

5 Análise dos Resultados

A partir das entrevistas realizadas com a amostra selecionada e dos questionários preenchidos pelos entrevistados, as cinco perguntas intermediárias foram respondidas retratando, supostamente, o que os gerentes pensam sobre a rede de distribuição hoteleira e o impacto dos canais eletrônicos.

As informações obtidas em cada hotel sobre as questões levantadas foram agrupadas de forma a separar e generalizar as opiniões em comum. No entanto, foram destacados os melhores trechos de todas as entrevistas que sustentam, ou até justificam por si mesmas, as conclusões tiradas.

A partir desta análise, as respostas às quatro perguntas da pesquisa puderam ser esboçadas e, assim, alcançar o objetivo final de fazer um levantamento dos principais canais de distribuição eletrônica utilizados pelos hotéis e analisar as mudanças ocorridas com a inserção da Internet como meio de distribuição.

5.1. Descrição dos Hotéis:

Com a finalidade de situar a amostra no contexto da rede de distribuição e das estratégias utilizadas pelos hotéis, a descrição dos mesmos a seguir foi feita com base nas informações públicas e também nas informações buscadas nas entrevistas realizadas com os referidos hotéis.

1) Hotel 01:

O hotel faz parte de uma cadeia internacional; disponibiliza 388 apartamentos e suítes além de diversas salas para convenções e eventos. Sua política de distribuição é mista entre canais tradicionais e eletrônicos. Utiliza, além de telefone, fax e e-mail, do CRS desenvolvido pela cadeia com o CRO localizado em São Paulo, o *website* do hotel ligado ao *website* da rede, os quatro principais GDSs conectados através da Pegasus e encontra-se em, pelo menos, nove TPis com contratos efetuados entre 2002 e 2005 que são alimentados através de GDS e de extranets. Utiliza o FIDELIO como PMS e, até o momento, os

sistemas não são integrados, mas esta integração é uma meta até o final de 2006/início 2007.

Como modelo de negócio com os TPIs usa tanto o modelo *Retail* quanto o *Merchant*. No entanto, não participa do modelo opaco ou *name your own price*.

Apesar de não ser uma política determinada pela rede, tenta manter a política de paridade de tarifas e, para isso, monitora as tarifas disponibilizadas pelos TPIs através de relatórios específicos e, caso ocorra disparidade, garante a mesma tarifa. Controla também as informações do hotel e a produção dos TPIs. Possui programa de fidelidade com os hóspedes que oferece cortesias em todos os hotéis da rede.

2) Hotel 02:

O Hotel faz parte de uma famosa cadeia internacional; dispõe de 292 apartamentos e suítes, todos com vista para o mar e cinco espaços reservados exclusivamente para reuniões de negócios, convenções, eventos sociais e festas temáticas com capacidade para até 400 pessoas. Atende, principalmente, ao segmento corporativo. Sua política de distribuição também é mista entre canais tradicionais e eletrônicos com a utilização além de telefone, fax e e-mail, o CRS desenvolvido pela própria rede com CROs espalhados ao redor do mundo, o *website* do hotel em versões em inglês e português, os quatro principais GDSs conectados através da Pegasus e os TPIs com contratos efetuados entre 2002 e 2005 que são alimentados através de GDS e de *extranets*.

Existe plano de mudança do CRS até o final do ano de 2006 para um sistema que, além de outras vantagens, vai disponibilizar ferramentas para incluir fotos. Utiliza o OPERA como PMS e todos os sistemas são integrados a ele. Apenas a versão brasileira do *website* e o CMNet, que ofertam tarifas em real e o Expedia não são integrados e são carregados através de *extranets*.

Participa do modelo *merchant* com os TPIs, mas não do modelo opaco nem de *name your own price*.

A política de garantia de menor tarifa através do *website* do hotel é determinada pela rede sendo o hotel responsável por controlar essa paridade e, caso ocorra algum incidente, penalidades são aplicadas ao hotel como pagamento de multas para a rede, oferta de cortesias para o hóspede e a garantia de

pagamento da diferença entre a tarifa disponibilizada pelo hotel e a menor tarifa existente.

Faz parte de um dos programas de fidelidade considerado, durante alguns anos consecutivos, como o melhor, o qual oferece vantagens em todos os hotéis da rede.

03) Hotel 03:

É um hotel tradicional nacional isolado que oferece 610 apartamentos. Seu principal segmento é o corporativo. Não tem política de distribuição definida e não utiliza muito os canais eletrônicos. Destacam-se o telefone, fax e e-mail como os canais principais e, como possui o CM Soluções como PMS, tem conexão direta, através do CMNet, com o GDS Sabre. Os outros GDSs e os TPIs são conectados a partir da CRS terceirizada UTELL. Utiliza-se também o *website* do hotel o qual não é integrado com o PMS e não envia confirmação *online*. Além disso, tem contrato anual com o Hotels.com desde 2003 e com o Expedia desde 2005 para disponibilizar no total 10 *allotments* mensais com tarifas *flat* e não determina o *markup* adicional que fica por conta dos TPIs. Desde 2003, também tem contrato com o HDN que apresenta as tarifas seguindo a tabela de preço corrente. Seus sistemas não são integrados aumentando, assim, o número de *extranet* a ser gerenciada (UTELL, Hotels.com, Expedia e HDN).

Como a produção dos TPIs não é substancial e os contratos determinam a quantidade de *allotment* que, por sua vez, não podem ser fechados, não controla e nem monitora as informações e as tarifas disponibilizadas por eles. Não segue a política de paridade de tarifas e não tem programa de fidelidade apesar do PMS usado já disponibilizar o módulo para isso.

Este hotel pode ser considerado um caso particular que em vários aspectos não segue as tendências do mercado internacional.

04) Hotel 04:

Este hotel foi comprado recentemente por uma famosa cadeia internacional; dispõe 496 apartamentos e está dividido entre o segmento lazer e o corporativo. Como seus contratos com os TPIs são aprovados pela cadeia, utiliza uma mistura entre os canais tradicionais e os eletrônicos. Entre eles, encontram-se telefone, fax e e-mail, além do *website* do hotel na versão em inglês e em

português. Tem um CRS que ainda não tem interface direta nem com as outras centrais ao redor do mundo nem com o PMS que é o FIDELIO. Os GDSs são alimentados a partir do *website* do hotel e tem contrato com o Expedia e CMNet que são atualizados através de *extranets*. Os sistemas ainda não são integrados, mas há planos para 2007 de, primeiro mudar o PMS para o OPERA e depois fazer a integração dos sistemas que, por sinal, é uma exigência da cadeia.

Segue a política de paridade de tarifas e de menor preço disponível através do *website* e possui um programa de fidelidade bem estruturado e efetivo.

05) Hotel 05:

Este hotel pertence a uma rede nacional com mais dois hotéis, sendo um deles inaugurando em 2006. Disponibiliza 150 apartamentos e se divide no segmento de lazer e negócio. Sua distribuição é feita através da mistura entre canais tradicionais e eletrônicos. Tem um esforço de fazer parcerias com os canais eletrônicos para aumentar a sua exposição desde que não aumente os problemas de controle de inventário e tarifas.

Com isso, além do telefone, fax, e-mail e o *website*, faz parte da UTELL como CRS terceirizado para se conectar aos quatro GDSs e utiliza o CM Soluções como PMS tendo, assim, integração direta apenas com o CMNet. O Expedia é o seu maior TPI com o qual possui uma forte parceria. Está, no momento, em negociação com o Priceline.

Como os sistemas não são integrados, possui as *extranets* do Expedia e da UTELL a serem alimentadas.

Não segue a política de paridade de tarifas, mas segue a estratégia de, através da Internet, oferecer as menores tarifas tanto no *website* do hotel quanto nos TPIs. Além disso, cobre a menor tarifa caso o cliente ligue para o hotel e mencione a tarifa mais barata.

Não tem programa de fidelidade mesmo o PMS tendo um módulo para gerenciar os dados dos clientes.

06) Hotel 06:

Este Hotel faz parte de uma cadeia nacional com nove hotéis espalhados pelo Rio de Janeiro; dispõe de 388 apartamentos e 26 salões que comportam entre 20 e 1200 pessoas; se concentra no segmento corporativo. Sua estratégia de

distribuição é maximizar a utilização dos canais eletrônicos pela exposição que eles proporcionam ao hotel. Com isso, além do telefone, fax e e-mail, tem parcerias com, pelo menos, 11 TPIs através do modelo *merchant* com definição de *markup* nos contratos. Está também disponível para ser utilizado no modelo *name your own price* ou opaco. Está presente nos quatro GDS através da UTELL que corresponde ao seu CRS terceirizado e oferece também o seu *website* que disponibilizará reservas *online* a partir de agosto de 2006.

O CRO fica em São Paulo, mas há planos de, em 2007, ter um CRO no Rio de Janeiro que irá integrar os CRSs de todos os hotéis da rede. Por enquanto, os hotéis utilizam o OPERA como PMS que não está integrado com nenhum sistema tornando a atualização dos dados manualmente através de *extranets*.

A estratégia de precificação depende do canal, ou seja, não usa a política de paridade de tarifas e nem a consistência de oferecer o menor preço no canal mais barato e o maior, no canal mais caro. Sua filosofia varia de acordo com as parcerias do mercado. Disponibilizará no seu *website* uma tarifa mais cara do que a oferecida para os operadores locais devido ao volume de produção destes operadores ser bastante significativo. Tenta igualar as tarifas com *mark up* oferecidas pelos TPIs com as tarifas oferecidas pelos operadores internacionais que recebem ou não tarifas dos operadores locais. Esta estratégia é, basicamente, para não criar conflito entre os intermediários.

07) Hotel 07:

Este Hotel 5 estrelas é um dos hotéis de uma cadeia internacional que possui quarto marcas; oferece 222 apartamentos e salões e está voltado tanto para o segmento corporativo quanto para o lazer; sua política de distribuição é mista entre canais tradicionais e eletrônicos. Encontram-se entre, telefone, fax e e-mail, uma CRS onde o CRO é localizado em São Paulo; os quatro principais GDSs conectados através do Tuxedo e fazem parte de, pelo menos, 9 TPIs e o website do hotel. Utiliza o INNSIST como PMS que tem interface de uma via com o CRS. No entanto, possuem planos para integração completa dos sistemas.

A política de paridade de tarifas é bem clara para este hotel que faz uso da política de tarifas consistentes onde, independente do canal utilizado pelo cliente, ele sempre recebe a mesma tarifa.

Existe o programa de fidelidade por marca.

08) Hotel 08:

Este hotel 5 estrelas faz parte de uma cadeia internacional com mais 3.000 hotéis; oferece, entre mais de 20 salões para convenções, 431 apartamentos; sua política de distribuição é voltada para maximização da utilização dos TPIs, mas com restrições quanto ao meio de alimentação das informações que não é aceito extranet para isso. Além dos TPIs com modelo *retail*, há, pelo menos, 13 contratos com TPIs através do modelo *merchant*.

Está presente nos quatro GDSs através da Pegasus. Utiliza o OPERA como PMS e tem integração de duas vias com o CRS que foi desenvolvido pela rede.

Existem dois programas fidelidade; um é para a rede toda e outro é exclusivo da marca.

09) Hotel 09:

O hotel faz parte de uma cadeia internacional; disponibiliza X apartamentos e 10 salas de reunião com capacidade de até 2000 pessoas. Está voltado para o segmento lazer com aproximadamente 83% do total da clientela de clientes internacionais. Sua estratégia de distribuição é voltada para os canais tradicionais tendo o GDS como um dos canais mais forte para o hotel.

Já fez parte da *Leading Hotels of the World* como CRS tercerizada, mas, atualmente, tem conexão com a Pegasus que é o seu *switch* tanto para os GDS e TPI quanto para o *website* da rede. Possui parceria com o CMNet e com o HópedeVip. Utiliza o Opera como PMS. Assim, os sistemas não são integrados sendo necessária a atualização na Pegasus, CMNet e no PMS.

Em 2003/2004, fechou contrato com prazo de validade de 6 a 10 meses com o Expedia e Travelocity através do modelo *merchant*, mas como não obteve retorno significativo para valer a pena continuar oferecendo tarifas *net*, abriu mão destes canais e, atualmente, não faz parceria com nenhum deles através deste modelo. A política de evitar o modelo *merchant* é bem clara e o hotel só aceita parcerias com os TPIs através do modelo *retail* com tarifas públicas e aqueles que utilizarem a Pegasus como fonte de informação.

Atualmente, segue a política de paridade de tarifas nos canais, mas, no futuro próximo, disponibilizará tarifas especiais no *website* do hotel apesar de achar que problemas irão surgir com operadores locais com contratos.

Mesmo constatando através do histórico que a maioria dos clientes é cliente recorrente e fiel, o hotel não utiliza programas de fidelidade e nem possui planos para isso.

10) Hotel 10:

Este hotel faz parte de uma rede nacional com mais 6 hotéis; oferece 113 apartamentos e suítes e uma sala de reunião. Utiliza o CM soluções como PMS e a UTELL como switch para a ligação com os GDSs. Não tem estratégia de precificação bem definida, mas tem a intenção de disponibilizar o melhor preço no *website* a fim de aumentar o cliente direto.

Como já mencionado, ainda não foi possível fazer a entrevista com o gerente deste hotel. Apenas o começo do questionário foi respondido dificultando a retratação do mesmo na entrevista.

5.1.1. Resumo da Amostra

A rede de distribuição dos hotéis estudados pode ser resumida de acordo com as seguintes tabelas:

Tabela 06: Classificação dos hotéis

Cadeia	H 01	H 02	H 03	H 04	H 05	H 06	H 07	H 08	H 09	H 10
Internacional	x	x		x			x	x	x	
Nacional					x	x				x
Administração Familiar			x							

Fonte: Pesquisa do autor

Tabela 07: Sistema de Gerenciamento de Propriedade (PMS) utilizado pelos hotéis

PMS	H 01	H 02	H 03	H 04	H 05	H 06	H 07	H 08	H 09	H 10
Fidelio	x			x						
Opera		x				x		x	x	
CM soluções			x		x					x
INNSIST							x			

Fonte: Questionário preenchido ou entrevistas com os gerentes dos hotéis

Tabela 08: Integração dos sistemas PMS com CRS

Integração dos sistemas	H 01	H 02	H 03	H 04	H 05	H 06	H 07	H 08	H 09	H 10
1 via							x		x	
2 vias		x						x		
Não se comunica	x		x	x	x	x				x
Planos para integrar os sistemas	Sim	___	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	___	Não

Fonte: Entrevistas com os gerentes dos hotéis

Tabela 09: Canais de distribuição utilizados pelos hotéis

	H 01	H 02	H 03	H 04	H 05	H 06	H 07	H 08	H 09	H 10
Telefone	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Fax	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
E-mail	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CRS próprio	x	x		x			x	x		
CRS terceirizado (UTELL)			x		x	x				x
Switch (Pegasus)	x	x						x	x	
Switch Tuxedo							x			
Website do hotel / rede	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
GDS										
Sabre	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
WorldSpan	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Galileo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Amadeus	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Expedia	x	x	x	x	x	x	x			x
Hotels.com	x	x	x	x	x	x	x			x
Priceline	x					x		x		
Travelweb					x			x		
Last Minute						x		x		
Travelocity					x	x	x	x		
Orbitz					x	x	x	x		
Site 59						x		x		
CMNet	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
E-HTL	x					x	x	x		
HDN			x			x	x	x		
Hóspede VIP								x	x	
E-reservas	x					x	x	x		
Hotel.com.br	x					x		x		

Fonte: Questionário preenchido ou entrevistas com os gerentes dos hotéis

5.2. Considerações sobre as Proposições

5.2.1. Considerações sobre a Proposição 01

Proposição 01: Os gerentes conhecem e entendem a atual rede de distribuição utilizada e suas possibilidades.

Os gerentes entrevistados conhecem e entendem a atual rede de distribuição utilizada. Em todas as entrevistas, percebeu-se que os funcionários acompanham o desenvolvimento dos canais em relação à produção de reservas, às informações disponibilizadas por eles, às tarifas, os avanços tecnológicos, entre outros aspectos.

Os hotéis pesquisados, além de possuírem o departamento de reservas que trabalha diretamente atualizando o PMS com informações provenientes, principalmente, do telefone, fax e e-mail, têm conexão com os quatro maiores GDSs (Amadeus, Sabre, Galileo e WorldSpan) através dos próprios CRSs ou CRSs terceirizados como a UTELL ou mesmo um *switch* como a Pegasus, seus *websites* e suas parcerias com os TPis como veremos na próxima proposição.

Dos seis hotéis de cadeia internacional, apenas um não desenvolveu seu próprio CRS e utiliza a Pegasus. Já os hotéis, tanto os de cadeia nacional quanto o independente, utilizam a UTELL como meio para estarem disponíveis para as agências através dos GDSs. Esta diferença ocorre devido ao montante financeiro que cada hotel disponibiliza para investir em tecnologia e, normalmente, o hotel pertencente à cadeia internacional utiliza o CRS desenvolvido pela rede o que reduz o investimento por propriedade. A rede do hotel 02, por exemplo, já desenvolveu uma interface que corresponde a um pacote que inclui os GDSs, o *website* da rede e o CRS. Quando uma nova propriedade é criada, ela tem acesso a este pacote e o hotel pode receber reservas via esses canais até mesmo antes do hotel ficar pronto fisicamente, o que aconteceu com o Hotel 02 que existe a apenas 3 anos.

O entrevistado do Hotel 01 acredita que o próximo passo é acabar com estruturas satélites e caminhar para uma estrutura forte centralizada e justifica: “Deixa o hotel vender do jeito que ele quer vender e mantenha as reservas centralizadas porque é mais seguro, mais forte, mais rápido e mais barato”.

No entanto, alerta que o único problema é garantir que a equipe de funcionários responsável pelas reservas seja muito bem treinada sobre o produto de cada hotel e seja dinâmica para se adaptar ao cliente que estiver reservando. Todas as ligações que são Brasil do Hotel 02, por exemplo, são direcionadas para a Irlanda, mas são direcionadas para pessoas que falam português. “O único empecilho é que, às vezes, é português de Portugal, mas quando ele faz uma reserva lá, um minuto depois já está aqui no meu PMS”, destaca o entrevistado.

Já os hotéis nacionais, por ser elevado o custo de desenvolver seu próprio CRS, preferem pagar uma taxa anual para outras empresas os representarem e os conectarem aos GDSs. Esses hotéis não abrem mão deste *link* devido a grande exposição proporcionada.

O Hotel 09 que é o único hotel de cadeia internacional entrevistado que não desenvolveu seu CRS próprio, fazia parte de uma empresa que o representava frente aos GDSs. No entanto, a taxa paga era muito cara e não compensava fazendo com que o hotel desmanchasse a parceria. Utiliza-se a Pegasus por não poder ficar de fora do GDS que é o seu maior canal de distribuição, como justifica o entrevistado:

“a nossa clientela é muito internacional...praticamente 83% dos clientes são estrangeiros. Temos pouquíssimos clientes brasileiros e poucas agências nacionais que trabalham com a gente. Então, como a maioria é internacional, o GDS, sem dúvida, para a gente, é extremamente importante porque, nos EUA e Europa, a maioria das agências, ou talvez todas, só trabalham com GDS”.

Ainda, explica o entrevistado:

“De 1996 para cá, começamos a nos desenvolver. Éramos ligado a uma representante...agora, temos o nosso próprio código de hotel dentro do GDS via Pegasus. Montamos o hotel dentro da Pegasus com as informações que queremos, com as políticas do hotel, número de quartos que queremos disponibilizar, com as tarifas, fazemos *yield management* (método de maximização da receita)...posso fazer uma série de coisas”.

Além disso, se o cliente quiser um hotel no Rio de Janeiro, ele pode, agora, procurar a cadeia. Antes, os clientes tinham de buscar o código da empresa representante.

O entrevistado completa dizendo que: “Americano é 100% GDS. Sem dúvida a gente precisa estar ligado ali com as tarifas e as informações do hotel sempre bem atualizadas”. Essa preocupação em disponibilizar informações atualizadas e precisas foi constante durante as entrevistas. A maioria dos gerentes, por mais que confiem nas pessoas responsáveis por atualizar esses canais, verifica pessoalmente tais informações.

Essa terceirização (como a utilização da Pegasus) encarece o processo operacional do hotel conforme reclama o gerente do Hotel 03: “além de pagar comissão para o *switch*, pago uma taxa anual independente da quantidade de reservas e transações feitas”. No entanto, admite que vale a pena porque o hotel fica mais acessível e conhecido ao redor do mundo.

Já as redes internacionais que, por razões óbvias, estão a frente no mercado no âmbito tecnológico, preferem desenvolver sistemas próprios como mostra o gerente do Hotel 02: “a nossa rede é bem avançada nesta parte de tecnologia para reserva...os nossos canais de distribuição da rede são muito fortes”. A rede possui centrais de reserva espalhadas pelo mundo que são integradas entre si, com os PMSs, com os GDSs e o *website* da rede. O gerente ressalta que:

“...existem centrais de reservas em Tóquio, Irlanda, Japão, Argentina...em todo lugar. Então, quando atualizo o PMS, todos eles lêem a minha atualização, inclusive informações do hotel...se quero colocar descrição do hotel ou de apartamento, eu coloco no Opera (PMS) e eles têm acesso à

essas informações...se coloco uma restrição no PMS, esta vale também para esses canais com interfaces de duas vias...”.

Além disso, para não ficar de fora da Internet com tarifas em real e para atender ao mercado nacional, este hotel desenvolveu a versão em português do *website* e faz parte do CMNet como GDS na moeda local. Apenas esses dois canais e os TPIs não são integrados com o PMS fazendo com que seja necessária a atualização manual no PMS como explica o entrevistado: “o que chega pra mim é uma solicitação de reserva para a qual tenho que confirmar a disponibilidade de aposentos já que não atualizo o inventário nesses dois canais, apenas tarifas”.

Dos 10 hotéis pesquisados, apenas três de cadeias internacionais têm algum tipo de integração entre seus sistemas sendo que dois possuem interfaces de duas vias e um, de uma via. Os sistemas dos sete hotéis restantes não se comunicam. No entanto, desses sete, quatro fazem parte da UTELL e um faz parte da Pegasus. Isso desfavorece a integração, uma vez que o CRS utilizado é terceirizado, as interfaces envolveriam sistemas de terceiros criando, assim, uma dependência em relação a eles. Vale destacar também que dois destes sete hotéis, são de cadeias internacionais com seus CRSs próprios e possuem planos sólidos para integrar os sistemas até o ano de 2007. Ainda, o Hotel 06 faz parte de uma cadeia nacional com nove hotéis espalhados pelo Rio e cada hotel tem o seu CRS que não é integrado entre si e nem com o CRO em São Paulo. A rede planeja para o final de 2007 desenvolver um escritório central no Rio de Janeiro que vai integrar os CRSs de todos os hotéis.

O Hotel 08 tem seus sistemas integrados e o gerente explica que:

“Com nosso sistema integrado em duas vias, podemos receber diretamente em nosso PMS uma reserva efetuada via qualquer intermediário sem perdermos tempo precioso de mão de obra para receber, imprimir, arquivar e inserir uma reserva no sistema. Recebemos cerca de 40 reservas por dia provenientes de Internet e GDS...teríamos de disponibilizar, no mínimo, um agente de reserva para exercer tal função diariamente. Nossa companhia, neste sentido, é extremamente aplicada e determinada para desenvolver os maiores e melhores sistemas integrados de reservas viáveis. Conseguimos também segmentar as reservas diferenciando-as pelo GDS utilizado, TPI ou agências facilitando nossa análise constante da produção dos diversos canais”.

Como já mencionado, a integração entre os sistemas é fundamental para o melhor controle de tarifas e inventário. Os hotéis que não têm essa pretensão de integração, utilizam outra forma para minimizar o trabalho de atualização e

controle. Este é o caso do Hotel 09 que faz da Pegasus o seu maior motor de reserva que alimenta os GDSs e o *website* do tendo apenas a *extranet* do CMNet para atualizar separadamente. No entanto, disponibiliza uma pessoa de reservas só para atualizar as reservas e inventário como conta o gerente: “todos os dias, ela entra de 3 a 4 vezes na Pegasus, puxa as reservas, imprime e atualiza manualmente o Opera”.

Além disso, afirma que a Pegasus (como outros *switches*) tem a vantagem de ter uma enorme rede de distribuição e o gerente diz que, uma vez, verificou, através de um relatório, que existiam mais de 300 *websites* interligados a Pegasus, até mesmo *websites* grandes dos EUA lêem a Pegasus.

O gerente do Hotel 04 também tem o trabalho diário de atualizar o PMS manualmente, mas afirma ter planos para integrar os sistemas e isto é uma exigência da rede. O entrevistado acredita que integração é a tendência e diz que “facilita muito...é muito melhor, um só trabalho e pronto”. Este hotel está em processo de mudança, pois foi adquirido por uma rede internacional maior e vai atualizar o seu PMS mudando do Fidelio para o Opera.

O gerente do Hotel 03 que também não tem seus sistemas integrados afirma que “apenas quem utiliza o Sabre (GDS) consegue, se estiver aberta, fazer reserva direto porque “puxa” direto do CM Soluções”. Isso é possível já que o CM Soluções, o PMS nacional, tem conexão direta com o Sabre através do CMNet que, atualmente, criou interfaces com os outros GDSs para aumentar a sua rede de distribuição.

O gerente do Hotel 01, com toda a sua experiência no mercado das companhias aéreas, defende o GDS e pontua que:

“...o caminho hoje desta integração do CRS com o PMS é o mesmo caminho que as companhias aéreas trilharam há 10 anos atrás, ou seja, integração dos sistemas. Você tem, desta forma, na minha opinião, o melhor trabalho direto até com o GDS e aí o GDS se torna o seu melhor aliado porque você gasta pouco para mantê-lo e você atinge muita gente”.

Este mesmo gerente acredita que terá maior controle quando os seus sistemas estiverem integrados e diz que “...quando isso acontecer, vamos controlar quem, quando, onde, como e por que”.

A maioria dos hotéis pesquisados acredita que o GDS corresponde a um dos canais mais fortes, principalmente para os hotéis de cadeias internacionais que são conhecidos lá fora e possuem esforços de marketing para desenvolver

parcerias com agências internacionais. O gerente do Hotel 09 afirma que: “o gerente de vendas vai todo o ano bater na porta das agências internacionais...esse método antigo, olho no olho, funciona”.

O gerente do Hotel 01 aposta que vai se descobrir o quanto o hotel pode se utilizar do GDS, o quanto ele pode ser valioso para o hotel chegar aonde quer chegar e brinca que: “GDS é o patinho feio da hotelaria hoje e vai ser a grande descoberta nos próximos dois anos”. Pela sua experiência nas companhias aéreas, o entrevistado resume precisamente as vantagens e desvantagens dos GDSs:

“Ninguém gostava de carregar suas tarifas direto do GDS, mas essa mentalidade mudou. Os hotéis já estão fazendo o que as companhias aéreas fazem que é ter as suas tarifas associadas aos *PCCs* dos GDSs das agências que estão usando. Então o agente entra no PC e o próprio sistema entende que ele tem uma tarifa negociada e, se for o caso, que tem um *allotment*...assim, eu não preciso me preocupar com esse intermediário. Não preciso me preocupar se o link vai cair, se vai faltar luz e ele não vai conseguir fechar a reserva dele. Não preciso me preocupar se ele vai ou não me dar a garantia ou vai me dar garantia falsa. E, ao mesmo tempo, ele não vai se preocupar se eu vou ou não pagar a comissão dele porque se ele está fazendo a reserva em qualquer lugar e insere o número IATA como garantia dele, já significa que, por transação de sistemas e encontro de contas, ele vai receber a comissão dele pelo IATA. O GDS cuida disso para o hotel e este ganha com a velocidade”.

Ao ser perguntado sobre a limitação de espaço no GDS, ressaltou que:

“...desvantagem de espaço é real, mas o GDS é para o agente treinado...é bem vantajoso para as grandes cadeias que são descritas pelo nome ou marca do hotel. Realmente, quem utilizar o GDS não vai entender nada...vai ver um fundo azul com letras brancas ou fundo preto com letras verdes com apenas o descritivo do hotel. O que o GDS tem de ruim que é esse grafismo, ele compensa com a velocidade e com a confiabilidade...uma reserva no GDS é confiável...é um agente que está coberto por um GDS, por uma associação...não é um agente qualquer. Para mim, a parte de grafismo é importante, mas é menor”.

Completa afirmando que não adianta ter um site maravilhoso com fotos fantásticas que demora, em alta velocidade, dois minutos para abrir ou, para se fazer uma reserva, são abertos de 5 a 6 *pop ups*. O próprio *site* do GDS como Travelocity não disponibiliza muitas fotos exatamente para garantir a rapidez nas transações.

Para se ter sucesso com o GDS, deve-se ter esforços na parte de marketing e de vendas e saber promover o hotel. O gerente destaca que faz parte de redes mundiais e não precisa se preocupar porque existem representantes no mundo

todo que vão apresentar o hotel para as agências. O Hotel 02, por exemplo, além das centrais, tem os escritórios de vendas espalhados pelo mundo e o gerente afirma que, na Itália, tem um escritório de venda e se ele tem uma agência que não está produzindo muito bem, ele pede para alguém do escritório ir até lá fazer um acompanhamento.

Em períodos de baixa, o gerente do Hotel 04 sempre faz promoções no GDS e percebe a movimentação nas reservas por conta disso. O entrevistado alerta que é importante divulgar promoções nestes canais. No entanto, o gerente percebeu, este ano, uma redução de reservas através dos GDSs, mas diz ter sido por causa da estratégia adotada pelo hotel em aumentar a diária média e, para isso, teve de aumentar em US\$20,00 as tarifas de um ano para o outro.

Além disso, os GDSs se tornam essenciais para os hotéis a medida que conectam os TPIS com os hotéis como veremos a seguir.

Os gerentes dos hotéis percebem que precisam estar sempre atualizados e devem, cada vez mais, aprimorar seus conhecimentos para melhorar o aproveitamento das ferramentas disponibilizadas pelos canais. O gerente do Hotel 05 deixou de trabalhar durante um período no Hotel 05 para trabalhar no Hotel 07 e, ao voltar, aproveitou a sua experiência em um hotel de cadeia internacional para aumentar a utilização das ferramentas disponíveis nos canais de acordo com a sua afirmação:

“...saí deste hotel para trabalhar em um de cadeia internacional, quando cheguei lá, percebi que não utilizava nem a metade das ferramentas disponíveis nos GDSs...ao retornar para o hotel, comecei a aplicar tudo que aprendi como fazer promoção e diferenciar tarifas através de códigos de tarifas”.

Comparando as reservas recebidas através dos GDSs, o Hotel 01 informou que o Sabre correspondeu, em 2005, a 40%, o Amadeus; 35%, WorldSpan; 15% e o Galileo, 10%. O telefone significou 50% das reservas quando comparado ao fax, e-mail, CRS e *website* do hotel. As vendas do Hotel 09, apesar da variação do dólar e do aumento das tarifas, tiveram um aumento com as operadoras que ocupam 20% das vendas e com o GDS que corresponde a 15% do total. O gerente destaca que gasta dinheiro com propaganda e marketing nos GDS e que o retorno é bem significativo.

Já o Hotel 03, por ter muitos agentes envolvidos no negócio, telefone e e-mail correspondem a 60% das reservas e o entrevistado do Hotel 04 diz receber

muitas reservas pela central e por e-mail dos clientes corporativos e destaca que “a nossa gama de contratos assinados localmente é muito grande”.

É interessante notar como o Hotel 02 é desenvolvido tecnologicamente. O Opera (PMS) utilizado por eles foi desenvolvido com algumas especificidades para o hotel como as informações do perfil do hóspede que permitem aspectos de gerenciamento de relacionamento com clients (CRM). O gerente afirma que se o cliente se hospedar no hotel no Havaí e fizer o cartão fidelidade da rede, quando ele vier para o hotel do Rio de Janeiro ou qualquer outro da rede, seu perfil estará disponível para toda a rede dele. Assim, o hotel do Rio pode obter todas as informações disponíveis como suas preferências: fumante ou não, andar alto ou baixo, etc. Outro exemplo deste avanço é a preocupação em melhorar o sistema central de reserva da rede que será aprimorado até o final de 2006 e uma das mudanças é a possibilidade de incluir fotos que trará uma vantagem direta como retrata o gerente:

“...a pessoa que estiver vendendo o hotel do Rio de Janeiro na Irlanda (que é a central para onde os telefonemas do 0800 são deslocados) vai conseguir ver as fotos do hotel e explicar melhor o que a gente tem aqui no Rio”.

5.2.2.Considerações sobre a Proposição 02

Proposição 02: Os gerentes se utilizam dos atuais canais de distribuição eletrônica:

As estratégias de utilização dos TPIs variam entre os dez hotéis. O Hotel 09, por ser um hotel particular, é o único que não tem contrato com os TPIs. O Hotel 03 é um hotel isolado e possui um contrato antigo com o Expedia e com HDN e não tem interesse em ter parcerias com outros TPIs; os hotéis de cadeia internacional (01, 02, 04, 07 e 08) se assemelham nas estratégias adotadas em manter contratos com os TPIs pela exposição proporcionada, mas possuem algumas restrições quanto a forma de atualização de tarifas e inventário e, principalmente, quanto a tarifa final oferecida pelos TPIs. Os hotéis de cadeia nacional (05, 06 e 10), por acharem que precisam muito desta exposição, adotam a estratégia de maximizar a utilização destes canais e desenvolver grandes parcerias com eles oferecendo até tarifas mais baixas e desenvolvendo promoções nos TPIs.

O gerente do Hotel 01, particularmente, não gosta de trabalhar com os TPis por achar que, além das comissões e custos reduzirem a margem relativamente ao que obteria, perde o controle das tarifas e, principalmente, do inventário. No entanto, ele ainda não pode interferir nos contratos existentes entre o hotel e alguns TPis como o Expedia, Hotels.com, Priceline, Travelweb e Travelocity, mas alerta que: “não concordo em disponibilizar *allotment*”. Na maioria dos contratos, o hotel oferece *allotment* e não têm um *cut off date* para cair a reserva. O hotel deve honrar todo o *allotment* e se, por um acaso, o hotel estiver cheio, este passa a ser o responsável por avisar ao TPI da falta de disponibilidade que nem sempre consegue. São contratos muito antigos e que não foram revistos. O gerente defende a idéia de que os TPis devem ser conectados pelos GDSs para evitar falta de controle sobre os mesmos.

O contrato do Hotel 03 com o Expedia e o Hotels.com também disponibiliza um *allotment* com total de 10 apartamentos por mês com tarifas flat anual que devem ser honrados mesmo se hotel estiver lotado. O gerente não pode aumentar tarifa nem diminuir disponibilidade, mas ressalta que nunca houve necessidade. O gerente justifica afirmando que: “...é por isso que damos um *allotment* mínimo que, em um universo de 600 apartamentos, não é nada e não vai me prejudicar, até porque foram raras as vezes que ele vendeu os 10 apartamentos”. Já com o HDN, o hotel tem um *allotment* flexível que ele pode abrir e fechar disponibilidade via *extranet*.

Ao ser perguntado sobre a razão pela qual, mesmo com a produção baixa, o hotel (03) continua com o contrato com o Expedia ele disse: “...é vantagem porque você não paga nada e você está lá...se vendeu,vendeu, se não vendeu, não vendeu e pronto... ele é apenas mais um canal de venda”.

Uma peculiaridade do Hotel 03 é não seguir as tendências do mercado hoteleiro no âmbito tecnológico e isso pode ser comprovado pela resposta do gerente, ao ser questionado sobre o motivo de não ter mais parcerias com os TPis, que disse que: “...não fizemos contrato com mais ninguém porque ainda não nos procuraram e nós também não procuramos”. Pode-se inferir que a razão para esse descaso é uma estratégia peculiar do hotel que também explica a falta de uma estrutura de pessoal para realizar o trabalho e acompanhamento que os TPis demandam. O entrevistado acrescenta que: “...não faz diferença para o nosso mercado, mas se tivéssemos uma pessoa para isso, talvez déssemos mais atenção”.

Já os contratos do Hotel 02 com os TPIs são contratos negociados globalmente para a rede inteira já que isso aumenta o poder de negociação da cadeia, especialmente no *mark up* oferecido. O entrevistado acredita que os TPIs proporcionam mais vantagens para os hotéis que não têm muita exposição quanto um de cadeia internacional e destaca que: “...usamos os TPIs porque queremos também essa exposição. Estou lá porque tem de estar, mas sou criativo com outras coisas”, ou seja, o gerente aposta no potencial do hotel em ultrapassar esses intermediários, mas, como seus concorrentes estão presentes nestes canais, ainda não tem como evitá-los. Segundo o gerente a mudança do modelo *retail* para o *merchant* não trouxe mais clientes e, para os hotéis caros, o *mark up* é muito grande e perde-se muito dinheiro. “TPI é um mal necessário”, desabafa o entrevistado.

A rede de distribuição eletrônica é considerada fundamental e estrategicamente muito importante para o Hotel 08 e para a sua rede. Prova disso é a importância, existente de uma área dentro da corporação especialmente dedicada ao desenvolvimento e manutenção dos *websites* de reservas. Esta área também é chamada dentro da empresa de TPI. Porém, ressalta o gerente:

“...apenas os TPIs que forem certificados pela rede podem trabalhar com os hotéis da rede...é aconselhado [aos gerentes locais] não trabalhar [com TPIs] e poucas exceções são concedidas para os TPIs que trabalham [i.é, gerenciar] manutenção de inventário e tarifas através de *extranets*. Com isso, apesar de acreditarmos na força e credibilidade da maioria dos TPIs, não temos parceria com dois dos maiores TPIs incluindo o maior respectivamente, Expedia e Hotels.com. É claro que estamos perdendo reais e volumosas oportunidades de negócio não firmando tal parceria, mas acredito que, em breve, as questões pendentes entre a rede e ditas companhias irão se resolver. Desta forma, estimo que teremos, no mínimo, um aumento de 100% em nossas reservas provenientes de tal canal de distribuição”.

Aqui no Brasil, o Hotel 08 trabalha com atualizações através de *extranet* apenas com o CMNet e a razão dada para isso é estar presente nos postos de serviços das mega-agências dentro das empresas com tarifas negociadas na moeda local (em Real).É permitido definir apenas um tipo de tarifa para ser carregado nos quatro maiores GDSs assim como na própria página de Internet do hotel e, afirma o entrevistado, “...como nosso público é formado na maioria de estrangeiros, a moeda escolhida é o dólar”.

O entrevistado do Hotel 04 revelou que, na antiga rede do hotel, demorou um pouco para fechar o contrato com o Expedia. “Estávamos percebendo que a concorrência estava com o hotel disponível neste *sites* e a gente não...tive de ir a Londres para fechar o contrato”, destaca o gerente. Agora, fazendo parte desta outra cadeia, “...a gente conseguiu até melhorar o *mark up*”.

O entrevistado acredita que:

“...independentemente de gerar mais reserva para hotel ou não, o mais importante é a questão da visibilidade...é importante estar exposto. Com certeza é um canal fundamental. Nós recebemos mais reservas e já renovamos para 2006”.

A política de distribuição adotada pelo o Hotel 06 é maximizar a utilização dos canais eletrônicos. “...Quanto mais canais eletrônicos eu tiver, melhor...por mais que aumente o trabalho de gerenciar e o controle necessário”, esclarece o gerente. Ele completa dizendo que: “...preciso dessa exposição...não me custa nada estar lá...os TPI são importantes para os hotéis independentes, de três e quatro estrelas que precisam de exposição”. Alerta que só nega parceria quando os TPIs solicitam *allotment* e não tem justificativa de produção para isso.

Ressalta que o seu mercado é 90% corporativo que não usa TPI e, como o TPI alcança clientes que ele não alcançaria, se esforça para fechar fortes parcerias com diversos TPIs por causa desta exposição e diz que: “...abro mão e fecho contratos com *mark up* de até 25%”. Justifica comparando quando a reserva é proveniente do *switch* diz que paga taxa para a UTELL, para o GDS e comissão para o agente.

Segundo o gerente, a produção do TPI cresceu e está crescendo. “Estou com os canais eletrônicos há 2 anos...de 2004 pra cá (2006) tivemos uma melhora de 100% nas vendas através destes canais...foram 2000 quartos ao ano para um dos hotéis da rede...é significativo”, ressalta o gerente.

O Hotel 05 também tem a sua estratégia de distribuição voltada para a maximização da utilização dos TPIs como ressalta o gerente: “A idéia realmente é estar em todos. Quanto mais vitrines você estiver, é melhor”. No entanto, ele destaca que a idéia não é trabalhar com todos diretamente e justifica dizendo:

“Não tem como...se eu for ter de dar *allotment* pra todo mundo e ter de ficar controlando...não vale a pena. A política é verificar os TPIs e para os que valerem a pena, eu administro *extranet*. Se não for interessante, eles devem ser ligados pelo GDS ou por consulta ou por alguma agência”.

O entrevistado destacou que o importante é estar exposto por mais que:

“...em um TPI, você apareça com tarifas mais altas ou, no outro, sob consulta porque você não concedeu *allotment*. De qualquer maneira você é alcançável...no site do Submarino, por exemplo, estou sendo vendido por US\$600,00...ninguém vai me comprar, mas eu estou lá...agora o segundo passo é entrar em contato com eles pra melhorar a tarifa”.

No decorrer da entrevista, este gerente entrou em um dos *sites* listados no questionário, para verificar se estava sendo vendido neste *site* que ele não conhecia. Verificou que nem ele nem os principais concorrentes estavam, mas comentou: “...é aquela história, se o cliente só entra neste *site*, ele só vai comprar os hotéis que estiverem lá. Por isso, falo que é importante estar presente”.

O Hotel 05, no momento da entrevista estava em negociação com o Priceline e apenas possuía contrato, através do modelo *merchant* com 25% de *mark up*, com o Expedia e Hotel.com. Travelweb, Orbitz e Travelocity são conectados pelos GDSs e trabalham com o modelo *retail*. O gerente comenta que:

“...a produção do Expedia caiu um pouco em maio e abril porque eu tive um problema de pagamento e cancelei o contrato temporariamente. Três notas estavam atrasadas...enquanto eles não pagaram, eu suspendi o contrato”.

Entretanto, diz ter uma parceria muito boa com eles e afirma que: “...eles me colocam no topo da página...a gente faz uma promoção...nos esforçamos para incrementar as vendas pelo Expedia”.

O entrevistado também concorda que o TPI é um canal forte para os hotéis que não têm tanta força lá fora e que, muitas vezes, não estão nos GDSs e ressalta que, estes hotéis “...fazem parcerias fortes com os TPIs...mais do que as cadeias internacionais...que fazem com que eles (TPIs) desenvolvam o hotel”. Afirma que, na verdade, é interesse do próprio TPI, por exemplo, desenvolver mais esses hotéis do que as grandes redes, pois são estes que geram o maior volume de vendas para ele.

O gerente destaca que, com os contratos com os TPIs, houve um aumento significativo de produção o que pode ser comprovado com a tabela abaixo que indica a produção dos diversos canais. Pode-se perceber que, em 2005, a média de produção do Expedia e do Hotel.com juntos é de 237 noites por mês e, até Maio de 2006, chega a 251 noites por mês, ou seja, um aumento de 6%. Enquanto que o GDS e o *website* do hotel tiveram uma redução de 28,4% e 16%, respectivamente.

O entrevistado atribui essa melhoria a sua posição privilegiada na lista por oferecer o modelo *merchant* e por manter uma parceria muito boa com eles e afirma que: “Quanto maior a parceria, mais esforços deles (TPIs) o hotel vai ter”.

Produção de reservas do Hotel 05:

Nº de diárias	Telefone	E-mail	Fax	Website	GDS	Expedia	Hotels	Travelocity	Orbitz	Total
2005	3973	17593	6885	598	1860	1990	844	59	72	33874
%	11,73	51,94	20,33	1,77	5,49	5,87	2,49	0,17	0,21	100
Acumulado até Maio 2006	1351	8525	2293	211	553	765	489	0	0	14187
%	9,52	60,09	16,16	1,49	3,90	5,39	3,45	0	0	100

Fonte: relatório de reservas do Hotel 05

Já o gerente do Hotel 04 afirma que, com o modelo *merchant*, é claro que o hotel perde, mas ressaltou que “...temos de dançar conforme a música. Eu não entendo o porquê que uma cadeia tão grande concluiu que esse tipo de modelo era melhor...deve ter um motivo”. Tentando achar uma justificativa, o entrevistado destacou que:

“...o hotel, de alguma forma, quando tem essa parceria que, pra eles (TPIs), é mais lucrativa, acaba tendo maior visibilidade...aparece nas primeiras páginas, um dos primeiros hotéis...eles (TPIs) dão prioridade para esses hotéis, pra essas cadeias que fazem esse tipo de acordo. Você acaba ‘pagando’ para estar sempre ali”.

Compara com a época em que trabalhava só com os 10% de comissão sem o contrato e destaca que:

“...o hotel aparecia lá na terceira página, um dos últimos...os clientes não iam imaginar que um hotel 5 estrelas iria aparecer nos últimos lugares...além disso, os clientes não olham mais do que a terceira página”.

O Hotel 02 não paga incentivo para aparecer em lugar privilegiado na lista disponibilizada pelos TPIs. “Os TPIs alegam tarifas boas para que o hotel se destaque dentro da lista, mas sabemos que eles colocam na ordem que eles querem e se o cliente selecionar para ordenar a lista por nome, preço ou outra classificação, esse privilégio passa a não existir mais”, contesta o entrevistado.

O gerente do Hotel 06 completa que a questão de incentivo financeiro é lenda e para se ter privilégio na lista o que vai importar é: “...melhores condições oferecidas; boa política de relacionamento do hotel com o cliente e a relação pessoal com o TPI”. Comenta que: “...tenho total liberdade de operação nos TPI,

mas se fico abrindo e fechando disponibilidade toda hora, eles me colocam no final da fila”.

Ressalta que uma das coisas importantes para o TPI fidelizar o cliente é que este goste do hotel em que se hospedou e, por isso, eles disponibilizam uma ferramenta no *site* para o hóspede escrever a opinião sobre o hotel. O gerente afirma que se o hotel tiver boas referências, o TPI vai, cada vez mais, colocar esse hotel em posições privilegiadas no intuito de aumentar as vendas para esse hotel e garantir satisfação para seus clientes.

Ao ser perguntado sobre a sua opinião quanto à maneira com que os TPIs listam os hotéis, o gerente do Hotel 01 foi bem expressivo na sua resposta e comentou que:

“...não se pode confiar no intermediário que quer vender o seu hotel e, quando o cliente seleciona o destino e as datas, ele coloca na mesma página, por exemplo, hotéis de cadeias internacionais e um hotel sem luxo algum com preço mais barato. Assim, ele desconfigura e massifica...a referência muda. O hotel internacional acaba pagando para ter a competição desleal. Vai aparecer o 4 estrelas que está de frente para a praia de Copacabana com a metade do preço se comparado ao 5 estrelas. E, desta forma, até o cliente que está querendo localização, se beneficia com o preço”.

O Hotel 09 é o único hotel entrevistado que não possui contrato com TPI. Os TPIs que vendem esse hotel têm ligação com a Pegasus que abre as tarifas públicas para eles e estes são comissionados normalmente como agências. O entrevistado ressalta que:

“...os TPIs não têm contato comigo. Através do modelo *merchant*, não trabalhamos com ninguém...não quero nunca mais trabalhar com isso...porque não é uma tarifa que vale a pena comercialmente pra gente, é uma tarifa que fica muito barata para o hotel. Só é lucrativo para a pessoa que está fazendo porque o *mark up* é bem alto. Além disso, o hotel já é um hotel caro e, para ficar interessante para o TPI, deve-se diminuir bastante o preço”.

O Hotel 09, em 2003/2004, fez um contrato de seis meses de experiência com dois TPIs conhecidos através do modelo *merchant*. No entanto, o gerente argumentou que “...eles [TPIs] fazem a maior propaganda do tipo; vendemos milhares de *room nights* nos EUA...mas pra gente, foi péssimo”. Ele disse que, na época, era o responsável por controlar o TPI e, quando foi renovar o contrato verificou que não tinham produzido nada para o hotel e, com isso, decidiu

cancelar, mas ele próprio se perguntou qual seria a vantagem do hotel não estar presente no TPI e explicou o seguinte:

“Quando o TPI tinha o site comum que era ligado através do *switch*, ele pegava os preços públicos e me vendia muito...era comissionado e me vendia com os preços que, pra mim, não era desvantagem...todo mundo ficava feliz. Quando ele entrou com essa história do *merchant*, simplesmente, me cortou do *site* comum e só me vendia através do *merchant* e me vendia mal..quando me vendia, era muito barato”.

Assim, seria melhor para o hotel continuar com o modelo *retail* e ser lido através do *switch*. No entanto, o hotel continua desconectado do site do TPI até mesmo com o *retail*.

Sobre a importância destes canais para o hotel independente ou de rede nacional, o gerente do Hotel 09 foi bem enfático e disse:

“...quando eles conseguirem a exposição desejada, eles vão começar a sair fora desse pessoal porque, no fundo, eles sabem que não é muita vantagem, mas eles pagam para ficarem conhecidos...depois que alcançam isso, os hotéis começam a largar os TPIs. TPI é uma doença necessária”!

Reforça explicando: “A gente monta e concentra tudo no GDS através do *Switch*. Quem tem ligação com o GDS, consegue nos ver, recebe as ofertas e pacotes e pode nos vender que vai receber comissão normalmente”.

Como já foi visto, os TPIs se diferenciam quanto a forma de atualizar as informações de tarifas e inventário. O Expedia e o hotels.com, por exemplo, daqueles hotéis que não desenvolveram tecnologia para ser conectado diretamente, recebem essas informações via *extranet* fazendo com que o hotel tenha mais um sistema a ser administrado. O entrevistado do Hotel 03 comenta que, agora, eles [Expedia e Hotels.com] estão fazendo um serviço interessante que é o serviço migratório, ou seja, se, no Expedia, não vendeu todo o inventário e o Hotels.com precisa, ele puxa o *allotment* do Expedia dividindo, assim, o inventário.

O gerente do Hotel 05 afirma que:

“...aumentar o inventário do TPI é fácil, mas, para diminuir, é muito complicado...tenho que ligar, mandar e-mail...Antigamente, no hotel.com, não podia diminuir inventário, só aumentar disponibilidade e diminuir tarifa. Hoje em dia, só atualizo a *extranet* do Expedia que compartilha essas informações com o Hotel.com. Cada ano que passa, o processo melhora ainda mais”.

O gerente também atualiza tarifas para pacotes montados pelos TPIs e afirma que “...a diferença entre as tarifas é muito pequena...eu diminuo US\$3,00 só pra dizer que não fiz nada”.

Entre os TPIs com contratos com o Hotel 02, o Priceline e o Travelocity têm interface direta com o GDS e apenas o Expedia e o CMNet possuem *extranets* a serem carregadas. “No entanto, não tem acúmulo de trabalho com atualizações em *extranets* porque o resto é todo integrado e crio códigos de tarifas com os nomes dos TPIs e atualizo no Opera”, explica o gerente.

O trabalho de atualização dos canais eletrônicos no Hotel 04, por exemplo, é de responsabilidade do gerente de receita, mas o gerente de reservas faz um trabalho em conjunto com ele, principalmente no CMNet e no *site* em português.

Quando o hotel é conectado aos TPIs como Priceline, Travelweb, Orbitz, Site 59, entre outros, através dos GDSs ou *switches* como a Pegasus, ele minimiza o seu trabalho e tem maior controle sobre o TPI.

O gerente do Hotel 01 defende as mega-agências que entrarem forte com os GDSs:

“Daqui por diante, não pense que o mercado vai ser igual. Agora você vai ter concorrendo com eles, o Priceline que está ligado ao WorldSpan e não precisa de *allotment*...está direto no GDS. Você vai ter o Amadeus que está entrando muito forte. O Travelocity que, finalmente, vai ter uma versão Brasileira e por aí a fora. O único que não está fazendo nada é o Galileo, mas sabe-se que este é um seguidor e deve ser absorvido por algum outro”.

O entrevistado defende a idéia de que o melhor é ter o motor de reserva ligado diretamente com os GDSs ou com o PMS e diz que:

“...o grande ‘barato’ agora vai ser os mega *sites* de distribuição que são conectados com os GDSs. O Sabre já tem, pelo menos, 4 *sites* como o Travelocity, o Amadeus; 3, o WorldSpan; 4 como o Priceline e por aí vai”.

Argumenta que existem novos mercados para explorar e “...os próprios *sites* mistos de distribuição dos GDS vão devorar os pequenos num futuro próximo. Os *Switches* estão com seus dias contados”, exclama o mesmo.

O gerente do Hotel 01 diz que uma das desvantagens da entrada dos canais eletrônicos é a perda de controle sobre o intermediário final que realmente entra em contato com o cliente. Ele afirma que:

“...se você procurar no *Google* [motor de busca] o seu hotel, você vai encontrar um *site* de uma operadora que você nunca viu na vida. Aí você pergunta: quem é esse intermediário? Como ele está me vendendo? A resposta é simples...ele vende porque conhece o operador do Rio que oferece para ele o seu hotel e, o que é pior, oferece a tarifa de operador”.

O hotel supostamente oferece 30% de *mark up* para um operador local que vende em atacado para um operador lá fora que vai vender para um agente lá fora. Diante deste processo, o gerente ressalta:

“Esse é o problema...você não tem controle sobre a pessoa da ponta que está em contato com o cliente e oferece a tarifa final. Muitas vezes, você nem sabe de onde veio a reserva. Atravessador não deveria ser permitido...acho muito perigoso porque o último intermediário, teoricamente, não tem nenhuma responsabilidade. Ele vende e entrega a ‘banana’ para o hotel e isso acontece mesmo. O hóspede chega no hotel e diz ter uma reserva e vem com um *voucher* apagado que não tem como ver de onde veio”.

O entrevistado exemplifica e diz que:

“...quando eu cheguei aqui no ano passado, me chamaram e me perguntaram o porquê de eu ter liberado uma tarifa para um determinado *site*. Fui me informar sobre o site e descobri que era um *site* baseado em Istambul, na Turquia e que tinha um link para puxar as tarifas de um mega-site Europeu que simplesmente criou um link e fez a página. Existem coisas gritantes de operador”.

O gerente afirma que, na aviação, não acontece mais isso. A Gol Linhas Aéreas, até pouco tempo atrás, vendia pelo site hotel.com, mas como não sabia quem era a ponta final que tanto poderia ser agências como pessoas físicas, resolveram acabar. Não vendem mais assim. Atualmente, “...se quiser fazer reserva, você clica no link para abrir o site da própria Gol e é isso que deveria acontecer na hotelaria”, ressalta o gerente. Em suma, o hotel percebe que tem um nome a zelar e um preço a administrar e não quer abrir mão do seu direito sobre esses aspectos.

Depois de ter comentado sobre essas desvantagens dos TPIs, o gerente do Hotel 01, ao ser questionado se os TPIs têm alguma vantagem, ressaltou que:

“...é claro que os TPIs têm mais vantagens do que desvantagens porque picareta vai existir em qualquer lugar, mas você tem de controlar muito bem. Acho que a palavra chave não é vantagem e sim controle. Se você consegue controlar e sabe quem é o seu cliente final você sabe o que oferecer para ele...aí sim, esses intermediários te proporcionam coisas interessantes porque, sem dúvida, eles alcançam muita gente”.

O problema da falta de controle sobre a ponta da cadeia que entra em contato com o cliente também pode ser comprovado pelo exemplo citado pelo gerente do Hotel 05 que disse que:

“Eu descobri um *site* novo e fiz uma reserva nele pra verificar como iria chegar aqui no hotel. Eles [o *site*] ligaram para uma operadora que ligou para o hotel para confirmar a reserva. O hotel confirmou e eles confirmaram com o site que confirmou comigo [como cliente]”.

Este processo demora e o entrevistado destaca que: “Não é interessante porque você não sabe como o hotel está sendo vendido”.

O gerente diz poder citar vários casos de falta de controle do intermediário final e destaca que:

“...um dia descobri que o meu hotel estava sendo vendido em um *site* por US\$132,00 sendo que o meu preço em todos os outros *sites* estava US\$187/185,00. Resolvi fazer uma reserva para checar...descobri que era uma tarifa de operadora que colocou 20% de *mark up* mais taxas e ainda ficou mais barata do que os outros”.

O gerente reclama e diz que essa operadora tem uma tarifa *net* em dólar para vender para outra operadora e lamenta não ter tempo para ficar o dia inteiro checando todos os *sites* e controlando isso. Ainda, diz que o ideal seria “...fazer com que as operadoras fossem proibidas de vender para clientes *online*”.

O gerente do Hotel 04 comenta que deve-se ter muito cuidado para saber se as informações que os TPIs disponibilizam são corretas ou não. Muitas vezes, eles procuram fotos do hotel na Internet e incluem nos próprios *sites*, colocam informações erradas do tamanho do seu apartamento, entre outras. Ele diz que:

“Eu já tive esse problema com um TPI famoso que informava que o hotel tinha 17 andares e demoraram para corrigir para 37. Há uma série de coisas que temos que ter o controle e, para isso, temos uma pessoa de marketing que é responsável por verificar todas as informações em todos os *sites*, inclusive naqueles que não temos tarifas”.

Ainda, completa:

“Já tive um hóspede que trouxe um folheto com informações erradas do hotel e, neste caso, tive que retrucar justificando que não era informação do *site* do hotel e não poderia garantir. Afinal, não posso me responsabilizar por um terceiro. Não tenho o controle”.

Todos os entrevistados concordam que os TPIs facilitam a obtenção de informações dos concorrentes que aproveitam esta tecnologia para verificar

disponibilidade e tarifas dos outros hotéis. O entrevistado do Hotel 03 acrescenta que os TPIs também servem de fonte de informação para os clientes e diz que:

“...o operador é aquela pessoa que você conhece, você é cliente dele e ele vai te oferecer um bom hotel e você entra no TPI só para saber localização, sempre tem um mapa, foto do hotel...acho que está servindo muito mais para isso”.

O gerente do *Hotel 05* afirma:

“...quando quero saber se o meu concorrente direto está lotado, verifico a disponibilidade dele nos TPIs porque, como todos nós fazemos, quando estamos com a casa cheia, zeramos a nossa disponibilidade nos intermediários...isso vale também para obter a variação nas tarifas dos concorrentes...se estão com tarifas baixas significa que a demanda está fraca”.

O gerente acrescenta e diz controlar as tarifas disponibilizadas pelos TPIs e conta que:

“...ontem mesmo estava fazendo isso e verifiquei que o hotel A está US\$1,00 mais barato do que o meu e o hotel B US\$1,00 mais caro. Aí eu reduzi US\$1,00 para igualar ao mais barato. Eu fico sempre de olho porque a margem é a mesma...fica mais fácil descobrir a tarifa do outro...se ele está disponível, se ele tem inventário. É muito comum, entrar na Internet e verificar como estou em relação aos meus concorrentes.

O gerente do *Hotel 02* acrescenta e diz:

“Eu fico prestando atenção no mercado para verificar como estou. Se estou com demanda alta, passo para o segundo passo que é vender categoria...fecho todos os *standard* e começo a vender minhas suítes...se estou realmente crítico, com demanda muito alta, fecho os outros canais como os TPIs e só vendo direto no meu hotel...isso é acompanhamento diário”.

A maioria dos hotéis entrevistados não faz parte de modelos opacos (como o modelo do Priceline e Hotwire) onde os clientes inserem o valor que estão dispostos a pagar. O *Hotel 01* e o *Hotel 02* não fazem parte deste modelo por ser determinação das redes e, na opinião do gerente do *Hotel 01*, esse modelo não funciona para a América Latina, além de achar que “...o turista não vai dar um tiro no escuro”. O gerente diz que: “...se você consegue uma ou duas tarifas com esse tipo de modelo é muito”. O *Hotel 04* também não faz parte deste modelo e diz não ter o que dizer sobre este modelo porque não tem vivência. O gerente do *Hotel 06* disse estar presente neste modelo pela exposição e porque não lhe custa nada, mas “...não leva muita fé”.

Os hotéis 04 e 05 estavam, no momento da entrevista, em negociação com o *site*, mas o gerente do Hotel 05 afirmou que ele mesmo não compraria. Já o Hotel 08 estava iniciando a parceria com o TPI através deste tipo de modelo.

Todos os hotéis entrevistados possuem contrato com o CMNet com a única finalidade de estar presente no GDS em moeda local, como comprova o gerente do Hotel 02 dizendo que: “...não posso estar fechado em GDS em real, mesmo que a produção dele esteja entre 40 e 50 reservas por mês [o que é pouco]...CMNet *web* é um canal que tenho que ter”.

Três hotéis possuem o CM soluções como PMS e, com isso, têm ligação direta com o CMNet. No entanto, o gerente do Hotel 03 enfatiza que, às vezes, essa interface carrega categorias de tarifas erradas e, nestes casos, tem de modificar manualmente. Os sete hotéis restantes são obrigados a atualizar as informações através de uma *extranet*. O gerente do Hotel 08 destaca que: “...apesar da rede ter uma política que proíbe a utilização de *extranet* para atualizar informações, conseguimos, aqui no Brasil, forçar o contrato com o CMNet”.

O Hotel 09 explica que: “...colocamos no CMNet quaisquer tarifas seja balcão, pacotes, tarifas negociadas...que caem no GDS nacional e pagamos uma taxa pra eles”. O Hotel 05 reclama que, apesar de ter o contrato com o CM Soluções desde 2004, o CMNet não produz e isso tem ligação com a justificativa do gerente do Hotel 09 que diz que: “...as agências nacionais gostam de ligar...as agências grandes até usam o CMNet, mas ainda usam o método antigo como telefone e fax”.

O CMNet também tem, além dos GDSs, outros intermediários que têm interfaces formando a sua rede de distribuição. O Submarino Viagens (*site* de viagens), por exemplo, puxa as informações do CMNet e isso preocupou o gerente do Hotel 05 que disse que: “...ele puxa a tarifa balcão, a tarifa mais alta...porque não sei se ele é uma agência, se ele tem PCC...vou verificar isso porque é mais um canal de vendas e posso vender direto que, pra mim, é muito melhor”.

Para finalizar, o entrevistado do Hotel 04 argumenta que:

“Acho que a gente tem de tentar todos os mercados e todas as formas disponíveis. Principalmente, aqui no hotel, que tem 496 apartamentos e não é fácil lotar. Um apartamento que você não vende neste dia, você perde e não recupera mais. Aquela velha história, não é um sapato que está na prateleira que, se você não vender hoje, você vende amanhã. A

gente não se pode dar ao luxo de dizer que não vai trabalhar desta forma ou daquela...se eu estivesse 100% de ocupação, tudo bem, mas a minha realidade não é esta (estou com 67%). Se tenho de crescer, eu tenho de estar, cada vez mais, disponível no mercado”.

5.2.3.Considerações sobre a Proposição 03

Proposição 03: Os gerentes praticam alguma estratégia específica de venda diferenciada para os canais eletrônicos

Os hotéis, em sua maioria, não praticam venda diferenciada para os canais eletrônicos. A estratégia de ter paridade de tarifas entre os canais eletrônicos está, cada vez mais, comum e os hotéis estão começando a perceber que não é interessante deixar o intermediário no controle da tarifa final. “É necessário controlar a mão de ferro esses intermediários”, enfatiza o gerente do Hotel 01. Esse controle se torna mais fácil à medida que os sistemas são integrados e se tem, automaticamente, relatórios comparativos das tarifas disponibilizadas pelos diversos canais.

É determinação das cadeias internacionais manter paridade de tarifa entre todos os canais eletrônicos, principalmente, o seu *website* e os diversos TPIS existentes. Apenas o Hotel 01, criou essa política sem que fosse exigência da rede como comenta o gerente:

“...criei a política de consistência de tarifas que é a maneira com que tenho de não arrumar encrenca com os clientes...tento manter consistência para evitar problemas do tipo: ‘eu vi um preço mais barato na Internet’ ou ‘você não me ofereceu disponibilidade, mas tem disponibilidade na Internet’ [como o inventário não está integrado pode ocorrer esse tipo de falha]. Com paridade de tarifas, a gente tenta equilibrar isso. Essa política começou aqui e se espalhou para a América do Sul. Troquei os níveis tarifários por letras por ser mais fácil trabalhar”.

Este gerente defende a idéia de que:

“...o *site* do hotel deve ser aquele com a menor tarifa...é meu hotel, eu vendo com o preço que eu quiser, mas isso eu não vejo acontecer, pelo menos, na nossa cadeia. De vez em quando, aparece um *site* novo completamente *offline* com uma tarifa menor, inclusive menor que a menor tarifa oferecida no *website* do hotel”.

Com já foi mencionado anteriormente, a rede aberta como a Internet tem esse problema da falta de controle da última ponta da cadeia que entra em contato com o cliente. No entanto, outra estratégia muito comum entre os hotéis de cadeia internacional é a garantia da menor tarifa através da Internet. Ainda, os hotéis

possuem, por contrato, a garantia de oferecer a menor tarifa para os TPIs conforme explica o gerente do Hotel 08:

“...o que a rede pratica para os canais eletrônicos que possuem conexões diretas com o nosso CRS ou o nosso GDS é aplicar a mesma e a menor tarifa disponível do nosso *website*. Todos os TPIs estrangeiros com que trabalhamos visualizam nossa disponibilidade e tarifas através do GDS ou do nosso próprio CRS. Desta forma, conseguimos minimizar a mão de obra necessária para manter atualizados os dados de tarifas e inventário de forma a espelhar a real e atual disponibilidade do hotel refletida em seu PMS. Para os TPIs que desenvolveram tal tecnologia, a paridade de tarifa é garantida fazendo com que a menor tarifa disponível no nosso *website* esteja automaticamente disponível em cada TPI, já considerando os seus devidos *mark ups*. [*Os mark ups*] são automaticamente calculados, tanto pelo *website* a fim de liberar o débito, quanto pelo CRS, a fim de enviar a informação correta para o PMS poder faturar o montante liberado para débito pelo *website*. Qualquer variação que ocorrer em nossas tarifas no nosso *website* irá refletir automaticamente no *website* do TPI. Para os TPIs que possuem alguma ligação direta com nosso CRS, temos a capacidade de liberar distintas tarifas ao mesmo tempo aplicando as devidas políticas de cancelamento e pagamento dependendo da menor tarifa que tivermos disponível em nosso site com suas específicas políticas e restrições. Isto faz com que os *websites* certificados sejam parceiros com extrema confiança de que respeitarão sempre a nossa política de menor tarifa disponível garantida”.

O Hotel 02 também tem paridade de tarifa entre os canais eletrônicos. O contrato da rede com o Expedia, por exemplo, garante que sempre a menor tarifa disponível é a oferecida pelo *website* da rede e o TPI, por sua vez, tem paridade com esta tarifa. Se o hotel quiser diminuir a tarifa no TPI, esta deve ser oferecida para pacotes ficando opaca ao cliente. O gerente afirma que se, por um acaso o cliente ligar para o hotel e receber uma tarifa de US\$195,00, no *website* ou no TPI pode encontrar a US\$185,00, mas nunca ao contrário. E, se o cliente reclamar dizendo que verificou uma tarifa mais barata através do site, o hotel honra esta tarifa sem que seja necessário o cliente reservar pela Internet.

O entrevistado ressalta que:

“...se não for uma empresa com tarifa negociada, pela *web* do hotel, sempre será a menor tarifa; GDS é um pouco mais caro e, se alguém ligar para o hotel, a tarifa (em dólar) informada é sempre igual ao do GDS. Por política da empresa, eu tenho que ter essa paridade de o meu site oferecer a menor tarifa. Se isso não acontecer, o hotel paga multa para a rede, o hóspede ganha desconto...tem uma série de coisas envolvidas. Controlo isso na ponta do lápis...nunca tivemos problema”.

Com a finalidade de facilitar esse monitoramento, todos os hotéis da rede são obrigados a comprar o relatório chamado *MarketVision* que informa as tarifas

disponíveis no *website*, no GDS, nos TPIs e em outros canais selecionados pelo hotel. O gerente destaca que: “...eu recebo esse relatório todos os dias, mas com parâmetros diferentes. Eu posso tirar o relatório que eu quero, por exemplo, com tarifas para uma noite apenas ou, se preferir, para três noites”.

Assim como o Hotel 02, o Hotel 04 também é obrigado a manter paridade de tarifa nos canais eletrônicos e, caso isso não ocorra, também paga multa para rede. O entrevistado destacou que:

“A gente tem uma pressão incrível porque o *goal* no final do ano do comitê do hotel é vinculado a isso...uma das metas é ter 100% de paridade de tarifas. Eu fico louco porque, sem integração dos sistemas, quando você resolve criar uma restrição em um sistema você tem de mudar em todos...quando você muda em um, você não pode deixar para o dia seguinte para mudar no outro. Imagina como era antigamente quando a Internet caía com frequência e você tinha que voltar e fazer de novo e com muita atenção porque, às vezes, um número que você erra faz muita diferença. Além disso, você tem de fazer os testes...se fecho disponibilidade no Expedia, entro para verificar se está tudo certo...fecho no *website*, entro no *web* e por aí vai”.

O gerente afirma que, mesmo não modificando as informações nos canais, verifica, pelo menos, uma vez por semana como estão as tarifas para garantir que estão honrando a paridade das mesmas. Todo mês ele recebe um relatório da rede que pesquisa em qualquer dia e em qualquer horário as tarifas nos diversos canais. “Eles [da rede] analisam e enviam o relatório com cópia para o gerente geral informando se honramos ou não. Tenho uma flexibilidade de mais ou menos 5% de erro”, ressalta o entrevistado.

O entrevistado do Hotel 04 opina que:

“...de repente, para os hotéis menores, os TPIs são os fortes veículos de vendas e, neste caso, eles precisam oferecer uma tarifa melhor para esses canais porque eles não têm condições de fazer uma campanha de marketing e estar mais perto do cliente. Já os hotéis de 5 estrelas, de cadeia, têm outro público, investe em marketing e tem poder de venda e, assim, não depende tanto desses canais e passa a bater de frente com a questão da paridade de tarifas”.

Já o Hotel 09 divide o tarifário nas tarifas negociadas com contratos que significam praticamente 90% e nas tarifas públicas incluindo pacotes e promoção. Se o cliente ligar para o hotel, receberá a tarifa mais cara. O gerente ressalta que: “...apesar de saber que vou ter problemas com meus operadores, vou começar a fazer promoção através do meu *website* para alavancar as vendas diretas”. Um dos

problemas que já enfrenta, hoje em dia, é com um *switch* que tem uma tarifa negociada, mas sempre compara a tarifa dele com a tarifa oferecida no *website*. Quando há alguma disparidade, ele reclama rapidamente com o hotel e exige paridade de tarifas. “Acredito que o gerente e os executivos de vendas deveriam rever esses contratos a fim de evitar esse tipo de constrangimento, mas eles acreditam que dependemos deles ainda”, menciona o gerente.

A mudança ocorrida dentro do Hotel 09 se refere à uma ligação de vendas com *revenue management* que, agora, se preocupa com o que é oferecido no *website* porque eles sabem que os clientes vão verificar se conseguem tarifas menores através da *web*. “O executivo de vendas, quando vai fechar algum grupo ou empresa, me informa a tarifa que ele cotou e, se precisar, eu até fecho a tarifa mais barata na *web* naquele período para não estragar o negócio de vendas”, explica o entrevistado.

Outro problema comum no Hotel 04 é quando o operador local coloca o *mark up* sobre a tarifa *net* e oferece para outro intermediário que coloca outro *mark up* e a tarifa que chega ao cliente é alta. “O cliente que não é bobo, entra no meu site e vê uma tarifa mais barata e reclama com o operador...este liga pra mim reclamando e falando que assim é impossível trabalhar com o hotel. Deste jeito...começa a ‘briga’...o gerente de vendas fica apavorado afirmando que precisamos deles, mas eu não posso colocar o preço dele mais barato que tudo”, esclarece o gerente.

Já a estrutura tarifária do Hotel 05 é, basicamente, ter paridade de tarifa na Internet sendo a tarifa mais barata e a tarifa no hotel; a mais cara. O tarifário segue a seguinte base, a partir da tarifa balcão, a tarifa particular é 20% *off*; Internet; 30% *off* e tarifa corporativa e agências; 40% *off*. No entanto, o hotel honra a tarifa mais barata caso o cliente a encontre através dos TPIs. “Não mandamos a pessoa fazer a reserva pela Internet não. Nós mesmos fazemos pelo telefone porque, de repente, o cliente não quer entrar na Internet, não sabe fazer, não tem tempo, não acha seguro”, ressalta o gerente.

O gerente afirmou que até se beneficiou quando teve de honrar a tarifa de US\$132,00 que foi vista em um site já que, “...se viesse pela operadora, eu ainda teria que pagar 10% de comissão”, mas questiona sobre a imagem do hotel nesta situação e diz que: “...o cliente acha que está sendo enganado. É igual operadora de celular...se você reclama, você sempre consegue um desconto”.

Acrescenta que:

“A minha estratégia é deixar todas as tarifas que estejam disponíveis pela Internet iguais, ou pelo menos, parecidas...ou diferentes [também] no que diz respeito ao que é oferecido [produto]...por exemplo, a minha tarifa não inclui café da manhã. Já a tarifa de um dos TPIs inclui, mas isso são coisas que, às vezes, o consumidor não percebe”.

Além disso, o entrevistado completa que a idéia de vender pela Internet é de vender apenas para o consumidor final e afirma ter tido problemas com *sites* que queriam publicar tarifas de operadores como exemplifica:

“Um TPI já vendeu meu hotel, mas tivemos uma divergência nas tarifas porque ele queria brigar pela minha tarifa de agência. Existe um outro site com quem estou brigando porque ele inseriu a tarifa operadora com 20% de *markup* e está me vendendo mais barato do que todos os outros *sites*. Estou brigando com a operadora porque esta tarifa não é para ser publicada na Internet”.

Este gerente tem de monitorar os preços de vendas manualmente o que dificulta ainda mais controle e lamenta que: “...não tenho dinheiro para comprar os relatórios lindos e maravilhosos”.

O Hotel 03 não tem estratégia de precificação definida e não planeja uma base tarifária anual para seguir. Seu contrato com o TPI disponibiliza 10 *allotments* por mês com uma tarifa flat anual que é negociada com antecedência e não segue o reajuste diário e não define o *mark up*. Ou seja, o TPI tem total liberdade para oferecer a tarifa final ao cliente. O gerente diz ter comparado as tarifas oferecidas pelos TPIs apenas por curiosidade e verificou que não tem grandes diferenças com a sua tarifa de Internet. “Não é um procedimento padrão controlar essas tarifas”, exclama o gerente. Justifica que teria de ter uma pessoa verificando todos os canais e diz não ter essa estrutura de pessoal para ficar checando diariamente.

Ao ser questionado que, assim, o TPI pode vender o hotel com um preço menor que o próprio hotel, o entrevistado argumenta que:

“...então qual é a vantagem do TPI se não puder? Acho que esses canais se tornam atrativos justamente para preencher os buracos com uma tarifa mais barata. Afinal, quando você (hotel) utiliza esses canais, você não está utilizando o seu pessoal, ele mesmo está fazendo tudo. Acho mais que justificável eles oferecerem uma tarifa menor”. Completa afirmando que “...a filosofia é essa; utilizar vários outros canais com várias outras ofertas”.

E ao ser questionado sobre qual seria a percepção do cliente se ele encontrasse uma tarifa menor em outro canal que não fosse direto ao hotel, ele ressaltou que:

“...se ele achar uma tarifa menor, ele próprio vai achar que está tendo vantagem, não vai reclamar. A gente corre o risco sim com o operador que ofereceu uma tarifa para um cliente que, por sua vez, conseguiu uma tarifa menor em outro lugar. Aí sim, eu tenho, de vez em quando, esse tipo de conflito com o operador que vai ligar pra cá questionando um desconto na tarifa dele, mas o comprador não. Ele está fazendo o papel dele pesquisando em vários canais....ele pechinha mesmo. Neste ângulo que você me expôs, eu não veria problema”.

Este gerente, por diferenciar suas tarifas para operadores grandes e pequenos, diz que eles vão sempre estar em conflito, mas isso faz parte do negócio. Além disso, alerta que “...existem dois grandes operadores que vendem mais barato do que eu e se tornam meus concorrentes diretos”.

O gerente do Hotel 06 diz que, para proteger os operadores locais que disponibilizam tarifas para o mercado internacional, adota a política de ter uma tarifa maior no seu *site* do que a disponibilizada pelos operadores locais e, inclusive, pelos TPIs. Justifica dizendo que:

“Uma vez, um operador vendeu o meu hotel para um grupo de portugueses. Uma das pessoas verificou no *site* do hotel uma tarifa bem menor e cancelou com o operador e reservou através do hotel. O operador reclamou muito com a gente e, pelo volume que os operadores locais me proporcionam, eu tenho que adotar essa filosofia. Eles fazem um trabalho interessante...vão às feiras internacionais, expõem o hotel. Não posso comprar essa briga com eles. Eu dependo deles, embora eu sinta que estão perdendo força, alguns já até fecharam”.

Além disso, a tarifa com *mark up* que os TPIs oferecem tem paridade ou, pelo menos, deveria ter, com as tarifas oferecidas pelos operadores. O gerente ressaltou, “...tento igualar para não ter problemas...a tarifa no meu *site* é a mais cara de todas”

Não pode ser esquecido que um dos problemas da Internet é a constante variação no câmbio do dólar fazendo com que até o mercado interno compre em dólar pela *web* quando o dólar está valorizado. “Tarifa que tinha paridade há 3 meses atrás, não tem paridade alguma...com a taxa do dólar baixo...ela está 20% mais barata”, ressaltou o gerente do Hotel 01 que tem câmbio fixo no seu *site* da rede fazendo com que a tarifa em real fique mais barata já que a tarifa do *site* é carregada em dólar.

O gerente destaca que “...isso é problemático porque você não tem como gerenciar. O que faço é criar *allotment* para reservas de Internet e controlo minuciosamente”. O gerente do Hotel 02 diz que

“...a paridade de tarifa pode sofrer alguma discrepância porque as pessoas podem parar de comprar em dólar para comprar em real...um dos problemas é, por exemplo, quando fecho em real um grupo estrangeiro...ele entra no site e vê uma tarifa mais barata por causa da desvalorização...não tem jeito, toda semana temos reunião de *revenue* para verificar se a estratégia de vendas está boa ou não”.

Já o Hotel 04 diz ter problema com o câmbio, mas menciona que “...não tem jeito, dólar é um risco”. O gerente do Hotel 03 diz que “...o que encarece é o nosso câmbio. Um dia está muito alto e você tem que reajustar conforme as tarifas em reais ou então muito baixo que está ficando muito barato. E isso não tem como controlar”.

O gerente do Hotel 09 menciona que quando a taxa do dólar estava alta, muitos clientes nacionais, mesmo tendo tarifas negociadas, compraram em dólar através do *site*. O entrevistado lamenta não poder proibi-los de fazer isso.

5.2.4.Considerações sobre a Proposição 04

Proposição 04: Os gerentes utilizam planos de marketing para dirigir negócios para o próprio *website* do hotel:

Os hotéis de cadeia internacional têm a preocupação de atrair, cada vez mais, os consumidores para a sua página de Internet e têm a integração dos sistemas como facilitador já que proporciona disponibilidade e confirmação de reserva *online*. No entanto, ainda não desenvolveram planos concretos para isso. Os hotéis nacionais, apesar de terem a vontade de vender direto para os clientes finais, acham que ainda não possuem suficiente força de marketing para ultrapassar o intermediário e acreditam também que, por não serem conhecidos no exterior, não terão tanto sucesso, além de não disponibilizarem confirmação *online* por não terem os sistemas de reservas e o de inventário integrados. Para se fazer uma reserva através do *website* do Hotel 03, por exemplo, o cliente deve solicitar a reserva através de um e-mail para o departamento de reservas do Hotel que verifica a disponibilidade e confirma a reserva por e-mail. Estes hotéis

preferem e se esforçam em desenvolver fortes parcerias com os TPIs que possuem credibilidade com os clientes estrangeiros.

Apesar disso, a maioria dos hotéis entrevistados se assemelha na estratégia básica adotada para tentar atrair os consumidores finais para o *website* do hotel como divulgar o endereço eletrônico em todos os materiais promocionais e correspondências, desenvolver *links* recíprocos com outros *websites*, lançar mão de palavras chave específicas no *website* para que o mesmo seja encontrado com facilidade se procurado através de *sites* de busca na Internet, entre outras divulgações. O gerente do Hotel 08 exemplifica e diz que: “...fazemos propaganda com divulgação do endereço eletrônico do hotel em todas as assinaturas de e-mails”.

O Hotel 09 é o único hotel que tem planos efetivos de fazer promoções e divulgar pacotes no seu *website* e oferecer tarifas mais baratas como afirma o gerente: “Queremos lançar agora uma tarifa especial em dólar só para a *web* porque eu não pago taxa de GDS, o cliente paga direto pra mim”. Deve-se levar em consideração que este hotel não firmou contrato com nenhum TPI e, por isso, não tem problema de paridade de tarifas com os mesmos. Como já foi mencionado, enfrentará problemas com os operadores locais que divulguem tarifas mais caras que o *website* do hotel.

O gerente justifica a falta de contrato com os TPIs e argumenta que:

“A gente achou que valeria muito mais a pena, se é para colocar um preço muito baixo, colocamos através do nosso *website*. A oferta é nossa; não vou pagar pra eles”.

No entanto, o gerente reclamou que o seu *website* é limitado e não é flexível porque é um *site* de cadeia e isso dificulta porque restringe muito o trabalho. “Se eu quero fazer uma oferta de última hora, por exemplo, eu não consigo fazer na *web*”, afirma o gerente. Diz conseguir colocar textos no anexo da página divulgando algum pacote ou promoção, mas o cliente deve fazer uma solicitação por telefone ou e-mail.

“No dia dos namorados, este ano, divulgamos um pacote no site que resultou em diversos telefonemas. Imagina se conseguíssemos disponibilizar as tarifas em reais e fazer as reservas em *online*? Seria muito mais interessante”, ressalta o gerente.

A facilidade que o hotel tem, hoje, é que o *website* lê as informações da Pegasus fazendo com que não seja necessário administrar dois canais. “Tudo que eu insiro na Pegasus para o GDS, para esses *sites*...o meu *web* também tem acesso. Hoje, na Pegasus, eu já consigo colocar tarifas em duas moedas e posso diferenciar as tarifas por canais. Tenho essa mobilidade”, comenta o entrevistado.

O gerente, particularmente, acha que o hotel tem de trabalhar mais para o mercado nacional porque ele observa que o cliente reclama. O cliente deve entrar no site da cadeia que só disponibiliza tarifas em dólar e, para as ofertas especiais, ele não consegue fazer reserva *online*, apenas uma solicitação. “Acho que temos de fazer a mesma coisa das linhas aéreas...o cliente tem de nos procurar direto...acho que essa é a tendência”, exalta o entrevistado.

O Hotel 02 possui dois *sites*, um na versão americana (.com) com tarifas em dólar que tem interface de duas vias com o PMS e inclui todos os hotéis da rede que podem ser selecionados pelo destino e o outro na versão .com.br com tarifas em Real, desenvolvido por uma empresa no Brasil com a finalidade do hotel não ficar fora do mercado nacional. Este último não tem interface direta com o PMS e o que é carregado via *extranet* são apenas as tarifas e não inventário. Já para saber sobre a disponibilidade, se faz necessário o envio de uma solicitação de reserva que deverá ser confirmada e posteriormente integrada manualmente ao PMS.

Este hotel tem a meta de aumentar as vendas diretas através do *website* do hotel ou da própria rede. O gerente explica que:

“A cada trimestre temos um encontro para discutir os resultados de vendas. Não esperamos o ano todo para rever. Uma das questões analisadas é a estratégia de vendas pela Internet...temos meta para produção através da *web* e do TPI por segmento....na verdade, a minha meta é diminuir o TPI e aumentar o meu *web*”.

Destaca ainda que: “...a política do hotel é puxar as vendas para o *website* do hotel. Usamos os TPIs porque queremos também essa exposição. Estou lá porque tem de estar, mas sou criativo com outras coisas”.

O gerente acredita que com paridade de tarifas entre os TPIs e o *website* do hotel, é mais confiável para o consumidor comprar direto no hotel e compara com o seguinte exemplo: “Você tem nas Lojas Americanas, um tênis da Nike por um preço X e você encontra no site da Nike o mesmo tênis pelo mesmo preço. Você

vai comprar por onde?”. Acrescenta que com o *website* da marca é mais fácil fidelizar o cliente.

O entrevistado explica que faz a previsão de vendas por canal e, conseqüentemente, a meta também é feita por canal. O acompanhamento da *performance* dos canais, principalmente, dos *websites* e dos TPIs é feito toda semana através do relatório que mostra como está a produção por segmentação e, no final do mês, é feito o fechamento e comparativo com a previsão e a meta. “A gente compara tudo isso para saber qual estratégia será aplicada na semana seguinte”, afirma o gerente.

O gerente do Hotel 04 concorda que, para o hotel, o melhor é que a reserva seja feita através do *site* do hotel porque não tem comissão envolvida e nem *mark up*. Além do custo operacional deste canal ser menor, principalmente se os sistemas forem integrados. “Eu tinha um folheto que a rede distribuía onde mostrava o quanto o hotel ganhava com o canal direto e o quanto perdia através de um TPI. Um apartamento custa US\$200,00 para o cliente, mas o hotel tem de tirar uns 21%...perde-se muito”, alerta o gerente.

O entrevistado complementa e diz que:

“...foi justamente por isso que a antiga rede começou a fazer um trabalho de garantir a mesma tarifa em todos os canais...acredita-se que o cliente não tem motivo para fazer a reserva através de outro canal se, através do *website* do hotel, ele tem sempre a garantia de melhor tarifa”.

A nova rede também tem essa filosofia e ainda é mais severa nas exigências de aumentar as vendas diretas. O gerente afirma que essa cadeia investe muito na área de marketing e é uma oportunidade de crescimento porque o hotel faz parte, agora, de uma cadeia com 900 hotéis aumentando a sua exposição.

O entrevistado menciona que:

“No momento, apesar de ter aumentado as vendas diretas, ainda não é uma meta exigida pela rede, mas é uma meta pessoal. Cada vez mais, estamos preocupados em alimentar o nosso site, colocá-lo com um formato interessante, fazer maior divulgação dele...justamente para o cliente vir através do site. Posso dizer que, por enquanto, a minha meta é aumentar o volume de vendas não importando por qual canal”.

Para contrastar, o gerente do Hotel 06 acredita que o cliente, principalmente o internacional, que não conhece a rede nacional do hotel, confia no TPI e vai fazer a reserva através deste *site* e não no *website* do hotel. No

entanto, destaca que “...acredito que, cada vez mais, o próprio público final vai buscar fazer reserva através do *website* do hotel”.

Alerta ainda que:

“...tenho um problema na minha localização que é o hotel de uma rede internacional famosa que, por mais que o meu hotel seja mais barato, vende mais. E isso acontece por causa da força da rede...os clientes estrangeiros não arriscam ir para um hotel que eles não conhecem. Assim, o meu *website* ainda não tem força para ultrapassar o TPI”.

Este hotel segue a política de alavancar as vendas através dos TPIs e, para isso, oferece tarifas até mais caras em seu próprio *website* que ainda não disponibiliza reserva *online*.

O gerente do Hotel 05 também acredita não ter força internacional com o seu *website* por ser um hotel de cadeia nacional e ao ser perguntado sobre puxar o consumidor para o seu *website*, comentou que:

“...gostaria, mas não tenho a menor dúvida de que o *site* do Expedia tem muito mais visibilidade do que o meu site...é mais fácil de achar. Além disso, existem aqueles que são consumidores do Expedia. Eu mesmo sou um. Às vezes, pesquiso no *site* do próprio hotel, mas sempre verifico como o Expedia está vendendo”.

Este hotel chega a realizar promoção no *site* do Expedia e não fazer no seu próprio *site*. “Hoje eu tenho uma promoção no *site* do Expedia que acima de 3 noites, tem 20% *off*. No meu *site* já não tem”, menciona o gerente. No entanto, se o cliente vir essa oferta no TPI e questionar querendo fazer através do hotel, este honra a tarifa e a promoção.

O gerente do Hotel 08 diz ter tarifas diferenciadas pelo *website*, mas com restrições. Porém, essas tarifas são oferecidas também pelos TPIs já que seguem paridade de tarifas.

Vale a pena destacar o comentário do gerente do Hotel 04 que diz que:

“...o mercado brasileiro é um mercado muito difícil de se trabalhar por causa dos operadores locais. Eles solicitam uma tarifa para grupo, adicionam o *markup* e oferecem para outra agência lá fora que vai adicionar outro *markup* e vai chegar ao cliente. Você acaba vendendo o hotel, por exemplo, por US\$140,00 e o cliente está pagando US\$200,00. Há tantos intermediários que o hotel acaba ganhando menos. Se tivesse o contato direto com o cliente poderia cobrar os US\$200,00 ou fazer promoção por US\$180,00 que, ainda, sairia ganhando”.

Comenta que essa situação é muito prejudicial para o hotel porque não sabe como o cliente está sendo atingindo, muitas vezes, o grupo não aceita a tarifa

do operador, mas pagaria um pouco menos direto para o hotel. No entanto, você perde o grupo por existir tantos intermediários no meio, mas, por outro lado, você não tem a ponta da cadeia que entra em contato com o cliente. “Não podemos esquecer que o intermediário é vendedor do hotel e, de certa forma, o hotel precisa dele para a sua divulgação”, justifica o gerente.

O gerente destaca que, cada vez mais, os hotéis no Rio, até hotel pequeno, estão investindo nas feiras internacionais em busca do contato direto com o cliente. Assim, pode-se fazer contrato com brochuras e fechar grupos. Ainda diz que:

“Com essa tendência, você ultrapassa os operadores locais. Eu tenho, hoje em dia, vários contatos diretos com operadoras internacionais como a Nações França, NewFrança, Gulliver. Assim, posso vender mais caro e ganhar com isso...é melhor você ter o cliente direto ou ter apenas um intermediário”.

Já o gerente do Hotel 01, apesar de querer atrair os consumidores para o seu *website*, ressalta que acha o *website* do hotel confuso e lento e compara: “...no meu *site* são necessários 9 *clicks* no mouse para se fazer uma reserva, já no Travelocity, 4”. Apenas por curiosidade, o entrevistado do Hotel 05 verificou que, no seu *site* são necessários 3 *clicks* e o gerente do Hotel 03 disse achar fácil manusear o *website* do hotel e que são necessários, mais ou menos, 5 *clicks*.

5.2.5. Considerações sobre a Proposição 05

Proposição 05: Os gerentes conhecem o perfil dos consumidores que compram através dos canais eletrônicos

Sem dúvida, a maioria dos clientes que gostam e se interessam em comprar produtos ou serviços pela Internet são clientes, acima de tudo, sensíveis ao preço que não se importam em despender tempo com pesquisa pela melhor opção de compra, seja ela por preço apenas, ou pelo que lhe é oferecido ou agregado ao produto.

Os gerentes dos hotéis entrevistados têm essa consciência e se esforçam a oferecer exatamente o que esse mercado deseja. Para isso, os hotéis se utilizam dos TPIs quando não lhes cabem atender a esse público diretamente ou desenvolvem planos de marketing para levar o seu *website* a esse nicho especial como vimos na pergunta acima.

Os hotéis, principalmente, internacionais apostam que se o hotel estiver sendo vendido no TPI com a mesma tarifa do *web* do hotel, é mais confiável para o consumidor comprar direto no hotel. O entrevistado do Hotel 04 acredita que: “Daqui a alguns anos, esses *sites* (TPIs) vão perder força...os clientes vão começar a perceber que conseguem a mesma tarifa garantida através do *website* do hotel”.

No entanto, sabe-se que os clientes estão, cada vez mais, atentos e entendidos sobre a filosofia de venda pela Internet como, alerta este mesmo gerente: “...a hotelaria tem de estar sempre evoluindo...os clientes estão ficando espertos. Eles sabem, por exemplo, que é mais vantajoso deixar para última hora porque sempre se consegue uma tarifa melhor”.

O gerente do Hotel 02 faz uma ressalva e diz que:

“Cliente que procura pela Internet é sensível ao preço, mas se, por exemplo, um americano escolhe o destino Rio de Janeiro e é listado, ao mesmo tempo, um hotel de rede nacional que ele não conhece e um de rede internacional cuja marca conhece mesmo que seja um pouco mais caro, ele opta por este último”.

Sobre a maneira com que a lista dos hotéis selecionados através dos TPIs é apresentada, o gerente do Hotel 01 comenta, que:

“Vai aparecer o Hotel 4 estrelas que está de frente para a praia de Copacabana com a metade do preço do 5 estrelas ou pseudo 5 estrelas. Assim, até o cliente que está querendo localização acaba se beneficiando pelo preço. Historicamente, a pessoa que compra na Internet quer preço...não quer saber se o hotel é bonito, se a companhia aérea é famosa. Ela quer preço”.

O gerente do Hotel 03 reforça e diz que:

“Se for uma pessoa que não conhece o hotel, ao selecionar o destino e visualizar a lista com os hotéis, escolherá, com certeza, o mais barato. E, com isso, perde-se a identidade do hotel”.

Já o gerente do Hotel 06 acha que a questão da classificação por preço é questão de mercado: “...se o hotel X acha que ele vale mais e cobra mais caro que o hotel Y, existem clientes que também vão achar e vão preferir comprar o hotel X, mas esse cliente não é o que vai usar o TPI”.

Ele acredita que os clientes usuais de TPI procuram primeiro pelo destino e/ou localização e depois preço. Exemplifica dizendo que o cliente que quer se hospedar em Copacabana, perto da praia, não se preocupa em procurar hotéis na Barra da Tijuca e vice e versa.

Além disso, a Internet virou uma potencial ferramenta de comparação tanto para os intermediários quanto para os clientes finais pela facilidade de se manusear e pesquisar. O gerente do Hotel 02 acredita que a tendência é a pessoa estar comprando mais pela *web* e, por conta disso, pesquisa muito mais. “As agências já fazem isso. Percebo que elas procuram pelo GDS, no hotel e pela Internet. Se existir alguma disparidade, gritam logo”, destaca o entrevistado.

Para o gerente do Hotel 05, a compra pela Internet já foi fixada no mercado. Ele destaca que: “...vejo nos relatórios que há hóspedes que vêm sempre através do TPI”. E, ao ser questionado sobre a fidelização do cliente ser feita pelo Hotel e não pelo TPI, ele argumenta dizendo que, às vezes, o TPI oferece uma promoção que ele não oferece no *site* do hotel e também existe a fidelização do próprio TPI que tem seu programa e oferece vantagens para o cliente como descontos nas próximas compras.

O gerente do Hotel 04 afirma que é difícil avaliar se os clientes que chegam ao hotel através dos TPIS, de qualquer forma, procurariam o hotel, mas acredita que os TPIS trazem clientes novos e justifica que, “...de uma certa forma, temos como analisar os *profiles* que estão entrando, quantas vezes aquele cliente já veio para o hotel e, assim, você tem como verificar o volume de clientes novos ou não. Quando você abre a reserva, tem como checar se aquele cliente já veio ou não”.

Vale a pena destacar o comentário deste entrevistado sobre o perfil do cliente que diz:

“Por enquanto as pessoas ainda fazem da Internet, uma fonte de informação...percebo que o cliente entra no TPI, verifica a tarifa, conhece o hotel e depois, até faz a reserva com o próprio hotel”.

5.3. Respostas às Perguntas

Diante das informações obtidas nas entrevistas realizadas, pode-se inferir algumas tendências no mercado hoteleiro local e responder as quatro perguntas principais do estudo proposto. Vale destacar que as conclusões foram tiradas tanto direta quanto indiretamente resultando em algumas conclusões subjetivas.

5.3.1. Resposta à pergunta 01

Pergunta 01:

Quais os canais eletrônicos mais utilizados atualmente e, do ponto de vista dos hotéis, quais as vantagens e desvantagens de cada um? Como se comparam esses com os atuais canais eletrônicos efetivamente utilizados por cada hotel estudado identificando como servem às distintas estratégias utilizadas pelos hotéis:

Com base nos depoimentos obtidos nas entrevistas, podemos perceber que os *websites* dos TPIs mais conhecidos e de uma certa forma utilizados pelo hotel de forma real e consciente são realmente os *websites* dos TPIs estrangeiros.

Consciente uso significa conhecer o TPI e ter um contrato formal para ser vendido através dele. No caso, as empresas internacionais estão mais agressivas com relação ao desenvolvimento de novos parceiros e mercados. Particularmente, tratando-se de mercado nacional, os maiores TPIs internacionais, tais como Travelocity, Expedia, Orbitz, Priceline, entre outros, descobriram o mercado brasileiro e começaram a tentar achar especialistas para desenvolver novos parceiros com *expertise* e interesse em nossa cultura.

Por enquanto, tais novos postos de trabalho criados exclusivamente devido ao desenvolvimento do mercado eletrônico local, ainda são ocupados por residentes no país de origem do TPI e na maioria das vezes são estrangeiros. Porém, já é notada a necessidade, interesse e ação por parte dos TPIs em ocupar tal posição com brasileiros, mesmo que ainda vivendo e trabalhando baseados no país de origem do TPI.

Pode-se também atribuir a uma certa coincidência o fato dos mega TPIs começarem a efetuar visitas constantes ao mercado nacional, ao desenvolvimento e surgimento do modelo *merchant* de tarifas acordo na distribuição eletrônica. A partir de 2003, contratos no modelo *merchant* foram assinados diretamente com as propriedades extinguido o modelo de tarifas *retail* onde os TPIs eram comissionados em 10% como uma agência de viagens comum.

Já os TPIs nacionais com pouca força de *marketing* e recursos humanos limitam-se a se relacionar com os clientes muito timidamente. Com exceção de um deles, o CMNet, por tratar-se de um importante *switch* e tirar proveito com sucesso dessa vantagem competitiva, mostra-se mais ativo e parceiro do hotel

oferecendo treinamentos constantes sobre como utilizar seu sistema e maximizar as vendas, além de prover constantes monitoramentos de produção das agências associadas e informando aos hotéis sobre prioridades de atenção no carregamento de determinadas agências com maior potencial para efetuarem reservas, uma vez essa tarefa é consumidora de um tempo considerável de mão-de-obra.

Quanto aos demais TPIs nacionais, podemos afirmar que estão longe de serem uma força, um referencial como distribuidor de reservas eletrônicas. Sua penetração no mercado hoteleiro pode até ser considerada razoável, mas seu conhecimento e utilização por parte do público nacional ainda está longe de se tornar uma realidade.

Tais *websites*, na verdade, conseguem produzir algo, geralmente, quando não é possível efetuar uma reserva diretamente no hotel e por erro de administração do hotel, a disponibilidade de inventário nesses *websites* não foi atualizada. Como a distribuição eletrônica facilitou e muito o trabalho dos agentes de viagens e consumidores em geral uma vez que, não conseguindo disponibilidade nos hotéis, estes tentam de várias maneiras algum canal que tenha sido esquecido de ser fechado para reservas, considerando que a maioria dos hotéis não possuem seus sistemas interligados em 2 vias com os TPIs, GDSs e CRS, tendo que gerenciar manualmente a disponibilidade de tais *websites* através de *extranets* dos TPIs que normalmente trabalham com os hotéis na forma de *allotment*, isto é com quartos garantidos para a venda sem ter que consultar o hotel para verificar disponibilidade de data, tarifa e inventário.

Essa, talvez, seja a grande desvantagem competitiva que possuem em relação aos *mega sites* internacionais. Por sua vez, os grandes TPIs possuem capacidade de ler as tarifas dos hotéis de forma real através dos GDSs que estão conectados com seus *websites* através dos *switches*, permitindo um ajuste de tarifa e inventário de forma automática de acordo com o que está disponível no GDS.

Tal característica de estar conectado a algum GDS ou ao CRS da empresa automaticamente é uma peça fundamental para a sobrevivência e crescimento dos TPIs nacionais. Também os ajudaria a obter maiores fontes de receita uma vez poderiam praticar automaticamente o modelo *merchant*.

De qualquer jeito, nada impede que os TPIs que não estejam conectados automaticamente com os hotéis possam vender de outra forma, mas com certeza

facilitaria a justificativa por buscas por menores tarifas net dando maior poder de negociação com os hotéis para poderem disponibilizá-los aos seus clientes.

Alguns hotéis trabalham oferecendo aos grandes TPIs internacionais tarifas menores do que colocam disponíveis em seus próprios *websites*. Talvez pode-se considerar a estratégia previsível, pelo fato de que já trabalhavam oferecendo tarifas públicas para qualquer agência de viagem com alguma percentagem de desconto sobre as tarifas que oferecem para clientes particulares sem a intermediação das agências de viagem. Além do desconto, tais agências ainda são comissionadas nos seus usuais 10%.

Tal prática acontece, principalmente, nos hotéis de administração nacional que ainda não possuem dois conceitos que são aplicados nos hotéis de cadeia internacional onde, principalmente, a figura do *Revenue Manager* existe e desempenha essa concientização mútua para: paridade de tarifas entre os canais eletrônicos e menor tarifa garantida através da Internet do hotel ou em relação a qualquer canal de distribuição contratado pelo hotel.

Com o avanço do profissionalismo voltado a maximização da receita, podemos acreditar que em pouco tempo, todos, se não a maioria, dos hotéis estarão aplicando tais conceitos por sentirem que é uma prática do mercado e que estão perdendo grandes oportunidades, onerando custos extras adicionais desnecessários sobre um canal que deveria ser, não o mais rentável, porém o menos custoso possível.

É fato que ainda hotéis de pequena expressão no mercado local estejam sendo vendidos através do modelo *retail* pelos TPIs internacionais pelo fato de não terem uma demanda potencial que fundamente um investimento de tempo e mão-de-obra com um custo consideravelmente alto, uma vez que requer hospedagem e deslocamento de seus representantes, na tentativa de convencerem tais hotéis a contratar o modelo *merchant*. Tarefa ainda difícil de ser alcançada e que nem sempre traz um retorno imediato sobre o investimento feito por um simples motivo; os administradores de tais hotéis são menos interados com as evoluções do gerenciamento hoteleiro e não costumam operar de acordo com o *benchmark*, mas sim de acordo com as práticas antigas que adquiriram ao longo da vida com experiências em hotéis que não sofrem influências globais no âmbito administrativo. Será difícil convencê-los de que a simples troca para o modelo

merchant poderia gerar-lhes mais reservas do que as poucas que foram geradas até o momento.

Por esta razão, a maioria dos TPIs nacionais trabalha ainda com uma tarifa do tipo *flat* e com contrato de *allotment* com os hotéis. Esse modelo deve estar fadado não a desaparecer, mas apenas ser praticado com hotéis pequenos e de certa forma com pouco potencial para serem vendidos.

Excetuando o CMNet, não é possível encontrar *websites* nacionais que pratiquem o modelo de pacotes, vendendo agregadamente hotéis e outros produtos e serviços de hospitalidade.

Tal modelo, amplamente utilizado por TPIs internacionais, constitui uma importante ferramenta de venda quando permite ao hotel aplicar uma tarifa bem inferior ao publicado sem perder em posicionamento comercial de sua marca, uma vez a tarifa do hotel quando comprada em conjunto com outro produto ou serviço de um outro parceiro do TPI, como passagem aérea, curzeiros marítimo ou aluguel de carro, não é visível ao cliente.

Para os maiores TPIs, que possuem conexão automática com o hotel através do GDS e consegue ler tarifas confidenciais especialmente liberadas para eles nesse canal, conseguem automaticamente enxergar as tarifas que devem ser aplicadas na venda apenas de quarto do hotel, quanto as tarifas que devem ser aplicadas para o modelo de pacotes, através de códigos de tarifas liberados nos GDSs que servem de entrada para que os TPIs possam verificar a tarifa a ser aplicada para cada dia.

No caso de TPIs que controlam seus inventários através de alguma *extranet*, como é o caso do Expedia, os hotéis carregam separadamente as tarifas que desejam aplicar para o modelo de pacotes e também de varejo, obedecendo os mesmos procedimentos para as duas tarifas, sendo que a tarifa de pacote deve ser, obrigatoriamente, menor ou igual à tarifa pública.

Verificando que mesmo oferecendo o modelo de pacotes onde os hotéis poderiam colocar seu inventário em perigo disponível por uma tarifa, relativamente, mais baixa do que costumam vender, os hotéis não vinham experimentando um aumento considerável de suas reservas de última hora ou por não terem diferenciado tanto as suas tarifas ou por não haver realmente demanda de última hora ou para a compra do pacote completo, surgiu o modelo de tarifas chamado de Opaco.

Tal modelo tem como base de tarifa consideravelmente mais baixa do que a pública disponível para o dia, porém o cliente não sabe a identificação do hotel, isto é, o nome do hotel permanece incógnito até que a venda seja realizada, sendo a restrição aplicada, o não reembolso em caso de cancelamento ou não comparecimento do hóspede, assim como o pré-pagamento antecipado de todo o período reservado.

Neste modelo, realmente é possível que um hotel possa oferecer seu inventário em perigo por um preço, significativamente, menor do que o praticado usualmente, sem ter sua imagem abalada.

Bastante utilizado no exterior, principalmente nos E.U.A., tais TPIs tentam a partir do ano de 2006, isto é, bem recente, penetrar no mercado nacional. Na minha particular opinião, dificilmente terão êxito, se considerado que os consumidores que mais utilizam esse sistema são estrangeiros. Sendo assim, nas atuais circunstâncias de se fazer uma viagem internacional para um lugar distante, não familiarizado e de constantes conflitos sobre segurança pública, muito pouco provável que alguém se disponha em pagar um valor para ficar hospedado em um hotel desconhecido até o momento da compra, correndo o risco de ficar hospedado em uma péssima localização diante dos motivos que os trazem à região.

Talvez um *site* local desse modelo teria mais chances de obter sucesso, pois, da mesma forma que acontece nos países onde estão instalados e promovem seu *marketing*, o cliente percebe que é mais seguro efetuar a compra para um local perto e familiar para ele do que tentar a sorte em uma oportunidade de viagem internacional. Realmente, no Brasil e, em especial, no Rio de Janeiro, tal modelo não implacou ainda e dificilmente o fará. Porém, não se pode deixar de considerar tal modelo de negócio através de canais de distribuição eletrônica, uma vez tais canais provem recursos para clientes com alta sensibilidade ao preço e que por essa razão teriam grandes chances de usufruírem de um dos modelos que disponibiliza as tarifas mais baratas do mercado, resta o cliente ter sorte.

5.3.2. Resposta à pergunta 02

Pergunta 02:

Qual é o grau de importância da distribuição eletrônica no mercado competitivo hoteleiro local?

Parece que a demanda oriunda do mercado eletrônico ainda está concentrada nos hotéis de médio porte com tarifas mais acessíveis ao público de classe média que busca oportunidades de se hospedar em hotéis com algum certo padrão de qualidade, em boas localizações, mas que ofereçam tarifas adequadas e justas. Nessa concorrência direta entre os hotéis de 3, 4 e 5 estrelas, ganha quem consegue passar ao cliente uma imagem de um hotel de excelente aparência através de boas informações e imagens. Nesse critério, os hotéis com menos luxo conseguem, de uma certa forma, se aproximar dos mais luxuosos possuindo, geralmente, no mínimo, uma categoria de apartamento bem decorada, fazendo dessa categoria a imagem do Hotel.

Ao mesmo tempo, geralmente estão bem localizados, próximos quando não são vizinhos dos hotéis mais luxuosos com tarifas mais elevadas, mostrando ao cliente que não há diferença no quesito localização em se hospedar em um hotel de renome internacional ou no hotel desconhecido pesquisado pelo cliente. Particularmente, tratando-se de Rio de Janeiro, os hotéis nacionais com menor representatividade no mercado mundial podem mostrar para os consumidores fotos tiradas desde seus quartos com vista para o mar e simplesmente igualá-las às fotos tiradas dos quartos dos principais hotéis cinco estrelas. Isso acontece, principalmente, com os hotéis de Copacabana, região que possui distintos hotéis com vistas frontais para o mar, e padrões de qualidade de serviços e quartos bem diferenciados, incluindo hotéis de cadeia internacional e hotéis independentes de administração familiar e relativamente simples no quesito luxo.

Para esses hotéis, a representatividade de um canal de reservas utilizado internacionalmente é de suma importância e com certeza corresponde a uma fatia de mercado que eles não alcançariam através do GDS onde informações que poderiam nivelá-los em relação aos hotéis de cadeia internacional não podem ser vistas ou percebidas sem o recurso da imagem, o que realmente torna o produto mais tangível aos olhos do consumidor.

Já para os hotéis mais luxuosos, devem escolher bem os TPIs que teriam potencial para vendê-los e focar todos os seus investimentos de tempo e recursos humanos nesses TPIs, mas também não devem deixar de estar presentes nos demais, justamente porque seus concorrentes diretos estão e alguma reserva pode ser gerada, o que certamente não aconteceria caso não estivessem disponíveis. Porém, devem estar presentes em canais confiáveis que possam gerar mais reservas do que potenciais problemas. Por exemplo, caso a paridade de tarifas seja violada consumindo tempo precioso para fazer a manutenção preventiva ou corretiva no intuito de deixar alinhadas as tarifas dos TPIs com as oferecidas no hotel, GDS e no *website* da companhia, administrando inventário através de uma *extranet* do TPI, sem conexão direta com o sistema de gerenciamento de inventário e tarifa do hotel.

Normalmente, para hotéis de cadeia internacional, com *website* próprio e mundialmente conhecidos, tais TPIs não representam uma boa percentagem das reservas oriundas de canais eletrônicos, ainda mantendo a página de Internet do hotel como maior fonte de reserva via Internet.

Já para os hotéis com *website* próprio, porém sem penetração internacional, a percentagem de reservas oriundas dos TPIs representam uma boa fatia de mercado comparado com as reservas provenientes da página de Internet do hotel.

É fato que o desenvolvimento de TPIs nacionais é dificultado pela falta de hábito e confiança que os brasileiros têm em efetuar compra via Internet disponibilizando dados de seus cartões de crédito. Podemos verificar isso quando percebemos que o mais forte TPI nacional que existe, o CMNet, concentra seus esforços junto às agências corporativas, que por sua vez os utilizam para poderem efetuar reservas via GDS. Através de seus terminais dentro das empresas, ligados ao CMNet (que trabalha com o um *switch*), essas empresas podem visualizar as tarifas negociadas na moeda local e não em moeda estrangeira, como aconteceria se não houvesse a intermediação do CMNet.

Apesar de estar ainda engatinhando no assunto de reservas através de TPIs nacionais, o mercado brasileiro de agências e hotéis está se armando para essa potencial futura utilização. A estratégia adotada, que vale comentar, é a de proliferação de TPIs utilizando-se do mecanismo de reservas desenvolvido por

outro TPI. Os TPIs nacionais, assim como os Hotéis e suas cadeias estão aplicando uma técnica chamada de Programas de Afiliações de Marketing.

No caso dos TPIs e Hotéis especificamente, eles propõem uma parceria com diversas companhias e seus *websites*, não necessariamente relacionados ao turismo, mas qualquer empresa que tenha clientes com potencial de demanda para viagens.

Primeiro, faz-se uma busca pelas palavras mais utilizadas na Internet (por exemplo: Hotéis, reservas, Luxo) para acessar determinados tipos de *sites* através de *sites* especializados em consultas de marketing como o *overture.com* que acaba de ser adquirido pela Yahoo. Em seguida, propõe-se uma parceria para que nesse *site* seja colocado um *banner* do hotel ou até mesmo um espelho do motor de reservas utilizado pelo hotel em seu *website*. Tal *banner* faz a ligação entre o *website* parceiro e do TPI ou do hotel. Caso o cliente queira efetuar uma reserva desde o *site* do parceiro afiliado, ele consegue sem ter que mudar de *website*. Para os Hotéis e TPIs é vantajoso, pois conseguem tirar proveito da exposição de seu produto através de um parceiro que atinge determinados clientes com certo poder aquisitivo para se tornarem clientes de suas organizações também, sem entrar em concorrência com o parceiro. Digamos que os hotéis e os TPIs pegam uma carona nos *websites* dos parceiros para oferecerem seus produtos e serviços para alguém que, por exemplo, entrou na Internet para apenas ler sua versão diária do jornal preferido.

Por outro lado, os parceiros dos hotéis no caso, lucram com a parceria devido ao fato de que serão comissionados por cada venda realizada a partir do seu *website*. Dessa forma, podemos generalizar afirmando que qualquer empresa de cosméticos ou fabricante de pneus, por exemplo, pode virar uma agência de viagem” e ocasionalmente lucrar com isso através de uma receita antes inimaginável.

5.3.3. Resposta à pergunta 03

Pergunta 03:

Quais são as implicações da inserção da Internet como meio de distribuição nas formas de fazer negócios e nas estratégias utilizadas? Isto é, o que mudou nas estratégias dos hotéis depois da entrada dos canais

eletrônicos na Internet criando novos modelos de relacionamento entre Hotel e Websites?

A entrada da Internet como meio de distribuição de reservas hoteleiras resultou em algumas implicações para distintos setores do turismo tais como agências de viagem, operadores turísticos e também para o próprio hotel.

Os hotéis enfrentaram uma corrida contra o tempo para desenvolverem um potente site próprio que pudesse informar ao cliente tão bem quanto conseguem seus concorrentes com seus próprios *websites*, assim como os TPIs.

Uma maior preocupação com a tarifa oferecida para o público se tornou evidente. Hotéis tinham que tirar proveito do baixo custo desse canal, mas precisavam primeiro enfrentar uma barreira já criada para os consumidores quando o assunto é compras na Internet. Precisavam criar confiabilidade em seus produtos e em sua página de Internet. Para isso criaram um conceito de paridade que tem como objetivo dar confiabilidade à tarifa oferecida pelo *website* do hotel, ao cliente informando que não é necessário perder tempo buscando em outros fornecedores, pois a tarifa encontrada no *website* do hotel é menor ou igual à menor tarifa que pode ser encontrada em qualquer outro *website* para aquela determinada categoria de apartamento e data solicitada.

É claro que sendo isso bom para o hotel que evita pagar comissões e prejudicial para os TPIs que as receberiam. Portanto, tudo acaba sendo uma questão de poder. Se o hotel é muito dependente do TPI para conseguir uma ocupação mínima economicamente viável, este pode exigir que o preço no site do hotel seja superior ao seu.

A maior transformação foi constatada no tocante ao relacionamento entre TPIs e Hotéis e nas negociações das tarifas com esses *sites*. Vale lembrar que os TPIs nasceram a partir de um já existente GDS que desenvolveu seu módulo na *web* ou através de uma agência que comprava a partir de um GDS e desenvolveu seu *website* com motor de reservas ou até mesmo por algum empreendedor que desenvolveu a partir de vislumbrar essa oportunidade de negócio seu próprio site de reservas. Dessa forma os TPIs começaram suas negociações com os hotéis como se fossem uma agência de viagem normal sendo comissionados em 10% sobre as reservas efetuadas através de seus *websites*, da mesma forma que uma agência de viagem é comissionada quando efetuava reservas através de um GDS.

Logo os TPIs perceberam que os hotéis poderiam ter tais reservas confirmadas através de *e-mails* do TPI, ou até mesmo, diretamente em seus sistemas (no caso de hotéis com PMS e CRS integrados ao *website* do fornecedor como já ocorre em algumas cadeias internacionais de expressão) cortando os custos relacionados à comissão sobre transação efetuada pelo GDS ou até mesmo no caso mais avançado o custo de mão-de-obra necessária para resgatar as reservas e inseri-las no PMS. Assim, se tornando capazes não apenas de encontrar clientes, mas de executar toda a venda, os TPIs investiram na tentativa de se tornarem revendedores com lucro sobre as tarifas de atacado dos hotéis e liberdade de determinar preços finais ao invés de comissões sobre os valores finais estabelecidos pelo hotel.

Foi então que surgiu o modelo *merchant* que para muitos hotéis acabou sendo, vamos dizer, menos vantajoso financeiramente do que quando tinham apenas que comissionar os TPIs com 10% sobre o valor das tarifas excluindo taxas. Os TPIs para conseguirem uma maior percentagem de lucro sobre as reservas, condicionaram a participação dos Hotéis em suas páginas a uma oferta de tarifa net confidencial com uma redução de 25% sobre a tarifa pública através de contratos e dando em contra partida a promessa de aumento nas reservas através de seu *site* devido a um posicionamento de maior destaque do Hotel dentro do *website*.

Dessa forma, os hotéis manejavam uma tarifa exatamente 25% menor do que a tarifa que estariam disponíveis em sua página de Internet ou em qualquer GDS para qualquer pessoa que tentasse reservar sem utilizar alguma tarifa negociada confidencialmente, isto é, tarifas públicas. Por sua vez, os TPIs adicionavam um *mark up* de 25% sobre essas tarifas, recalculando e disponibilizando-as para os consumidores finais com um valor supostamente igual ao valor que encontrariam através do *website* do Hotel ou qualquer outro canal que disponibilizasse tarifa pública para esse hotel. O consumidor final pagaria a tarifa cheia para o TPI que por sua vez emitiria uma reserva para o hotel associado com seu valor deduzido de seu *mark up* de 25% baseado nas premissas acima de redução de custos que nem sempre acontecem e no melhor posicionamento do hotel na lista do *website* (cujas ordenação pode ser definida pelo cliente e, assim deixa de ser um privilégio, mesmo que a mesma promessa não tenha sido feita a muito outros concorrentes). Os clientes que consultam a página que antes

efetuavam o pagamento direto de suas reservas no Hotel, agora recebem seus extratos de conta somente com seus gastos extras, excetuando diárias e taxas que são faturadas para os TPIs.

O que acontece até hoje em muitos TPIs é que eles continuam vendendo os hotéis pelos dois modelos dentro do mesmo *website*. Isto é, hotéis que não possuem contratos de venda com os TPIs no modelo *merchant* estão sendo vendidos como no passado, através do modelo *retail* e comissionando os TPIs com 10% de comissão. Tal ação parece injusta aos hotéis que escolheram tais TPIs como fornecedores parceiros e aderiram ao modelo *merchant* que supostamente foi desenvolvido pelos TPIs na busca de maior lucratividade para eles e menor para o hotel, mas com a promessa de que somente tais hotéis estariam sendo vendidos nesse *website*. Dessa forma os hotéis não teriam escolha, ou aderiam, ou não seriam vendidos. Ao perceberem que tal promessa não estava sendo cumprida pelos TPIs, os hotéis começaram a barganhar uma resposta dos TPIs onde alguns desistiram de estar presentes nos TPIs caso o modelo fosse o *merchant*. Tais hotéis tomaram tal decisão simplesmente pelo fato de que suas reservas através desses canais não sofreram alterações ou permanecerem inexpressivas.

Podemos traduzir esse pensamento da seguinte maneira. Os custos associados à reserva de um quarto para o hotel pode ser considerado como fixo por cada reserva independentemente do valor do quarto, excetuando-se o custo com comissão da agência (10%) e do cartão de crédito que efetuou o pagamento (entre 2% e 4% dependendo do cartão) que são proporcionais ao valor reservado. Porém, todos os demais custos como mão-de-obra; taxa por transação no GDS e materiais de consumo podem ser considerados fixos por reserva independente da categoria do apartamento ou do valor.

Assim, quanto maior a tarifa final de um hotel, maior a transferência de lucro do hotel para o TPI. Para explicar de uma maneira simples, podemos pensar que 1% de aumento em uma tarifa alta represente em valor um aumento maior do que seria o aumento de 1% sobre uma tarifa baixa refletida em seu *markup*.

Dessa maneira, muitos hotéis e cadeias com tarifas altas ou com grandes oportunidades de negócio baseados no volume e diversidade de hotéis que possuem barganharam uma diminuição no *markup* de suas tarifas, dependendo inclusive do desconto que oferecem publicamente para uma tarifa dependendo de

sua restrição de compra. Para exemplificar com números, existe um hotel que possui uma tarifa X na Internet e oferece 20% de desconto para compras com mais de 14 dias de antecedência, 10% com 7 dias e 5% com 3 dias de antecedência. Para tais tarifas, a tarifa que estará disponível no TPI será respectivamente com 15% de *markup* para reservas com mais de 14 dias de antecedência, 20% para 7 dias e 25% para as demais.

Tais hotéis com tarifas bem altas, considerados de alto luxo, não perceberam um aumento de reservas via canais eletrônicos de TPIs como ocorreu nos hotéis de tarifa mais competitiva e de maior acesso aos consumidores de alto grau de sensibilidade ao preço, como são os consumidores que compram via Internet. Os TPIs de forma geral ainda não sabem o que fazer para trazer a confiança desses hotéis de volta ou até mesmo de como achar clientes para esse nicho de mercado, que prefere sempre um atendimento muito pessoal e de preferência fazem contato diretamente com o Hotel pois gostam de ser identificados como uma pessoa incomum e não como simplesmente um nome dentro do sistema.

Tudo não passava de uma negociação com tempo de vida curto, pois quando a maior parte dos hotéis tivesse assinado tal contrato, todos teriam de novo a mesma condição de destaque e de nada iria servir essa condição. E foi justamente o que aconteceu.

Por outro lado, sabendo-se da dificuldade em estabelecer com as grandes cadeias uma tarifa com acordo de venda em seu *website* por preço menor do que a tarifa vendida pelo hotel, os TPIs, na busca de uma maior penetração no mercado, propuseram para os hotéis pequenos, porém com grandes potenciais de vendas para seu público alvo, um modelo diferente e conseguiram algum sucesso por enquanto com essa tentativa. Com muitos hotéis que não teriam força suficiente para alcançar mercados internacionais, os TPIs, além de trabalharem na forma de *merchant*, também puseram em contrato que em seus *websites* as tarifas finais ao público devem ser menor (em alguma porcentagem acordada) ou igual à menor tarifa disponível para determinada categoria no *website* do hotel.

Tal prática poderá colidir com uma real tendência de mercado que existe no sentido de colocar uma certa paridade nas tarifas públicas disponíveis e manter dessa forma uma negociação íntegra entre os hotéis e seus clientes finais. Dependendo do mercado e de sua demanda e conseqüentemente da força de

barganha que cada hotel ou rede possui, encontraremos durante alguns anos os dois modelos descritos (*merchant* e *retail*) sendo contratados entre os hotéis e os TPis tanto com como sem paridade de tarifas.

Para finalizar, acreditando-se que avanços na tecnologia devem ser alcançados ao invés da estagnação em relação à conectividade entre TPis e Hotéis de forma geral, parece ser mais provável que o caminho que trilha à integridade de tarifas nos canais tenha por conseqüência, um modelo contratual onde os TPis sejam forçados a venderem as categorias de apartamentos sob mesma condição que podem ser encontradas no hotel. Isto porque, esta parece ser a forma de maior interesse para o cliente que, em última análise, por força da competição, deve ter seu interesse bem atendido. Porém, com a magnitude alcançada dos modelos de contrato *merchant* junto aos hotéis mundialmente falando torna inevitável a adoção desse modelo contratual entre Hotel-TPI, restando ao hotel, a única opção de barganhar pelo percentual de markup oferecido à cada TPI dependendo da presença de mercado do TPI e do hotel e/ou sua rede.

5.3.4. Resposta à pergunta 04

Pergunta 04:

Como a cadeia a que pretence e o próprio hotel estão estruturados para se relacionar e operar com os novos canais? Isto é, a quem cabe dentro da organização a responsabilidade de atualizar os dados de inventário, negociar tarifas e fazer a gerência de *marketing* em cada canal eletrônico e na sua própria página de Internet? Compreender os novos postos de trabalho criados (ou alterações nos existentes) para gerenciar especificamente os canais de distribuição eletrônica.

Podemos agrupar nossa amostra em dois tipos de organizações para respondermos a esta questão. Hotéis de cadeia com orientação voltada à maximização de receita com especialistas desempenhando uma função estratégica com base em dados e Hotéis com estrutura enxuta com generalistas exercendo funções diversas sem utilização estruturada e sistemática de dados.

Pensando em hotéis de cadeia internacional, normalmente as responsabilidades inerentes a inventário e tarifa estão a cargo de um Gerente de Receitas, mais conhecido tecnicamente como *Revenue Manager*. A ele, responde

também o departamento de Reservas. Em paralelo, existe o departamento de Vendas e Marketing que atua em conjunto com o departamento de Reservas e coordena o departamento de Grupos que por sua vez é responsável por congressos, eventos, reuniões, feiras e solicitações de reservas de 10 ou mais apartamentos.

Esses dois departamentos respondem ao Gerente Geral da organização. Ao *Revenue Manager*, cabe o monitoramento e controle das ações corretivas e preventivas definidas e decididas em reuniões de maximização de receita entre os departamentos de Vendas e Marketing e o de Receita.

Ao departamento de *Revenue* cabe decidir sobre as melhores políticas de tarifas que deve ser aplicado a cada dia futuro do inventário disponível para a venda. Todas as decisões devem estar baseadas e fundamentadas em fatos históricos e em dados obtidos sobre o mercado através do departamento de Vendas e seus executivos de contas.

Nas organizações com inventário centralizado e centrais de reservas espalhadas pelo mundo, tornou-se necessário um maior foco e atenção ao setor de base de dados e carregamento de tarifas sempre que a empresa tenha decidido garantir ao cliente a menor tarifa disponível em qualquer canal de reservas ou outra política de consistência de tarifas. Uma responsabilidade atribuída ao departamento de Reservas é um constante monitoramento, geralmente parte de uma rotina diária, das tarifas nos diversos canais através de *shop calls* para os concorrentes e relatórios específicos de monitoração de tarifas do próprio Hotel assim como de seus concorrentes nos canais eletrônicos mais produtivos (Travelocity, Orbitz e Expedia, GDS e *website* do próprio hotel).

Nessas organizações, os dados e recomendações sobre tarifas e restrições podem ser atualizados diretamente na propriedade caso possua o sistema central acessível ou através de um departamento de base de dados que pode estar fora da propriedade e controlar as alterações feitas para os diversos hotéis da rede através de planilhas de informações enviadas pelo Hotel.

Da mesma forma as informações de Marketing da página *web* são atualizadas através da *extranet* da empresa diretamente pelo departamento de Vendas e Marketing ou através de um departamento próprio responsável e base de dados também localizado fora da propriedade que controla as informações de vendas de distintos hotéis da mesma forma que se faz com as tarifas.

É fato que a entrada de novos intermediários e principalmente a dos canais eletrônicos transformaram alguns departamentos dentro do Hotel e dentro dos escritórios corporativos das empresas hoteleiras de cadeia. Especialistas foram criados e treinados para estarem monitorando no dia a dia como o hotel está sendo vendido nos *websites* e se as ações de restrições e tarifas estão sendo bem refletidas nos distintos *websites*, principalmente nos certificados e maiores TPis.

Com isso, custos também são gerados e devem ser suportados de alguma forma, nesse caso, através de reservas efetivamente realizadas e de clientes que seriam perdidos caso não existisse uma associação com tais *sites*. Dessa forma, podemos admitir que os clientes que reservam através dos *websites* dos TPis, são fiéis ao *website* pela sua credibilidade e suas facilidades de serviço, mas não ao próprio hotel selecionado para a hospedagem. Para facilitar a monitoração dos canais e minimizar o tempo de mão-de-obra especializada efetuando buscas incansáveis e monótonas na Internet, empresas independentes desenvolveram relatórios que fazem a monitoração instantânea das tarifas dos concorrentes e do próprio hotel nos diversos canais de reservas eletrônicos e GDS como já comentado anteriormente. Além de servir como fonte de avaliação do próprio negócio tais relatórios também são utilizados pelos *revenue managers* e gerentes de vendas como vantagem competitiva, pois relatam as tarifas dos concorrentes em determinada data e dito canal.

Em hotéis menos expressivos, que não possuem tecnologia de conexão direta do seu PMS com os diversos GDSs e se utilizam de firmas parceiras para estarem presentes nos canais de reservas mais utilizados pelos agentes de viagem. O carregamento de dados e disponibilidade de tarifas e inventário, na maioria das vezes, é feito através de uma *extranet* da empresa. Normalmente, tais hotéis são mais enxutos em termos de mão-de-obra especializada e fazem do departamento de Vendas, o único responsável por controlar o inventário de aposentos e salas, as tarifas, assim como manter suas relações comerciais. Com o dinamismo presente no dia a dia hoteleiro, é muito provável que esse sistema generalista falhe na manutenção da integridade dos dados reais de reservas e disponibilidade de tarifas e inventário nos diversos canais, principalmente nos canais eletrônicos que possuem *extranet* como facilitador entre o hotel e o *website* para disponibilizar inventário.

Algumas empresas internacionais e multi-continentais aconselham e, muitas vezes, não permitem a associação com TPIs que não consigam atualizar suas informações através de dados provenientes de algum GDS ou através de seu próprio Sistema Central de Reservas. Baseiam-se na premissa de que os TPIs devem ser parceiros, mas devem trabalhar para isso pois não podem permitir que um possível erro no carregamento de tarifas fira a política de marketing da empresa de oferecer a menor tarifa disponível no mercado em qualquer canal, causando dano à sua imagem junto ao cliente que presenciar discrepâncias.

Parece que os hotéis semi-estruturados ainda não perceberam o potencial de negócios que existe nos *websites* dos TPIs uma vez se beneficiam imensamente com a mesma exposição de seus produtos que têm os hotéis 5 estrelas de renome internacional. Oportunidades de negócios como estas devem ainda gerar postos especializados de trabalho dentro dessas organizações. Talvez comecem como começaram os hotéis de maior porte, através de um departamento especializado de *Revenue Management* ou através de um departamento de base de dados interno, junto ou separado do departamento de Reservas.

Não se pode associar o surgimento da função de *revenue manager* exclusivamente ao fato de os hotéis começarem a ser vendidos através de inúmeros *websites* de TPIs, mas tal diversificação no processo de distribuição de reservas contribuiu de modo importante para fundamentar a existência de tal função dentro da empresa já que a questão de descontos passa a ser muito mais formalizada e importante.

Baseado na pesquisa feita por Morais 2002 onde foi constatado uma potencial oportunidade de trabalho com a evolução do conceito de *revenue management* e que, desde então, cargos específicos de *revenue managers* foram criados nos mesmos hotéis pesquisados para esse estudo, podemos supor que potenciais oportunidades de trabalho também devem ser geradas focando uma melhora mais técnica administração dos canais de distribuição. Principalmente nos hotéis que mais se beneficiam do comércio eletrônico e que hoje ainda demonstram um certo amadorismo no tangente a avaliação de performance e desenvolvimento de novos parceiros eletrônicos. Tais hotéis ainda trabalham na forma passiva de esperar pelas propostas dos representantes dos *websites* dos TPIs no intuito de conhecer seus negócios.

Nos hotéis de cadeia internacional de maior expressão, com departamentos corporativos mais desenvolvidos, tais oportunidades de trabalho devem mesmo aparecer em seus escritórios corporativos. Neles, um departamento de relações com os TPIs é criado para desenvolver e acompanhar os diversos TPIs que já estão presentes no mundo inteiro e podem de alguma forma efetuar negócios para seus hotéis espalhados em diversos países. Nas propriedades dessas cadeias, o setor de *revenue* deve ficar apenas com a responsabilidade de controlar disponibilidade de tarifas e inventário nos *websites* corporativos não devendo gerar muitas oportunidades de trabalho ou postos técnicos importantes dentro da propriedade.