



**Ana Luiza Alcure de Moraes**

**Canais de Distribuição Eletrônica nos Hotéis do  
Rio de Janeiro: Levantamento e Análise**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-  
Graduação em Engenharia Industrial da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Leonardo Junqueira Lustosa

Rio de Janeiro, 20 de julho de 2006.

**Ana Luiza Alcure de Moraes**

**Canais de Distribuição Eletrônica nos Hotéis do  
Rio de Janeiro: Levantamento e Análise**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-  
Graduação em Engenharia Industrial da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Leonardo Junqueira Lustosa**

Orientador

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

**Prof. Paulo César Motta**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Luiz Felipe Roris Rodriguez Scavarda do Carmo**

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

**Prof. José Eugênio Leal**

Coordenador Setorial do Centro Técnico Científico – PUC - Rio

Rio de Janeiro, 20 de julho de 2006.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

### **Ana Luiza Alcure de Moraes**

Graduou-se em Engenharia Química pela UFRJ. Durante a graduação, estagiou 1 ano no laboratório de meio ambiente da UFRJ e 2 anos na *Infineum* Brasil (*Joint venture* entre a Shell e a ExxonMobil na área de aditivos para lubrificantes) atuando em diversas áreas, tais como produção, logística e vendas. Depois de graduada ingressou no Programa de Pós-graduação em Engenharia Industrial da PUC-Rio para obtenção do título de Mestre. Após a Pós-graduação, começou a trabalhar na Molecular Brasil no setor comercial e logístico.

### **Ficha Catalográfica**

Moraes, Ana Luiza Alcure de

Canais de distribuição eletrônica nos hotéis do Rio de Janeiro: levantamento e análise / Ana Luiza Alcure de Moraes ; orientador: Leonardo Junqueira Lustosa. – 2006.

164 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado em Engenharia)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

Inclui bibliografia

1. Engenharia industrial – Teses. 2. Comércio eletrônico. 3. Hotéis. 4. Reintermediação. 5. Marketing de turismo. I. Lustosa, Leonardo Junqueira. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Engenharia Industrial. III. Título.

CDD: 658.5

## **Dedicatória**

Dedico este estudo a uma das pessoas mais importantes da minha vida, MEU avô, FATALA, meu ídolo. Deus me “pregou uma peça” e te levou aí prá cima, mas tenho certeza de que você está orgulhoso de mim e que continua me protegendo. Saudades eternas...

## **Agradecimentos**

Aproveito esse espaço para lembrar e agradecer algumas pessoas que contribuíram para o sucesso deste trabalho que, com certeza, não teria chegado ao fim sem o apoio e compreensão das mesmas.

Aos funcionários e professores do DEI, especialmente à Cláudia, Izabel e Eduardo; Paulo Dalcol, Eugênio Epprech e Luiz Felipe Scavarda e aos professores do IAG, Paulo César Motta e André Lacombe.

Agradeço especialmente ao meu orientador, Leonardo Junqueira Lustosa, pelas críticas ao trabalho, pela liberdade que me foi dada para determinar a estrutura da pesquisa e, principalmente, pelos puxões de orelha quando necessário.

Ao CNPq pelo apoio financeiro.

Aos respectivos entrevistados dos hotéis que, mesmo com a correria do dia a dia, se disponibilizaram a responder ao questionário com seriedade e a me receber para a realização das entrevistas.

Ao pessoal da Infineum e da Molecular que me incentivaram a fazer o curso.

Aos amigos do Mestrado: Rodrigo, Léo, Yuri, Thiago, Débora, Well, Bernardo e Brunos; a dupla mais famosa: Danilo e Ulisses e, em especial, aos queridos: Tiago, Rosana e Ronaldo.

Aos meus queridos amigos do CSP que me incentivaram a “ligar para hotel”.

Às minhas amigas que acompanharam de perto todo caminho percorrido durante o Mestrado, superando os desafios e comemorando comigo as vitórias conquistadas, em especial, à Cla e Paulinha (de e para sempre); às amigas do Leblon (Lica, Lu e Tita); à Rê Chagas e às amigas da faculdade, em especial à Ane.

Aos meus familiares e agregados, que, de alguma maneira, participam da minha vida. Ao Mira pelo carinho demonstrado. À Áurea, pelos almoços caprichados. À minha irmã escolhida, Paty, por estar sempre ao meu lado.

Ao meu pai, por me apoiar e proporcionar viagens inesquecíveis. Agradeço também pelo apoio financeiro.

À minha querida mãe, que sempre me apoiou e me dá a segurança necessária para que consiga realizar meus sonhos. Obrigada pelo amor incondicional e pelo apoio às minhas decisões.

Ao meu irmão, Gustavo, por ser o maior incetinador deste estudo. Obrigada pela ajuda e por intermediar esta pesquisa e, principalmente, por acreditar na minha capacidade. Ao meu irmãozinho, Norton, pela alegria que trouxe às nossas vidas.

Um especial e sincero agradecimento ao Vagner, por participar ativamente de todas as etapas do curso. Agradeço pela compreensão e carinho de sempre.

## Resumo

Morais, Ana Luiza Alcure de; Lustosa, Leonardo Junqueira (orientador); **Canais de Distribuição Eletrônica nos Hotéis do Rio de Janeiro: Levantamento e Análise.** Rio de Janeiro, 2006. 164p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Com a crescente utilização da Internet, a Indústria do Turismo vive novo cenário de distribuição de seus produtos. Hotéis alcançam seus clientes diretamente através dos seus *websites* e novos atores, como os chamados intermediários *online* ou *Third Party Intermediary (TPI)*, aproveitam suas experiências com tecnologias de informação para galgarem uma posição privilegiada no mercado de distribuição de serviços de hospedagem, concorrendo com os próprios hotéis. Em contraste com os hotéis, os *TPIs* ofertam múltiplos produtos (passagens aéreas, aluguel de autos, ingresso para eventos etc.) para atrair consumidores que buscam conveniência na compra *online* de tudo que se refere à viagem. Além dessa estratégia de *full-service*, fornecem facilidades para pesquisar e comparar fornecedores. Assim, os *TPIs* não só se tornam concorrentes diretos dos hotéis que os utilizam, mas também, acirram a competição entre eles. Que estratégias de relacionamento com *TPIs* restam aos hotéis e quais são mais eficazes em cada caso? O presente trabalho tem como objetivo investigar como os principais hotéis do Rio de Janeiro se posicionam frente aos canais eletrônicos. Assim, a partir do ponto de vista dos gerentes dos hotéis, busca contribuir para o entendimento dos novos aspectos da competição dos hotéis entre si, entre eles e seus canais de distribuição e entre esses distribuidores. Para isso, foram realizadas entrevistas com gerentes de dez dos maiores hotéis do Rio de Janeiro. A pesquisa revelou que as estratégias adotadas são diretamente relacionadas à força de marketing que cada hotel possui, sendo, portanto, decisivo para o posicionamento do hotel o fato de ele ser independente ou pertencer a uma cadeia.

## Palavras-chave:

Comércio eletrônico; Hotéis; Reintermediação; Marketing de Turismo.

## Abstract

Morais, Ana Luiza Alcure de; Lustosa, Leonardo Junqueira (advisor); **Electronic Distribution Channels in Rio de Janeiro Hotels: Survey and Analysis.** Rio de Janeiro, 2006. 164p. Msc. Dissertation – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Considering the increasing Internet utilization as reservation medium, the Tourism and Hospitality Industry faces a new distribution scenario of its products and services. Hotels reach the clients directly through their own website, and also through new actors as the one known as online partner, also called Third Party Intermediary (TPI). These companies take advantage of their knowledge and long experience in information technology with the purpose of getting the maximum market share in the hospitality service distribution, becoming even a directly competitor of their own partners. Different from the hotels, TPIs offer multiple products such as airline and event tickets, and car rental that can be bought bundled, or separately, in order to attract guests seeking convenience of booking online everything they need for their trip. One of the conveniences sought by consumers is easy and fast comparison of prices, products and services offered even by different companies. Hence, the TPIs not only became direct competitors of the hotels, with whom they have distribution contracts, but they intensified the struggle among competing hotels as well. The objective of this thesis is to investigate how the main hotels in Rio de Janeiro position themselves in face of the electronic distribution channels. Therefore, starting from viewpoint of the hotels' managers, this research seeks to contribute for a better understanding of the new aspects of the competition among the hotels, between them and their own distribution channels, as well as among these same distribution channels. To achieve this objective, interviews were conducted with managers of ten of the largest hotels in Rio de Janeiro City. The research revealed that the strategies adopted are directly linked to the marketing strength of the hotel. Therefore, a key factor for the strategic positioning of the hotel is whether it is independent or chain owned.

## Keywords:

E-commerce; Hotels; Reintermediation; Tourism Marketing

# Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1. PROBLEMA.....	12
1.2. OBJETIVO.....	13
1.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	13
1.4. RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	14
1.5. ORGANIZAÇÃO DO TEXTO .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO:.....</b>	<b>16</b>
2.1. INTRODUÇÃO .....	16
2.2. A INDÚSTRIA DO TURISMO .....	17
2.2.1. <i>O Produto Turístico</i> .....	18
2.2.2. <i>Segmentação de Mercado</i> .....	20
2.3. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO .....	24
2.3.1. <i>Distribuição Tradicional de Produtos Turísticos</i> .....	24
2.3.2. <i>Sistemas tradicionais de distribuição eletrônica</i> .....	25
2.3.3. <i>As Implicações das Tecnologias de Informação na Indústria de Turismo</i> .....	29
2.4. NOVO CENÁRIO DA INDÚSTRIA DO TURISMO .....	31
2.4.1. <i>Desintermediação ou Reintermediação</i> .....	31
2.4.2. <i>Os Hotéis e a Rede de Distribuição</i> .....	33
2.4.3. <i>Posição dos Canais frente à utilização dos canais eletrônicos</i> .....	37
2.4.3.1. CRSs, GDSs e Switches.....	38
2.4.3.2. <i>Agências e Operadores de Viagem</i> .....	40
2.4.3.3. <i>Website dos Fornecedores Primários</i> .....	42
2.4.3.4. <i>Novos intermediários online: Third Party Intermediary (TPI):</i> .....	44
2.4.4. <i>Levantamento dos Principais TPIs</i> .....	47
2.4.5. <i>Implicações dos TPIs:</i> .....	64
<b>3 DEFINIÇÕES IMPORTANTES.....</b>	<b>67</b>
3.1. ACORDOS OU CONTRATOS ENTRE OS HOTÉIS E OS TPIs:.....	67
3.1.1. <i>Tarifação:</i> .....	67
3.1.2. <i>Modelos de Venda:</i> .....	68
3.1.3. <i>Modelos de Negócio entre os hotéis e os TPIs:</i> .....	69
3.1.4. <i>Atualização de informações nos TPIs:</i> .....	72
3.2. CLASSIFICAÇÃO DA LISTA COM OS HOTÉIS SELECIONADOS: .....	72
3.3. PROGRAMA DE GARANTIA DO MENOR PREÇO: .....	73
3.4. PROGRAMA DE AFILIADOS DE DISTRIBUIÇÃO:.....	75
3.5. BANCO DE DADOS DOS CLIENTES:.....	78
3.6. OPINIÕES DOS CLIENTES:.....	78
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>79</b>
4.1. TIPO DE PESQUISA .....	79
4.2. PERGUNTAS DA PESQUISA .....	79
4.3. UNIVERSO E AMOSTRA: .....	81
4.4. COLETA DOS DADOS:.....	82
4.5. TRATAMENTO DOS DADOS: .....	82
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>84</b>
5.1. DESCRIÇÃO DOS HOTÉIS:.....	84
5.1.1. <i>Resumo da Amostra</i> .....	90
5.2. CONSIDERAÇÕES SOBRE AS PROPOSIÇÕES .....	92
5.2.1. <i>Considerações sobre a Proposição 01</i> .....	92
5.2.2. <i>Considerações sobre a Proposição 02</i> .....	99
5.2.3. <i>Considerações sobre a Proposição 03</i> .....	112
5.2.4. <i>Considerações sobre a Proposição 04</i> .....	118
5.2.5. <i>Considerações sobre a Proposição 05</i> .....	123
5.3. RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS .....	125



5.3.1. Resposta à pergunta 01.....	126
5.3.2. Resposta à pergunta 02.....	131
5.3.3. Resposta à pergunta 03.....	133
5.3.4. Resposta à pergunta 04.....	138
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>143</b>
6.1. CONCLUSÕES FINAIS .....	143
6.2. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	146
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>148</b>
<b>8 GLOSSÁRIO .....</b>	<b>150</b>
<b>9 APÊNDICE .....</b>	<b>153</b>

## Lista de figuras

FIGURA 1: ESQUEMA DA FORMAÇÃO TRADICIONAL DO PRODUTO TURÍSTICO	19
FIGURA 2: EXEMPLO DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	23
FIGURA 3: ESQUEMA COM A UTILIZAÇÃO OU NÃO DO SWITCH.	28
FIGURA 4: ROTAS DE DISTRIBUIÇÃO DE ACOMODAÇÕES DE HOTÉIS	34
FIGURA 5: EXEMPLO DE INTERMEDIÇÃO HOTELEIRA	46
FIGURA 6: ESTRUTURA DO SABRE HOLDINGS	58

## Lista de tabelas

TABELA 1: CARACTERÍSTICA DO SEGMENTO TRANSIENTE:	23
TABELA 2: INFORMAÇÕES DAS SUBSIDIÁRIAS DO EXPEDIA, INC	48
TABELA 3: INFORMAÇÕES DAS SUBSIDIÁRIAS DO PRICELINE	56
TABELA 4: INFORMAÇÕES SOBRE SABRE HOLDING	59
TABELA 05: ESTRUTURA DO WEBBUSINESS	63
TABELA 06: CLASSIFICAÇÃO DOS HOTÉIS	90
TABELA 07: SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE PROPRIEDADE (PMS) UTILIZADO PELOS HOTÉIS	90
TABELA 08: INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS PMS COM CRS	91
TABELA 09: CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO UTILIZADOS PELOS HOTÉIS	91