

Tarifa e Ocupação em Hotéis: provocando o modelo de apreçamento convencional

Rate and Occupancy in Hotels: provoking the conventional pricing model

Eder Paschoal Pinto¹

Resumo

O objetivo central deste trabalho é discutir a relação entre tarifa e taxa de ocupação em hotéis. As teorias de segmentação de clientes, composto mercadológico e estratégia de apreçamento foram aplicadas ao estudo. Os hotéis de Santos classificados como Turístico e Luxo foram escolhidos intencionalmente. Oitenta e três por cento deles responderam ao questionário de pesquisa. Os dados revelaram que há relação entre tarifa média e taxa de ocupação, tanto nas categorias de hotéis como nos segmentos de clientes. Por seu turno, as pesquisas relatadas neste trabalho demonstraram que três atributos do composto mercadológico, inclusive o preço, estão dentre os que mais atraem clientes de hotéis.

Palavras-chave: apreçamento; ocupação em hotéis; composto mercadológico; segmentação de clientes.

Abstract

This work aims to discuss the relationship between price and occupancy in hotels. Customer segmentation, marketing mix and pricing strategies theories were applied to the study. The hotels of Santos, classified as Tourism and Luxury, were intentionally chosen. Eighty-three percent of them replied to the survey questions. The data revealed that there is a relationship between hotel rates and occupancy rates, as in terms of hotel categories as customer segmentations as well. At the other hand, the surveys reported in this work have shown that three marketing mix variables, including price, are among of the top attributes attracting customers.

Keywords: pricing; occupancy rates in hotels; marketing mix; customer segmentation.

1. Introdução

O preço é um dos componentes mais sensíveis do composto mercadológico em virtude de influenciar diretamente a receita da firma, contribuir com seu lucro, com sua imagem e com sua participação no mercado (CHAN & WONG, 2006), no entanto há carência de certos tipos

¹ Está realizando pós-doutorado (Visiting Fellow) na The Australian National University. Lecionou em cursos de mestrados em IES, como Pontifícia Universidade Católica do Paraná e Universidade Estadual do Ceará. Titulou-se Professor Doutor (FGV São Paulo), Visiting Scholar (GWU, USA), Mestre (PUC São Paulo) e Bacharel (Universidade Mackenzie): todos esses títulos em Administração. Titulou-se, também, Especialista em Didática do Ensino Superior e, Bacharel em Ciências Contábeis. E-mail: ederpinto@uol.com.br; eder.pinto@anu.edu.au

de estudos de apreçamentos: em firmas que utilizam múltiplos canais para vender seus produtos (YAN, 2008); que associem objetivos e métodos aplicados (AVLONITS & INDOUNAS, 2005); que demonstrem como política e comunicação estão relacionadas (AVLONITS & INDOUNAS, 2005). E, na prática, continua-se aplicando métodos tradicionais, isto é, aqueles em que o responsável por apreçamento não se preocupa em alinhar os interesses de sua organização com os objetivos do cliente (KAKA, WONG, FORTUNE & LANDFORD, 2008). Assim, o tema merece mais profundo tratamento, quer por acadêmicos, quer por profissionais (TZOUKAS, HART, ARGOUSLIDIS & SAREN, 2000).

A literatura tem dado significativa importância à indústria hoteleira, principalmente por meio de pesquisas que analisaram os fatores que os hóspedes avaliam na escolha de um hotel (AGGETT, 2007; CARVELL & QUAN, 2008; CHAN & WONG, 2006; LOCKYER, 2005), no entanto poucos trabalhos têm relacionado esses fatores ao desempenho de hotéis (WILKINS, MERRILEES & HERINGTON, 2007), bem como raríssimos trabalhos têm relacionado as variáveis apreçamento e ocupação.

O trabalho mais próximo ao que aqui é descrito foi realizado por Baum e Mudambi (1995). Esses autores estudaram o comportamento de preços nos períodos de altas e baixas demandas, em resorts estabelecidos nas Bermudas.

Levando-se em consideração as carências reveladas no início desta seção introdutória, as seguintes questões foram definidas para originar o trabalho: qual é a relação entre tarifa média e taxa de ocupação em hotéis? Quais são os elementos do composto mercadológico que mais influenciam o viajante em sua decisão na escolha de um hotel?

Destarte, uma discussão sobre apreçamento e ocupação é articulada com os fulcros das teorias concernentes ao composto mercadológico e à segmentação de clientes, bem como a partir dos resultados de uma pesquisa empírica obtidos em uma amostra do segmento hoteleiro de Santos, SP.

Na próxima seção, serão discutidas as questões teóricas fundamentais à análise das descobertas e às considerações finais, em especial recorrendo-se a estudos empíricos realizados no setor hoteleiro sobre segmentação de clientes e composto mercadológico. A discussão de algumas estratégias de apreçamento, fundamentalmente o apreçamento com base nos valores dos clientes, encerrará a seção. Em seguida, explicar-se-á a natureza do trabalho, a razão da escolha da população, o instrumento de pesquisa e o método de coleta de dados. Na

seção de apresentação e análise de dados, os gestores dos hotéis pesquisados serão provocados à luz dos resultados, e recomendações serão elaboradas para que dêem mais atenção ao apreçamento, tanto no contexto dos clientes como um todo, como no segmentado, bem como em termos do momento da ocupação e sob o olhar da concorrência. Nas considerações finais, as principais descobertas serão resgatadas, sugestões para estudos serão elaboradas, bem como será indicado o limite da aplicação das descobertas.

2. Gestão Estratégica de Preços com Base na Segmentação e no Composto Mercadológico

Para explicarem a importância do apreçamento, Rest e Harris (2008) compararam os papéis dos agentes mercadológicos com o do mercado: “Fixação de preços é uma competição entre o vendedor individual e o comprador individual. O mercado é o árbitro; os competidores a seção que zomba” (p. 178).

Para Nagle e Holden (2003), marketing e apreçamento estão ligados por um cordão umbilical. Muitas organizações que ignoraram essa ligação aumentaram preços e, por mais paradoxal que pareça, diminuíram os seus lucros. Destarte, a tradicional concepção de preço orientada exclusivamente para garantir um adicional sobre os custos (lucro financeiro) pode ser ineficaz no médio e no longo prazo, uma vez que diante do preço está um mercado competidor dinâmico e um comprador que exige, cada vez mais, valor na relação comercial (CRESSMAN, 1999).

Os apelos feitos pelos pesquisadores de apreçamento, revelados na seção introdutória, evidenciam a carência de estudos que associe o preço a seus parceiros do composto mercadológico. Por isso, neste capítulo, especial atenção será dada a eles e à segmentação de clientes.

A política de apreçamento de serviços leva em conta o perfil do cliente, o produto, a natureza e o local da venda, o momento e a quantidade de compra (NAGLE & HOLDEN, 2003; YELKUR & DaCOSTA, 2001). Em outras palavras, no apreçamento de serviços, tanto os segmentos de clientes como o seu congêneres, o composto mercadológico, são considerados. Isto é, segmenta-se e se oferece um composto mercadológico específico a cada segmento de cliente (HOOLEY, SAUNDERS & PEARCY, 2008).

2.1. Segmentação no setor hoteleiro

Para Nagle e Holden (2003), segmentação de mercado é “a divisão de compradores em subconjuntos distintos, ou segmentos, permitindo a uma empresa ajustar seus programas de marketing de modo mais apropriado aos compradores de cada segmento” (p. 217).

O uso da tecnologia da informação facilita às organizações, principalmente às do setor hoteleiro: segmentarem seus clientes no momento em que eles preenchem cadastros; aplicarem tarifas diferenciadas; fornecerem informações instantâneas; personalizarem o atendimento na reserva, no *check-in*, durante a estada, e no *check-out* (CARVELL & QUAN, 2008; ROSEN & HOWARD, 2000; YELKUR & DaCOSTA, 2001). Assim, o cliente satisfeito tende a ampliar sua frequência e, por fim, tornar-se leal à firma (KANDAMPULLY & SUHARTANTO, 2000).

Como exemplos de cadeias hoteleiras internacionais que se utilizam da tecnologia da informação em suas atividades de segmentação e prestação de serviços, Yelkur e DaCosta (2001) citaram: Best Western, Hilton e Marriott.

Nos Estados Unidos, segundo exemplificaram Yelkur e DaCosta (2001), tarifas diferenciadas são aplicadas para os segmentos socioeconômicos (como exemplos: para funcionários públicos e militares) e para indivíduos (como exemplos: para viajantes idosos e crianças). Essas autoras explicaram que o custo marginal da segmentação é baixo e permite melhor gestão da capacidade de ocupação, em especial, reduzindo o impacto de baixas temporadas no faturamento.

Em pesquisa realizada com 573 habituais freqüentadores de hotéis em Hong Kong, Chan e Wong (2006) descobriram que viajantes a negócios tendem a escolher os hotéis com base em suas experiências com os que prestam bons serviços, bem como pelas suas localizações e por recomendações das firmas que representam; enquanto que os que viajam a lazer e os que têm pouca escolaridade confiam nas recomendações dos agentes de viagem.

Portanto, para diferentes perfis de clientes, diferentes tarifas têm sido aplicadas por determinados hotéis e diferentes formas de comunicação podem ser estabelecidas para influenciá-los em suas decisões de escolha.

Os limites das segmentações possíveis no setor hoteleiro, no entanto, não são facilmente avaliáveis (SCHWARTZ, 2006).

2.2. O composto mercadológico

Tradicionalmente, os autores têm apontado as seguintes variáveis como integrantes do composto mercadológico: produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação).

Uma pesquisa conjunta da Deloitte com a New York University, publicada em 19/12/2006, indagou os executivos das principais cadeias de hotéis do mundo. Os resultados revelaram que a localização é o principal fator na escolha do hotel, ou seja, 97% dos turistas que viajam a lazer e 93% que viajam a negócios o escolhem segundo sua localização. A segunda variável que decide a escolha é a logomarca do hotel, ou seja, esse fator é adotado por 57% dos turistas que viajam a lazer e 54% dos que viajam a negócios².

A localização — variável definida como a mais importante na escolha do hotel, segundo a pesquisa acima referenciada — também foi apontada como uma das variáveis mais importantes, em pesquisas realizadas por Aggett (2007), Chan e Wong (2006), Lockyer (2005), Rivers, Toh e Alaoui (1991), Weaver e Heung (1993).

Analisando pesquisas anteriores, Chou, Hsu e Chen (2008) identificaram diversas variáveis que são levadas em conta, no que concerne à localização. Elas podem ser agrupadas em infraestrutura, ambiente e legislação.

Na análise da infra-estrutura, leva-se em consideração tanto os benefícios para o hotel como para os hóspedes. Em termos do hotel, o objetivo é escolher um local onde se possa obter sinergia na execução de suas atividades por meio de fatores, como: disponibilidade de mão-de-obra, eficiente sistema de distribuição (obtenção) de produtos, tráfego fluido e estacionamento disponíveis. No que concerne ao hóspede, leva-se em consideração fatores, como: comércio, meios de transporte e proximidade com portos e aeroportos.

Em termos de ambiente, leva-se em consideração a compatibilidade da qualidade do hotel com a cultura local, a segurança pública, o panorama das edificações e a economia da região.

Em termos de legislação, analisam-se, como exemplos, as normas de construção; a carga dos tributos municipais, estaduais e federais; as leis trabalhistas e previdenciárias.

Com base nas teorias de localização, Chou, Hsu e Chen (2008) sugeriram aos profissionais da hospitalidade analisar: 1) o escopo do serviço e do perfil da demanda (teoria de lugar central); 2) o efeito econômico que o *cluster* tem em termos de competição e o potencial de

² (http://www.deloitte.com/dtt/press_release/0,1014,sid%253D10537%2526cid%253D158639,00.html: acesso em maio/2008)

desenvolvimento da região e; 3) a teoria da oferta de locação, ou seja, a permissão do uso se relaciona com a capacidade de pagar e que, quanto mais elevada for essa capacidade, mais a possibilidade de situar um imóvel comercial próximo ao centro da cidade.

A qualidade do “produto” hotel traz em seu bojo a conjugação dos serviços pessoais (atendimento, limpeza e alimentação) e as acomodações (AGGETT, 2007; CHOU *et al.*, 2008; LOCKYER, 2005; RIVERS *et al.*, 1991; WILKINS *et al.*, 2007), mas também incluem produtos de terceiros, como as bebidas que disponibilizam aos hóspedes (POWELL & WATSON, 2006; WILKINS *et al.*, 2007).

Poucos estudos têm sido realizados para definir a estrutura e a formação do conceito de qualidade de um hotel (WILKINS *et al.*, 2007).

A ‘classificação’ do hotel não é um fator infalível de determinação de sua qualidade. Ou seja, Fernández e Bedia (2004) estudaram a classificação oficial de hotéis como elemento de qualidade na ótica do cliente, no setor hoteleiro de Cantabria, norte da Espanha. Os autores concluíram que as classificações oficiais não corresponderam às avaliações de qualidade processadas pelos clientes.

Como bem frisaram Lepsch e Souza (2007, p. 174), “*O preço é a variável do mix de marketing de maior relevância nos resultados econômico-financeiros...*”. Essa variável foi apontada como uma das que os pesquisados levam em consideração na escolha de hotéis (KANDAMPULLY & SUHARTANTO, 2000; LOCKYER, 2005). Portanto, se por um lado o preço é o principal fator de resultado para a firma, por outro ele é um dos principais fatores de interesse do cliente, destarte, requer habilidade em sua gestão.

Segundo Schwartz (2006), o viajante decide pelo hotel que apresenta a máxima utilidade, após relacionar os benefícios oferecidos com o preço que tem de pagar. Para tanto, executa uma ou mais das seguintes estratégias: reserva (e não faz nada mais); reserva e procura (faz a reserva, mas procura melhor alternativa); procura (continua procurando a melhor alternativa, sem efetuar reserva); outro (decide por outro hotel).

O preço pode sofrer alterações de acordo com o momento da demanda. Por exemplo, a indústria da hospitalidade estabelece tarifas inferiores em baixa temporada, situação em que o comportamento do preço pode não representar o estado da demanda (BAUN & MUDAMBI, 1995).

Compreender a relação elasticidade–preço é fundamental nas decisões de apreçamento, ou seja, a alteração no preço pode afetar a demanda (LOVELOCK & WRIGHT, 2004; REST & HARRIS, 2007; WALKER, 1997).

Para Rest e Harris (2007) — autores que renovaram o modelo teórico proposto por Nash (1975), há mais de três décadas —, em circunstâncias especiais de mercado a organização pode modificar seus preços. Eles construíram equações que permitem reduzir a incerteza ao se atuar sobre a elasticidade da demanda. Em específico, disseram que, em certas circunstâncias da estrutura de custos da firma que atua no setor da hospitalidade, o gestor pode aplicar preços diferenciados ou descontos e obter maiores lucros.

Nagle e Holden recomendaram a aplicação de descontos apenas em situações especialíssimas. Disseram os autores que, no contexto das lutas de gigantes, certas organizações seculares e sérias no apreçamento recorrem a descontos, ou promoções, para não sucumbirem à concorrência. Os autores acrescentaram: *“Essa agourenta aceitação é indicativa do nível de perda de capacidade de gerenciar preços de forma proativa, em especial nos mercados de empresa–para–empresa”* (p. 191). Os autores afirmaram que a organização pode se livrar dessa arapuca, que torna fragilíssimo o apreçamento estratégico, baseando seus preços em valor. Isso exige estabelecer política de alcance duradouro — que inibe descontos, ou preços promocionais sob pretextos flácidos — e com abrangência total da clientela. Há, contudo, excepcionaram os autores, situações em que as negociações são salutares, como exemplo, quando necessário adequar o preço à capacidade do comprador preferencial. Assim também alertou Cressman (1999), ou seja, em diversos segmentos há firmas que enrijecem preços, isto é, não os reduzem em ocasiões em que isso seria oportuno.

Por outro lado, Chan e Wong (2006) comentaram que algumas pesquisas indicaram que descontos em preços não retêm clientes por muito tempo, ou seja, boa parte volta a comprar suas marcas preferidas e outros desconfiam de certos anúncios de descontos, mormente quando o “novo” preço destoa muito do praticado pelo mercado. E, recomendaram, os *“hoteleiros deveriam tentar melhor entender como a qualidade de seus serviços e suas facilidades influenciam os clientes a selecionarem o hotel em vez de apenas reduzirem preços”* (p. 143).

Conforme Yelkur e DaCosta (2001), as redes hoteleiras americanas internacionais — as quais marcam presença na maioria dos países — estão utilizando maciçamente a Internet para a

promoção de suas logomarcas — basta digitar o nome de uma dessas redes em um site de pesquisa para se verificar essa realidade.

A proliferação da rede mundial de computadores promoveu intensa competição nos mercados de todos os segmentos, fundamentalmente no setor hoteleiro. Isto é, os hotéis têm utilizado a Internet para a promoção de seus produtos. Assim, em poucos minutos a pessoa acessa as diversas opções de acomodações e de tarifas. Para Yelkur e DaCosta (2001), essa competição tem provocado significativa influência na determinação dos valores das tarifas, entretanto as firmas hoteleiras têm economizado ao fluírem seus anúncios por meios eletrônicos (ROSEN & HOWARD, 2000), em comparação com os custos que arcavam com os tradicionais anúncios em jornais físicos, rádios e televisões.

2.3. Estratégias de apreçamento ante a concorrência

Em suas pesquisas, Nagle e Holden (2003) identificaram guerrilhas de preços que dificultavam a aplicação plena do composto de marketing. Recomendaram ao gestor compreender a disputa que ocorre em apreçamentos em virtude de o preço não depender apenas da própria organização, mas ter como “co-participantes” os clientes e os concorrentes.

Os autores aconselharam o gestor a pensar antes de agir (p. 122) em virtude de, durante a batalha dos preços, as decisões impensadas poderem causar prejuízos financeiros e danos irreparáveis à imagem da organização. Contudo, alertaram, é preciso saber reagir, uma vez que novas situações exigem adaptar estratégias e táticas.

Diante desse contexto, os autores propuseram quatro tipos de atitudes e comportamentos: ignorância, ataque, acomodação e defesa, conforme as circunstâncias.

Se o concorrente for mais fraco, mas a reação for muito custosa, recomenda-se ignorar. Se o concorrente for mais fraco e a reação justificada, aconselha-se competir. Se o concorrente for neutro ou mais forte, e a reação custosa, acomoda-se a situação. Se o concorrente for neutro, ou mais forte, e a reação justificada pelo custo, aconselha-se a defesa. O quadro a seguir expõe essa arquitetura.

Perfil do Concorrente	Teor da Reação	Estratégia
Mais fraco	muito custosa	ignorar
Mais fraco	aconselhável	competir
Neutro ou mais forte	custosa	acomodar
Neutro ou mais forte	aconselhável pelo custo	defender

Quadro 1 – Atitudes e Comportamentos Estratégicos em Apreçamentos

Gerenciar informações competitivas é também uma das recomendações dos autores. Para tanto, a diplomacia — não a submissa, mas a orientada a captar informações cruciais —, pode render dividendos no processo de elaborar políticas e planos de apreçamento.

Para os autores, a gestão diplomática das informações facilita atingir os próprios objetivos uma vez que passa a “(...) *influenciar as expectativas de um concorrente e formar com precisão as suas próprias expectativas (...)*” (p. 132). Para tanto, os autores sugeriram: coletar, avaliar e comunicar seletivamente as informações; anunciar previamente os aumentos de preços; mostrar disposição e capacidade de defesa e oportunizar as informações.

Para se compreender e influenciar a decisão de compra do cliente, Nagle e Holden (2003) propuseram a gestão de preços baseada em valor. De modo similar, Lehmann e Winer (1994) disseram que a determinação do preço segundo o valor dado pelo cliente gera incremento de divisas, quando corretamente procedido.

Lovelock e Wright (2004) revelaram os resultados de uma pesquisa na qual se constatou que o conceito de valor do serviço na ótica do cliente passa por quatro aspectos: preço, desejo, qualidade *versus* preço, e a relação custo total *versus* benefício recebido. E concluíram que a estratégia-chave de apreçamento em serviços é associar “o preço que os clientes pagam ao valor que recebem” (p. 281). Entrementes, a associação do preço ao valor do serviço é altamente desafiante.

Nasution e Mavondo (2008) conduziram uma pesquisa na Indonésia para verificar os valores que gestores hoteleiros acreditam oferecer aos seus clientes e os valores que os clientes experimentam. Os autores concluíram que, nas diferentes classes de hotéis, os valores experimentados pelos clientes são distintos dos que os gestores acreditavam deliberar.

3. Método e Material de Pesquisa

A pesquisa realizada foi de corte transversal. Foi utilizado o método quantitativo-descritivo para a circunscrição da variável ‘preço’ e da variável ‘ocupação’. Para o relacionamento de ambas aplicou-se o método quantitativo-relacional. Assim, o método tem teor quantitativo-descritivo quanto aos meios, e quantitativo-relacional quanto aos fins.

Os hotéis das categorias ‘Luxo’ e ‘Turístico’ de Santos, SP, foram escolhidos intencionalmente para a pesquisa. Os hotéis desses níveis competem entre si mais do que os

das categorias econômicas. Essa constatação deu-se por meio de um estudo realizado anteriormente pelo autor e ainda não divulgado.

Quanto à localidade, optou-se por investigar os meios de hospedagem em uma região onde a economia é dinâmica. Ou seja, a Baixada Santista, mormente Santos, recebe grande contingente de turistas de lazer, de aventura, de negócios, além de estudantes do ensino superior vindos de diversos rincões e pesquisadores que freqüentam congressos que se realizam ao longo do ano. As recentes descobertas de campos de petróleo e a pujança do porto local têm movimentado o turismo na Baixada Santista e, em específico, o setor hoteleiro, tornando-o, assim, convidativo para este tipo de pesquisa.

Conforme pesquisas relatadas neste trabalho, a localização do hotel é um dos principais fatores que levam o viajante a escolhê-lo (AGGETT, 2007; CHAN & WONG, 2006; LOCKYER, 2005; RIVERS *et al.*, 1991; WEAVER & HEUNG, 1993). Assim, decidiu-se por escolher a região da orla marítima do Gonzaga em virtude de concentrar hotéis classificados dentre os melhores da Baixada Santista, é próxima ao Porto, há diversas universidades em suas imediações e tem intenso movimento comercial, sendo, portanto, um local convidativo para o turismo de negócios, educacional, etc., bem como permite acesso fácil às estradas que ligam essa região à Grande São Paulo.

Aos participantes da pesquisa foi solicitado descreverem as tarifas médias e taxas de ocupação dos meses de pré-temporada (junho de 2006 e dezembro de 2006) e dos meses de temporada (julho de 2006 e janeiro de 2007).

A intenção de investigar esses períodos se deu em razão dos resultados da pesquisa conduzida por Baum e Mudambi (1995), ou seja, as descobertas revelaram que em períodos de excesso de demandas os preços são “bem comportados”, no entanto, nos períodos de excesso de ofertas, os preços não representam o estado da demanda.

A tarifa indagada foi a do apartamento categoria luxo por ser a mais comum nos hotéis pesquisados: apartamentos com frente para o mar e suítes presidenciais, como exemplos, não são comuns a todos os hotéis pesquisados. O valor médio solicitado referiu-se ao resultado do total da receita obtida em cada período pelo número de unidades habitacionais ocupadas.

As acomodações pesquisadas foram os apartamentos individuais, duplos e triplos. A taxa de ocupação solicitada referiu-se ao resultado da divisão entre as unidades habitacionais ocupadas e o total das existentes.

A coleta de dados foi feita por meio de formulários enviados a cada um dos hotéis eleitos. Correspondências eletrônicas e telefonemas foram emitidos em quantidade moderada, para não incomodar os participantes, mas em um número que pudesse conseguir a maior adesão possível. Os contatos também visaram esclarecer dúvidas. O esforço propiciou resultado positivo visto que a taxa de retorno foi de 83%.

4. Apresentação e Análise dos Dados Empíricos

No Brasil, a classificação, categorização e qualificação dos meios de hospedagem são regulamentadas pelo Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem e executada pelo Conselho Técnico Nacional e são simbolizados por estrelas, de acordo com as condições de conforto, comodidade, serviços e atendimento que possuam. Ou seja, o fator qualidade está expresso na quantidade de “estrelas”, isto é: Luxo (cinco estrelas); Superior (quatro estrelas); Turístico (três estrelas); Econômico (duas estrelas); Simples (uma estrela).

Na pesquisa empírica, seis estabelecimentos de Santos preencheram os requisitos definidos para a participação, nas categorias ‘turístico e luxo’. Apenas um dos hotéis convidados não respondeu à pesquisa.

Tabela 1 - Média das Tarifas e das Taxas de Ocupações no Período de Junho de 2006, Julho de 2006, Dezembro de 2006 e Janeiro de 2007.

H o t e l	T a r i f a M é d i a	O c u p a ç ã o % M é d i a	C l a s s i f i c a ç ã o
S o l	1 0 7	7 0	t u r í s t i c o * * *
E s t r e l a	1 1 7	7 1	t u r í s t i c o * * *
U n i v e r s o	1 4 6	6 3	t u r í s t i c o * * *
M a r	2 0 0	6 3	l u x o * * * * *
T e r r a	2 5 0	5 5	l u x o * * * * *

Fonte: Pesquisa do autor

Observação: visando não expor as informações de cada estabelecimento, foram utilizados pseudônimos.

Excluindo-se o “Hotel Estrela”, que divergiu do perfil da amostra, verificou-se que em cada categoria (turístico, luxo), quanto maior foi a tarifa média aplicada menor a ocupação média.

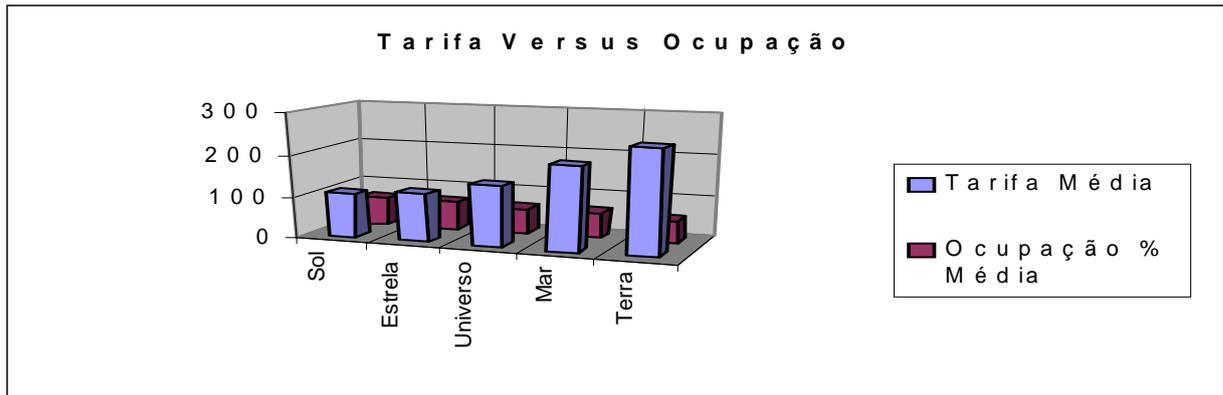


Figura 1 - Médias das Tarifas e das Taxas de Ocupações no Período de Junho de 2006, Julho de 2006, Dezembro de 2006 e Janeiro de 2007

A partir dos dados constatados, pergunta-se:

1. Os hotéis que determinaram tarifas inferiores e conseguiram ocupações superiores aos seus concorrentes de mesma classificação definiram os objetivos de apreçamentos orientados à disputa: ou seja, objetivaram vencer os concorrentes em virtude de suas capacidades ociosas?
2. Os hotéis que determinaram tarifas superiores e obtiveram taxas inferiores de ocupação em relação aos concorrentes da mesma categoria: a) geriram as suas tarifas com base no valor dado ao produto pelo cliente? b) souberam reagir e pensaram antes de agir? c) geriram as suas informações competitivas? d) lidaram diplomaticamente com a ‘questão’ tarifa?

Utilizando-se dos conceitos teóricos apresentados, a resposta adequada para a primeira questão parece ser ‘sim’ e para o conjunto de variáveis da segunda pergunta parece ser ‘não’. Particularmente, a resposta à questão ‘2 a’ parece a que contempla menos incerteza, em virtude de a complexidade de se gerir com base em valor dado ao produto pelo cliente (NASUTION & MAVONDO, 2008).

Se as respostas a essas questões fossem antônimas, não haveria, teoricamente, inversão entre o apreçamento e a taxa de ocupação. Contudo, como essas questões não foram pesquisadas e sim supostas a partir das teorias estudadas, assim elas remanescem para provocar pesquisadores a buscarem evidências em futuras pesquisas.

Para Nagle e Holden (2003), a estratégia de apreçamento pela segmentação é uma ação importante do marketing estratégico.

Constatou-se, também, que todos os hotéis definiram tarifa inferior para as pessoas jurídicas em relação às pessoas físicas e que a relação tarifa-ocupação fora invertida tanto para pessoa jurídica como para a pessoa física. Ou seja, quanto maior foi a tarifa média aplicada em cada segmento menor a sua ocupação média.

Diante desses resultados, nota-se que a estratégia de estabelecer preços conforme a segmentação não surtiu efeito. Nagle e Holden (2003), de forma um pouco mais contundente, disseram que a adoção da mesma estratégia pelos concorrentes resulta no que ele chamou de soma negativa: “*faz pouco mais que destruir a lucratividade de todos*” (p. 118).

Adicionalmente, verificou-se que enquanto a tarifa média dos apartamentos individuais aumentou em 9% em janeiro, em relação à média dos três meses anteriores pesquisados, a taxa de ocupação aumentou em 21%. Semelhantes ocorrências foram constatadas em relação aos apartamentos duplos e triplos. Destarte, há nesse sentido um espaço para ampliar a tarifa no mês de janeiro em todos os tipos de acomodações.

Se o comportamento dos preços nesses hotéis tiver desempenho semelhante ao dos hotéis localizados no Triângulo das Bermudas, a revisão de preço não será muito difícil nem arriscada em virtude de que, em períodos de excesso de demandas, os preços são “bem comportados” (BAUM & MUDAMBI, 1995). É preciso, no entanto, observar a equação elasticidade-demanda para saber em que nível o aumento de tarifa não gerará refluxo na demanda (LOVELOCK & WRIGHT, 2004; REST & HARRIS, 2007; WALKER, 1997).

5. Considerações Finais

Os resultados da pesquisa empírica mostraram que:

1. em cada categoria, quanto maior a tarifa média aplicada menor foi a taxa de ocupação;
2. a segmentação de clientes não gerou nenhum efeito na ocupação. Isso porque todos os hotéis praticaram semelhante estratégia de apreçamento e, como vimos, quando todos adotam a mesma estratégia ocorre competição de soma negativa e;
3. o momento da ocupação foi um dos aspectos do apreçamento que revelou oportunidade para os hotéis pesquisados.

Essas descobertas apontaram para a necessidade de revisão na política de apreçamento dos hotéis pesquisados essencialmente em relação aos segmentos clientes individuais, clientes pessoa jurídica e ao momento da ocupação. Como disseram Nagle e Holden (2003): “A

diferença entre a fixação de preço e um apreçamento estratégico é a diferença entre reagir às condições de mercado e administrar proativamente essas condições” (p. 1). Nesse mesmo diapasão, assopraram Arbel e Woods (1991): *“Na atual economia, as tradicionais estratégias e técnicas de fixação de preços usadas para determinar novas tarifas podem criticamente danificar o lucro”*.

Os resultados obtidos por meio desta pesquisa são compatíveis, por analogia — visto que nenhuma semelhante foi encontrada —, com alguns dos obtidos anteriormente, como nas investigações conduzidas por Kandampully e Suhartanto (2000), Lockyer (2005) e Schwartz (2000).

Os resultados colocados em frente do espelho teórico indicam: 1) que importantes recomendações de autores — saber agir e reagir, gerir informações competitivas, lidar diplomaticamente com os concorrentes e estabelecer preço com base no valor dado ao produto pelo cliente — podem não ter sido aplicadas pelos gestores dos hotéis pesquisados; e 2) há alguns sinais de que os hotéis mais bem qualificados não estavam utilizando suas superioridades mercadológicas em suas estratégias de apreçamento. Se as estivessem processando, provavelmente não estariam com taxa de ocupação inferior.

Os resultados demonstrados neste trabalho expressam exclusivamente a sua realidade; não se recomenda, portanto, aplicá-los a outras regiões. Nesse sentido, vale lembrar que a pesquisa conjunta da Delloite com a New York University revelou que a localização é o principal fator na escolha do hotel. Semelhante resultado também foi apontado nas pesquisas realizadas por Aggett (2007), Chan e Wong (2006), Lockyer (2005), Rivers *et al.* (1991), Weaver e Heung (1993). Destarte, pesquisas sobre tarifa e ocupação no segmento hoteleiro requerem o desvendar da realidade de cada região, isto é, segundo a localização do hotel.

Os resultados de pesquisas anteriores realizadas no setor hoteleiro — conforme os relatos realizados neste trabalho — revelaram que dentre os atributos principais que influenciaram os respondentes a tomarem decisões, encontram-se: o local em que o “produto” hotel está disponível, a qualidade do hotel e a tarifa, sendo, entretanto, o atributo ‘localização’ o que recebeu maior destaque na pesquisa realizada com gestores de hotéis, cujo atributo também apareceu dentre os principais em pesquisas com hóspedes. Em outras palavras, estes três elementos do composto mercadológico — praça, produto e preço — são, em importância decrescente, inerentes ao processo de escolha de um hotel.

Os construtos ‘preço’ e ‘ocupação’ são atuais, sensíveis e pouco explorados no segmento da hotelaria, assim recomenda-se a extensão desta pesquisa.

A sensibilidade da tarifa é perceptível em duas vertentes. Em uma delas, ela influencia diretamente a ocupação (receita principal do hotel), contribui com o lucro e com a participação no mercado. Noutra vertente, o preço tem estreita relação com os demais figurantes do composto de marketing, por isso ele tanto os afeta, como é por eles afetado.

A escassez de trabalhos sobre a relação da tarifa com a ocupação, observada por este autor ao consultar periódicos, principalmente os que versam essencialmente sobre hospitalidade, permite-o sugerir, aos acadêmicos, mais atenção ao tema.

Referências

- AGGETT, M. 2007. What has influenced growth in the UK's boutique hotel sector? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2), 169-177.
- ARBEL, A.; Woods, R.H. 1991. The Cornell Hotel and Restaurant Administration. *Quarterly*, 31(4), 66-75.
- AVLONTIS, G.J.; INDOUNAS, K.A. 2005. Pricing objectives and pricing methods in the services sector. *Journal of Services Marketing*, 19(1), 47-57.
- _____. 2006. Pricing practices of services organizations. *Journal of Services Marketing*, 20(5), 346-356.
- BAUM, T.; MUDAMBI, R. 1995. An empirical analysis of oligopolistic hotel pricing. *Annals of Tourism Research*, 22(3), 501-516.
- CARVELL, S.A.; QUAN, D.C. 2008. Exotic reservations — low prices guarantee. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 162-169.
- CHAN, E.S.W.; WONG, S.C.L. 2006. Hotel selection: when price is not the issue. *Journal of Vacation Marketing*, 12(2), 142-159.
- CHOU, T-Y; HSU, C-L.; CHEN, M-C. 2008. A fuzzy multi-criteria decision model for international tourist hotels location selection. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 293-301.
- CRESSMAN, G.S. Jr. 1999. Commentary on industrial pricing: theory and managerial practice. *Marketing Science*, 18(3), 455-458.
- FERNANDES, M.C.L.; BEDIA, A.M.S. 2004. Is the hotel classification system a good indicator of hotel quality? An application in Spain. *Tourism Management*, 25, 771-775.
- HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J.A; PIERCY, N. 2008. *Marketing strategy and competitive positioning* (4th ed.). New York, NY: Prentice Hall.
- KAKA, A.; WONG, C.; FORTUNE, C.; LANGFORD, D. 2008. Culture change through the use of appropriate price systems. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(1), 66-77.
- KANDAMPULLY, J.; SUHARTANTO, D. 2000. The customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346-351.
- LEHEMANN, D. R.; WINNER, R. 1994. *Product management*. New York: Irwin.

- LEPSCH, S.L.; SOUZA, E.B. de 2007. Gestão operacional de marketing. In: E. Pinto (Org.) *Gestão empresarial: casos e conceitos de evolução organizacional*. São Paulo: Saraiva, pp. 167-192.
- LOCKYER, T. 2005. Understanding the dynamics of the hotel accommodation purchase decision. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6), 481-492.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. 2004. *Serviços, marketing e gestão*. (C. K.. Moreira, Trad.). São Paulo: Saraiva. (publicado originalmente em 2001 nos Estados Unidos).
- MINISTÉRIO DO TURISMO. 2002. Regulamentação do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem. Deliberação normativa nº 429, de 23 de abril de 2002.
- HAGLE, T.T.; HOLDEN, R. K. 2003. *Estratégia e tática de preços: um guia para decisões lucrativas* (3a ed.) (E. P. Z. Brito, Trad.). São Paulo: Pearson. (publicado originalmente em 2002 nos Estados Unidos).
- NASH, J.F. 1975. A note on cost–volume–profit analysis and price elasticity. *The Accounting Review*, 50(2), 384–386.
- NASUTION, H.N.; MAVONDO, F.T. 2008. Customer value in the hotel industry: what managers believe they deliver and what customer experience. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 204–213.
- RIVERS, M.J., TOH, R.S.; ALOUI, M. 1991. Frequent-stayer programmes: the demographic, behavioural, and attitudinal characteristics of hotel steady sleepers. *Journal of Travel Research* 30(2): 41–5.
- ROSEN, K.T.; HOWARD, A.L. 2000. E-retail: gold rush or fool's gold? *California Management Review*, 42(3), 72-100.
- REST, J-P. I. Van Der.; HARRIS, P.J. 2008. Optimal imperfect pricing decision-making: modifying and applying Nash's rule in a service sector context. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 170–178.
- TZOUKAS, N.; HART, S.; ARGOUSLIDIS, P.; SAREN, M. 2000. Industrial export pricing practices in the United Kingdom. *Industrial Marketing Management*, 29, 191-204.
- WALKER, T. (1997). Calculating breaking point in the hotel pricing game. *Hotels*, 31(11), 105.
- WEAVER, P.A.; HEUNG, C.O. 1993. Do American business travellers have different hotel service requirement?' *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5(3): 16–21.
- WILKINS, H.; MERRILEES, B.; HERINGTON, C. 2007. Towards an understanding of total service quality in hotels. *Hospitality Management*, 26, 840–853,.
- YAN, R. 2008. Pricing strategy for companies with mixed online and traditional retailing distribution markets. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), 48-56.
- YELKUR, R.; DaCOSTA, M.M.N. 2001. Differential pricing and segmentation on the Internet: the case of hotels. *Management Decision*, 39(4), 252-262.

Recebido em: 27/09/2008 (1ª versão) 08/05/2009 (2ª versão)

Aprovado em: 29/07/2009