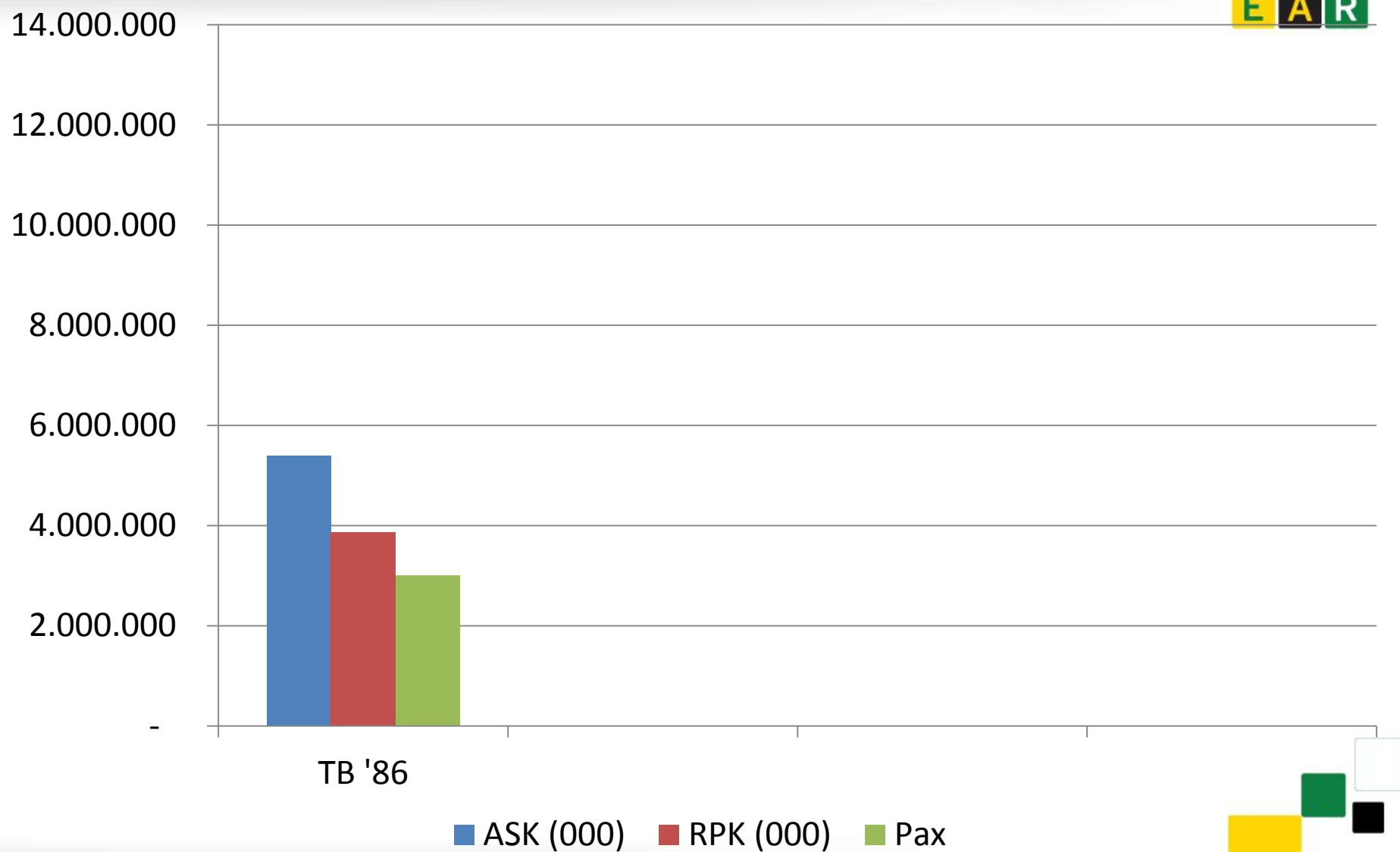
Associação  
Brasileira  
das  
Empresas  
Aéreas

## O Gerenciamento de Receitas na Prática

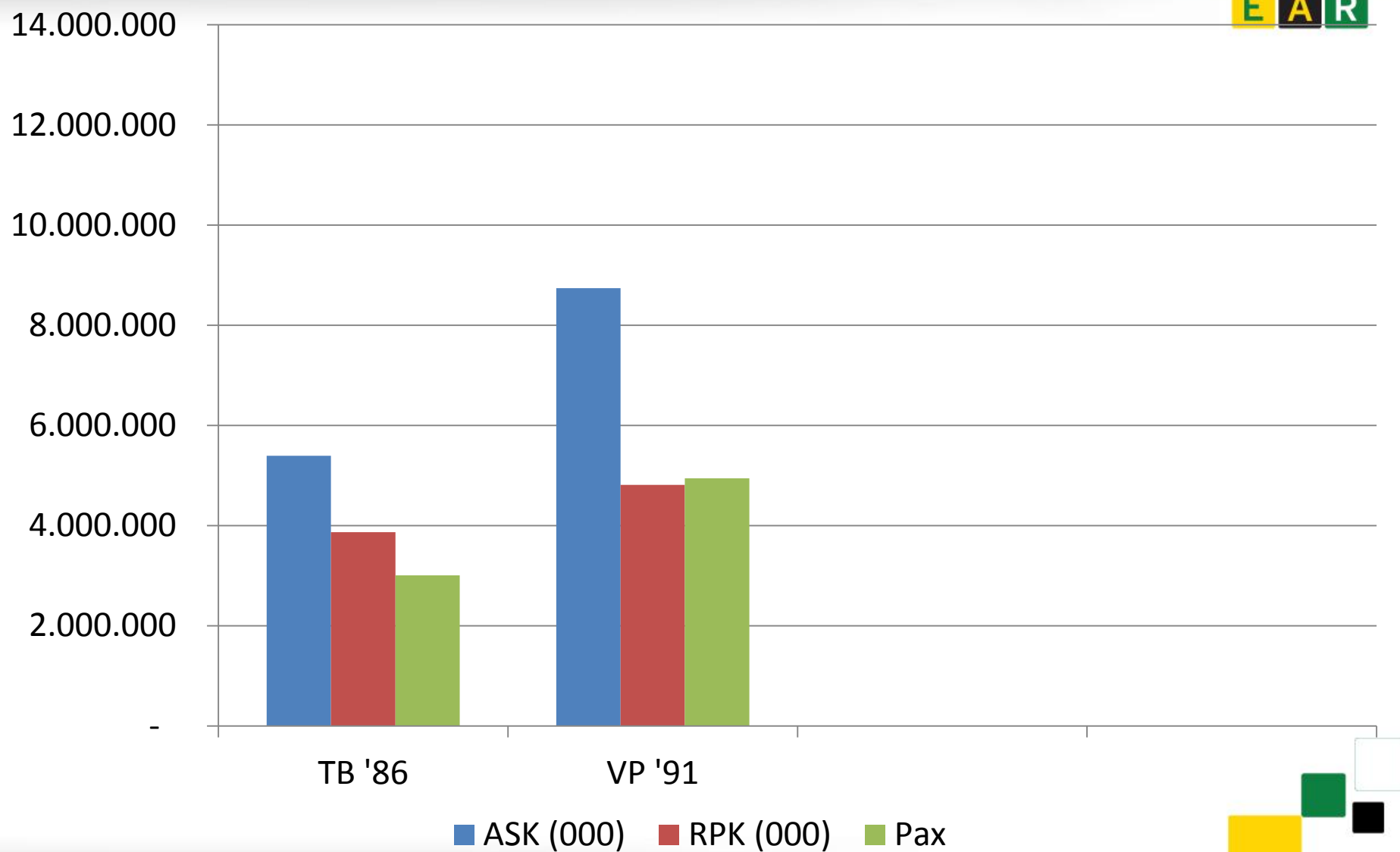
# Conteúdo

- Para começar, uma questão de escala
- Os Atributos do Produto “Viagem Aérea”
- Discriminação de Preços
- Ajustando Preço e Produto
- *Yield Management*
- Como Funciona na Prática
- Benefícios para o Mercado
- Exemplo
- Conclusão

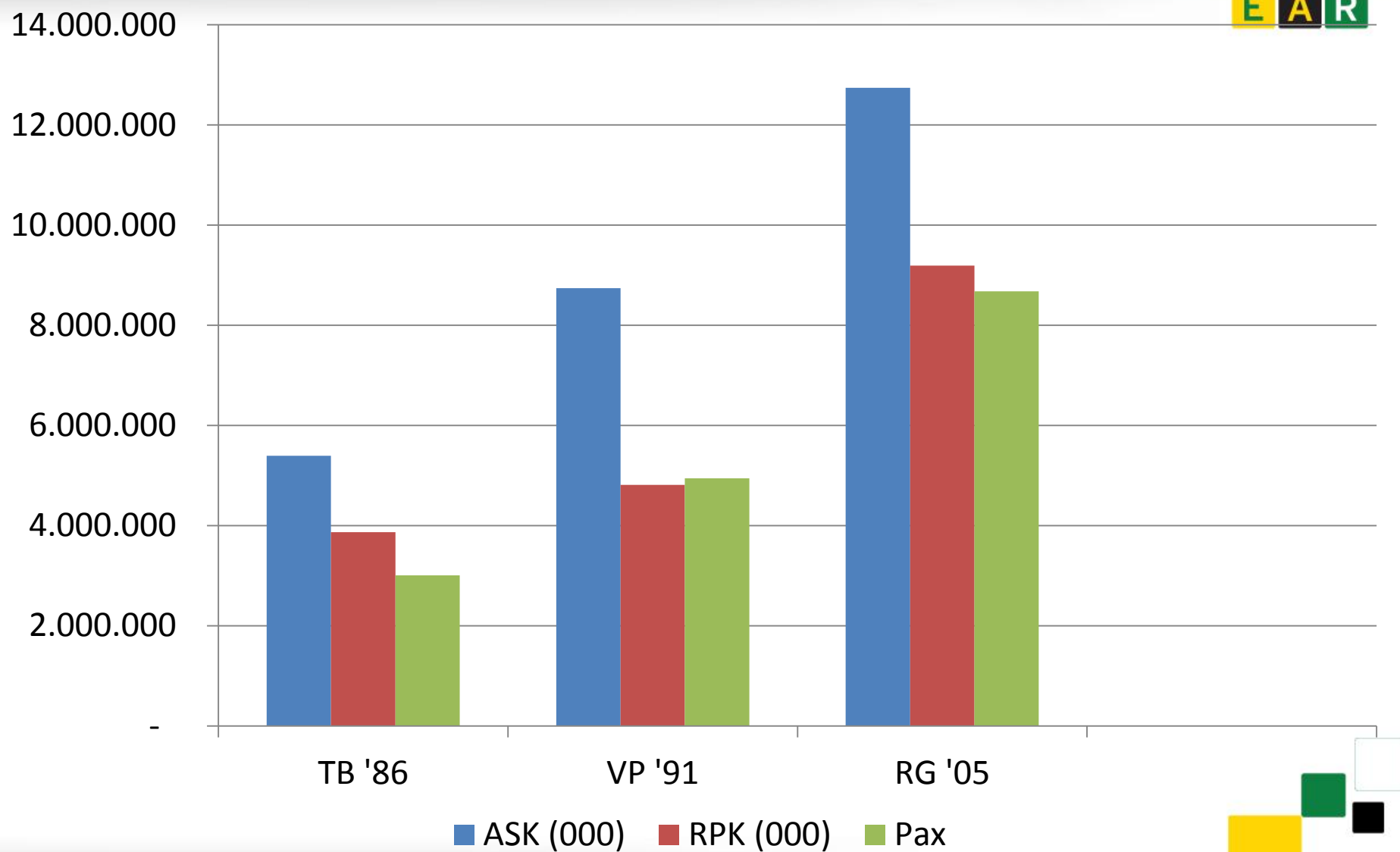
# Uma Questão de Escala



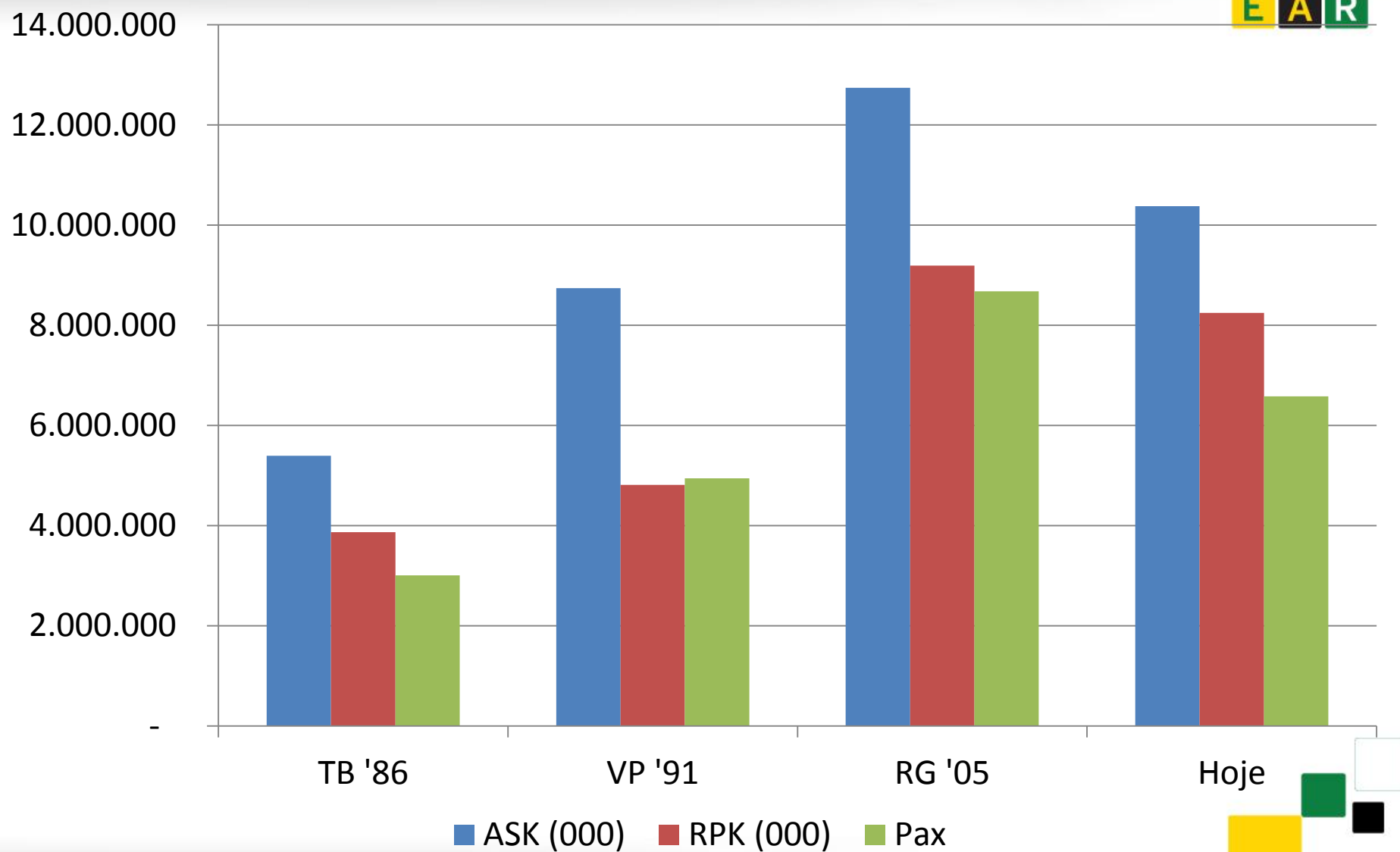
# Uma Questão de Escala



# Uma Questão de Escala



# Uma Questão de Escala



# O Produto Viagem Aérea

- Principais atributos
  - Origem e destino
  - Preço
  - Data e dia da semana
  - Horário
  - Reputação do transportador
  - Programas de fidelização
  - Classe do serviço
  - Serviço de bordo
  - Desempenho do voo
  - Assento
  - Franquia de bagagem
  - Facilidade de remarcação da passagem
  - Condições de reembolso
  - .....



# Discriminação de Preços



# Discriminação de Preços

- Prática consiste em cobrar preços diferentes de consumidores diferentes
- Pode ser:
  - De Primeiro Grau
    - Cobrar de cada cliente seu Preço de Reserva
  - De Segundo Grau
    - Cobrar preços diferentes por quantidades diferentes
  - De Terceiro Grau
    - Segmentar clientes e cobrar preços diferentes para cada segmento diferente



# Discriminação de Preços

- O Gerenciamento de Receitas trabalha basicamente com a Discriminação de Preços de Terceiro Grau
- Cobrar preços diferentes de segmentos diferentes, contudo, depende de:
  - Identificar segmentos com propensão diferente à compra
    - Em Economês, com elasticidades-preço diferentes
  - Ser capaz de desenvolver produtos com apelo específico para cada segmento
    - Os produtos devem ser similares, mas não idênticos
  - Ter mecanismos para dificultar que os segmentos com menor elasticidade-preço beneficiem-se com os preços menores praticados para os demais segmentos
    - Este é um dos fatores mais importantes, porque:
      - Se os consumidores dispostos a pagar mais comprarem os produtos mais baratos, ninguém comprará os mais caros; e
      - Se eles comprarem os produtos mais baratos, poderá não haver quantidade suficiente de produtos mais baratos para todos.

# Discriminação de Preços

- Os consumidores de transporte aéreo podem ser segmentados de diversas formas, mas a mais interessante para a Discriminação de Preços é:
  - Passageiros que viajam a trabalho
  - Passageiros que viajam a lazer
- Essa segmentação é importante porque:
  - Elasticidade-preço é muito diferente nos dois casos
  - Comportamento de compra e de uso difere bastante
  - Picos de demanda não se sobrepõem



# Ajustando Preço e Produto



# Ajustando Preço e Produto

- Empresas normalmente tem muitos recursos para ajustar os atributos de seus produtos às estratégias de Discriminação de Preços
- Exemplo: Fiat Palio (\*)
  - Número de portas: 2 ou 4
  - Motor: 1.0, 1.4 ou 1.6 (75CV a 117CV)
  - Câmbio: manual ou automatizado
  - Acabamento: Fire, Attractive, Essence, Sporting, Adventure
  - Cores
  - Opcionais
- Não veremos um vendedor da AmBev num Palio Sporting, nem uma família de 4 pessoas que compra seu primeiro veículo zero comprando um Palio Sporting

# Ajustando Preço e Produto

- No caso do transporte aéreo, as variáveis que podem ser ajustadas, uma vez definida a viagem, são:
  - Principais atributos
    - Origem e destino
    - Preço
    - Data e dia da semana
    - Horário
    - Reputação do transportador
    - Programas de fidelização
    - Classe do serviço
    - Serviço de bordo
    - Desempenho do voo
    - Assento
    - Franquia de bagagem
    - Facilidade de remarcação da passagem
    - Condições de reembolso
    - .....

# ***Yield Management***

# Yield Management

- Segundo Oliveira (2000) as técnicas de *yield management* baseiam-se em 3 pilares:
  - Diferenciação de produtos com base na segmentação de consumidores
  - Discriminação de preços substituindo o preço médio e único
  - Utilização de técnicas de alocação e controle de estoque de assentos segundo as previsões de demanda para cada voo, promovendo limites de passagens disponíveis aos segmentos de mercado
- A diferenciação de produtos, por sua vez
  - ... diz respeito a restrições que são impostas aos produtos tarifários de menor preço, em comparação com a total flexibilidade dos produtos de maior preço. A necessidade de se comprar com antecedência, a de permanecer uma noite de sábado no destino, ou a de não ser ressarcido em caso de no show ... são restrições tipicamente impostas ...





- Diferenciação de Produtos
  - Normalmente tomam a forma de restrições, que:
    - Acompanhem a estratégia de precificação
    - Diminuem os prazos oferecidos para reservar e comprar passagens
    - Obriguem à permanência mínima no destino ou o pernoite num sábado
    - Restrinjam o direito de mudança de data e horário
    - Limitem o direito de reembolso em caso de desistência da viagem



# ***Yield Management***

- Discriminação de Preços
  - Os preços devem ser:
    - Compatíveis com o restante do mercado
    - Flexíveis, para acompanhar o mercado
    - Compreensíveis, para que os clientes possam entendê-los
    - Gerenciáveis, para que possam ser integrados aos demais sistemas das empresas
      - Daí o uso de classes tarifárias, e não tarifas totalmente livres



# ***Yield Management***

- Controle de Estoque de Assentos
  - Sistema central do gerenciamento de receitas
  - Alocação de tarifas aos assentos disponíveis é feita com base na relação entre a probabilidade de venda a um preço maior e a probabilidade de venda um preço menor, e na relação entre esses preços
  - Acompanhamento das vendas totais e da velocidade das vendas é fundamental



# Como Funciona na Prática



# Como Funciona

- Definição dos Produtos
  - O primeiro passo é desenhar características de produtos que se apliquem aos diferentes segmentos
    - Avianca
      - Promo, Pop, Plus, Open+
    - Azul
      - Promo e Flex+
    - Gol
      - Programada e Flexível
    - TAM
      - Básico, Flex e Top
  - As categorias invariavelmente oferecem condições diferenciadas no caso de remarcação ou de cancelamento da viagem
    - Taxas de remarcação e multas para reembolso variam de categoria para categoria
  - Normalmente essas categorias diferentes oferecem benefícios diferenciados também nos programas de fidelização

# Como Funciona

- Discriminação de Preços
  - As empresas trabalham com várias classes tarifárias para cada par origem-destino
  - Monitoração constante do mercado garante competitividade em todo o período de vendas
  - Alocação de assentos às categorias é dinâmica, podendo mudar mais de uma vez por dia
  - Quanto mais próxima a compra do dia da viagem, maiores as tarifas
    - Quem compra em cima da hora tem, naturalmente, menor sensibilidade ao preço



# Como Funciona

- Controle de Estoque de Assentos
  - Empresas tem um vasto banco de dados descrevendo o comportamento de compra do consumidor
    - Uma empresa que transporta 2,1 milhões de passageiros por mês vende cerca de 70.000 passagens por dia
    - Isso permite avaliar com muita precisão o comportamento de compra:
      - Conforme os dias de antecedência do voo
      - Por horário de voo (manhã, tarde, noite, madrugada)
      - Por dia da semana (segunda, sexta, fins de semana, outros dias)
      - Em feriados prolongados
      - Por classe tarifária
        - » Empresas conseguem estimar, para cada par origem-destino, a elasticidade-preço da demanda

# Como Funciona

- Controle de Estoque de Assentos
  - Uma vez estabelecido o comportamento de compra, as empresas monitoram variáveis de estado e de fluxo:
    - Disponibilidade de assentos
      - O número total de assentos disponíveis (ou seu complemento, o número de assentos vendidos) indica qual o potencial de faturamento do voo
    - Velocidade das vendas
      - O número de assentos vendidos por unidade de tempo indica quais voos tem comportamento atípico, vendendo:
        - » Mais rapidamente do que esperado, o que leva a aumento de preços
        - » Mais lentamente do que esperado, o que leva a redução de preços



# Como Funciona

- Controle de Estoque de Assentos
  - Processo não é automático:
    - Sistemas computadorizados monitoram as vendas, e alertam os gestores para voos com potencial de aumento de receita
    - Ferramentas especiais permitem a avaliação de voos com demanda menor do que o esperado
  - Um bom *yield management officer* demanda de 1 a 4 anos para ser formado, e precisa ter personalidade porque
    - Quando os preços caem, ter o sangue-frio de manter preços altos diminui as vendas no curto prazo, mas pode gerar vendas com tarifas melhores no futuro
    - Quando os preços sobem, aproveitar o momento pode acarretar vendas com tarifas médias menores



# Benefícios para o Mercado



# Benefícios

- As vantagens para a sociedade são:
  - Fatores de aproveitamento maiores, beneficiando o meio ambiente
    - Para cada litro de combustível queimado, mais passageiros estão a bordo do avião
  - Inclusão social
    - O *yield management* impõe a necessidade de oferecer tarifas bastante baixas, para complementar a receita dos voos
    - Muitas pessoas que se beneficiam dessas tarifas não viajariam de avião, não fossem esses preços baixos
  - Maior concorrência
    - A metodologia baseia-se na liberdade tarifária e no monitoramento do mercado, dificultando a colusão
  - Melhor lucratividade para as empresas
    - Empresas lucrativas indicam um mercado saudável



# Exemplos

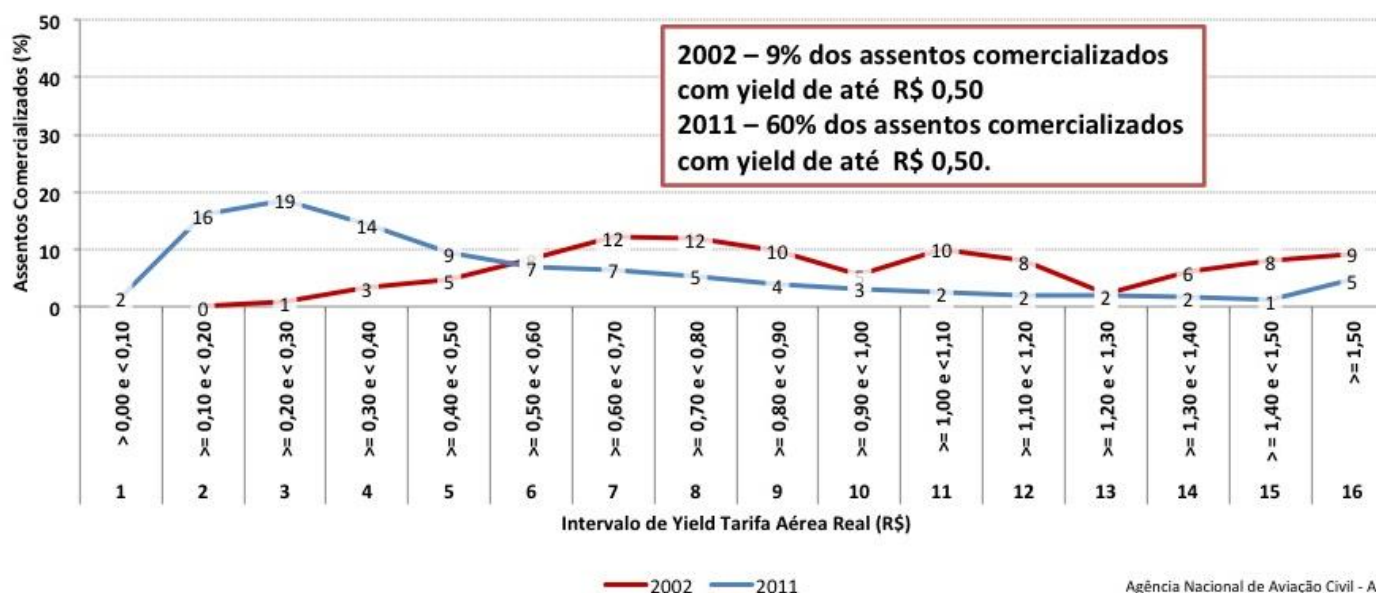


# Exemplo



## Distribuição de assentos comercializados Região Sudeste

### Distribuição de Assentos Comercializados por Intervalo de Yield Tarifa Aérea Real Transporte Aéreo Doméstico Regular de Passageiros - Sudeste para Sudeste



Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC  
GEAC/SRE

## Classes Tarifárias em Mercados Seleccionados

Mercado	0 AP	4 AP	7 AP	14 AP	21 AP	28 AP
1	\$245,9	\$221,9	\$203,9	\$185,9	\$119,9	
2	\$293,9	\$269,9	\$247,9	\$217,9	\$163,9	\$103,9
3	\$473,9	\$433,9	\$377,9	\$321,9	\$285,9	\$221,9
4	\$209,9	\$179,9	\$159,9	\$149,9		\$129,9
5	\$599,9	\$569,9	\$479,9	\$409,9	\$359,9	\$299,9



As técnicas de gerenciamento de receitas, inerentes aos ambientes de liberdade tarifária e liberdade regulatória em matéria tarifária que o Brasil experimenta desde o início deste século, mostram-se altamente inclusivas do ponto de vista econômico, aumentando o bem estar da sociedade e as oportunidades concorrenciais das empresas, sendo em boa parte responsáveis pela enorme ampliação do mercado da Indústria de Transporte Aéreo que podemos constatar na última década.



# Conclusão

- Para começar, uma questão de escala
- Os Atributos do Produto “Viagem Aérea”
- Discriminação de Preços
- Ajustando Preço e Produto
- *Yield Management*
- Como Funciona na Prática
- Benefícios para o Mercado
- Exemplo







**Muito Obrigado!**

**A**  
**B**  
**E** **A** **R**

Associação  
Brasileira  
das  
Empresas  
Aéreas



Adalberto Febeliano