

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

CRISTIANA LIS DAS CHAGAS LIMA

**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NA FORMAÇÃO DE PREÇOS EM
EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS: UM ESTUDO MULTICASO DOS HOTÉIS
UPSCALE DE CURITIBA/PR**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2020

CRISTIANA LIS DAS CHAGAS LIMA

**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NA FORMAÇÃO DE PREÇOS EM
EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS: ESTUDO DE CASO DOS HOTÉIS
*UPSCALE DE CURITIBA/PR***

Monografia de especialização apresentado ao Curso MBA em Gestão Empresarial, do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão Empresarial

Orientador: Prof. Msc. Michel Sarraff

CURITIBA

2020

TERMO DE APROVAÇÃO

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NA FORMAÇÃO DE PREÇOS EM EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS: ESTUDO DE CASO DOS HOTÉIS *UPSCALE* DE CURITIBA/PR

Esta monografia foi apresentada no dia 29 de maio de 2020, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata Cristiana Lis das Chagas Lima apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Msc. Michel Sarraff
Orientador

Msc. Egon Bianchini Calderari
Banca

Dr^a Luciana Vieira de Lima
Banca

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e capacidade do aprendizado e crescimento diário.

À minha família pelo apoio e incentivo em todas as minhas decisões, em especial aos meus pais por sempre priorizarem o meu estudo e educação.

Às minhas amigas e colegas de curso Dayanne e Ketlyn, por toda a companhia e suporte durante as aulas - e posteriormente também -, tornando essa etapa mais leve e divertida.

Aos meus amigos, que mais uma vez compreenderam meus momentos de ausência, sobretudo àqueles que encorajaram a minha dedicação nesse período de estudos e celebraram minhas conquistas.

A todos os profissionais e entrevistados que doaram seu tempo e conhecimento, permitindo que esse estudo fosse realizado.

A todos os meus professores, pela inspiração e por todo conhecimento propiciado nesse período, que possibilitaram a conclusão de mais uma etapa fundamental na minha vida e que servirá como base para tantas outras, principalmente ao meu orientador Michel Sarraff por confiar no meu esforço e competência e me guiar neste trabalho.

RESUMO

LIMA, Cristiana Lis das Chagas. Estratégias empresariais na formação de preços em empreendimentos hoteleiros: estudo multicaso dos hotéis upscale de Curitiba/PR. 2020. 66f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) Programa de Pós Graduação em Administração – PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2020.

O presente trabalho aborda as estratégias empresariais utilizadas no processo de formação de preços em empreendimentos hoteleiros, tomando como objetos de estudo os hotéis de categoria *upscale* da cidade de Curitiba, Paraná. Os hotéis, que possuem um importante papel na indústria do turismo e que são fundamentais para a economia mundial, possuem algumas peculiaridades no que tange a administração estratégica e que não são encontradas em outros empreendimentos, principalmente se considerados os hotéis de diárias médias mais altas, ou seja, os de categoria luxo ou *upscale*. Assim, pretendeu-se durante a pesquisa elucidar o objetivo geral de “identificar as estratégias de formação de preços em empreendimentos hoteleiros upscale em Curitiba/PR”, e os objetivos específicos (1) “analisar a gestão de custos no setor de serviços”; (2) “levantar estratégias utilizadas para a formação de preços no setor hoteleiro” e (3) “caracterizar as principais estratégias empregadas na formação de preços no setor hoteleiro”. A metodologia utilizada consiste no método de estudo de caso e pesquisa descritiva, levantando as principais informações disponíveis a respeito dos hotéis, gestão de custos e estratégias empresariais. Foram realizadas entrevistas em 6 dos 7 hotéis de categoria *upscale* de Curitiba/PR - tratando-se, portanto, de um método multicaso – a fim de compreender o processo de formação de preço em cada um deles. Foi entrevistada também uma consultora em *Revenue Management* para hotelaria com o objetivo de contrapor as informações obtidas durante as entrevistas com os hotéis. Na análise de resultados destacaram-se as estratégias utilizadas pelos hotéis para a formação de preços, o papel do *revenue manager* na aplicação de tarifas condizentes com o mercado e o empenho diferenciado nas estratégias empregadas e na atuação no mercado pelo peso de estar dentro da categoria *upscale*. Concluiu-se, através da pesquisa, que grande parte do problema destacado na introdução do trabalho – em relação a redução do índice RevPar nos hotéis de categoria *upscale* - se dá pelo achatamento de diárias nos hotéis de categoria *upscale* no mercado de Curitiba/PR, fruto do cenário econômico atual e perfil de demanda que atinge esses hotéis, que, para esquivar-se da baixa ocupação, acabam baixando as tarifas, em vez de criar outras estratégias, por exemplo. Assim, como resposta da pergunta problema levantada sobre “como são desenvolvidas e praticadas as estratégias de formação de preços em empreendimentos hoteleiros em Curitiba/PR” é possível afirmar que as estratégias de formação de preço são desenvolvidas considerando prioritariamente o custo e princípios de *revenue management*, com ou sem o auxílio de *softwares* de RM e distribuição de tarifas. Deve ser ressaltado aqui que o resultado da pesquisa não pode ser generalizado para outros mercados e categorias de hotéis. Dessa forma, sugere-se que sejam feitas pesquisas – podendo ser apoiadas no presente estudo – considerando outras amostragens para complementar os resultados obtidos aqui e que os levantamentos e caracterizações feitos no presente estudo auxiliem na criação de estratégias diferentes conforme problemas e objetivos de cada empreendimento hoteleiro.

Palavras-chave: Hotelaria. Luxo. Estratégia Empresarial. Gestão de Custos. Preço.

ABSTRACT

LIMA, Cristiana Lis das Chagas. Business strategies in hotel pricing: a multicase study of upscale hotels in Curitiba/PR. 2020. 66f. Monografia (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) Programa de Pós Graduação em Administração – PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2020.

The following work approaches the business strategies used in hotel pricing, taking as objects of study upscale hotels in Curitiba, Paraná. The hotels, which play an important role in the tourism industry and are fundamental to the world economy, have some peculiarities in terms of strategic management that are not founded in other enterprises, especially considering the luxury or upscale category hotels. Thus, the research aims to “identifying hotel pricing strategies developed in upscale hotel in Curitiba/PR” considering as specific objectives (1) “analyzing cost management in the service sector”; (2) “surveying strategies used for hotel pricing” and (3) “characterizing the main strategies employed in hotel pricing”. The research achieves such goals by using the case study method and descriptive research, surveying the main available information about hotels, cost management and business strategies. Interviews were conducted at 6 of the 7 upscale hotels in Curitiba/PR - this being a multi-case method - to understand the pricing process in each of them. A hotel Revenue Management consultant was also interviewed to compare information obtained during hotel interviews. In the analysis of results, the strategies used by the hotels for pricing were highlighted, the role of the revenue manager in the application of rates consistent with the market and the differentiated commitment in the strategies employed and market performance considering the upscale category. It was concluded, through the research, that much of the problem highlighted in the introduction of the work - in relation to the reduction of RevPar index in upscale hotels - is due to the lowering of daily rates in upscale hotels in Curitiba/PR as a result of the current economic scenario and the demand profile of these hotels that, in order to avoid low occupancy, end up diminishing rates instead of tackling the matter by following innovative strategies, for example. Thus, as an answer to the question created about “how are hotel pricing developed and practiced in Curitiba/PR” it is possible to state that pricing strategies are developed considering primarily the cost and principles of revenue management, with or without the support of RM software and rates distribution. It should be noted here that the search results cannot be generalized with other markets such as different hotel categories. Furthermore, it suggests that research has to be done - and may be supported in this study - considering other samples to complement the results obtained here and that the survey and characterizations made in this study may help in the creation of different strategies according to the problems and objectives of each hotel.

Keywords: Hospitality. Upscale. Business Strategy. Cost Management. Pricing.

LISTRA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação de viagens de turismo de acordo com o objetivo principal	09
Quadro 2 - Fichamento de leituras.....	15
Quadro 3 - Funções essenciais da empresa hoteleira.....	22
Quadro 4 - Modelo de gestão do hotel e definição das áreas de gestão.....	52
Quadro 5 - Atribuições do responsável pelo planejamento financeiro e método de custeio utilizado pelo hotel	52
Quadro 6 - Estratégias empresariais pré-determinadas e fatores relevantes para a estratégia competitiva	53
Quadro 7 - Estratégias utilizadas para a formação de preços e utilização de <i>softwares</i> com essa função	54
Quadro 8 - Variações de preços entre categorias de apartamentos e adequação final das tarifas.....	55
Quadro 9 - Diferencial na formação de preços de hotel <i>upscale</i>	55

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2	JUSTIFICATIVA	12
1.3	OBJETIVOS	14
1.3.1	Objetivo Geral.....	14
1.3.2	Objetivos Específicos	14
1.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	14
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	HOTELARIA.....	17
2.1.1	Hotel de luxo (<i>upscale</i>)	18
2.1.2	Gestão hoteleira	21
2.2	GESTÃO DE CUSTOS.....	22
2.2.1	Métodos de custeio	23
2.2.1.1	Método de custeio por absorção ou pleno	23
2.2.1.2	Método de custeio variável ou direto	23
2.2.1.3	Método de custeio por atividades (ABC).....	24
2.2.2	Gestão de custos no setor de serviços.....	24
2.2.2.1	Cálculo da taxa de ocupação	26
2.2.2.2	Preço da diária.....	26
2.2.2.3	Custos de hospedagem	27
2.2.2.4	Ponto de equilíbrio.....	27
2.3	ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	29
2.3.1	Estratégias empresariais para a formação de preços	30
2.3.1.1	Métodos baseados em custos	32
2.3.1.2	Métodos baseados na demanda/mercado	32
2.3.1.3	Métodos baseados na concorrência	33
2.3.2	Estratégias empresariais para a formação de preços na hotelaria	33
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	36
3.1.1	Tipo de pesquisa	37
3.2	PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	37
3.2.1	Pesquisa bibliográfica.....	37
3.2.2	Pesquisa de campo	38
3.2.2.1	Coleta de dados	38

4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	40
4.1	ENTREVISTA WF.....	41
4.2	ENTREVISTAS HOTEIS UPSCALE	43
4.2.1	Surgimento do <i>Compset Upscale</i>	43
4.2.2	Entrevista Hotel 1	44
4.2.3	Entrevista Hotel 2	45
4.2.4	Entrevista Hotel 3	46
4.2.5	Entrevista Hotel 4	48
4.2.6	Entrevista Hotel 5	49
4.2.7	Entrevista Hotel 6	50
4.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
	REFERÊNCIAS.....	60
	ANEXOS.....	65

1 INTRODUÇÃO

Entende-se como turismo “um fenômeno social, cultural e econômico relacionado ao movimento de pessoas para lugares fora de sua residência habitual, tendo o prazer como principal motivação” (UN; UNWTO, 2010, p.1, tradução nossa).

A discussão sobre os fatores que determinam se uma viagem é turística e se o viajante é verdadeiramente um visitante (turista) é longa, no entanto, aqui será utilizada a definição das Nações Unidas (UN) e Organização Mundial do Turismo (UNWTO) disposta no parágrafo anterior e a condição apresentada pelos órgãos citados acima, é de que se uma viagem tem como principal objetivo a geração de emprego e renda o visitante passa a ser denominado como “outro viajante” (UN; UNWTO, 2010).

1. Pessoal
1.1. Férias, lazer e recreação
1.2. Visitar amigos e parentes
1.3. Educação e treinamento
1.4. Saúde e cuidados médicos
1.5. Religião e peregrinações
1.6. Compras
1.7. Passagem (trânsito)
1.8. Outro
2. Negócios e profissional

Quadro 1 – Classificação de viagens de turismo de acordo com o objetivo principal

Fonte: Adaptado UN; UNWTO (2010, p. 24)

Assim, para abranger o setor como um todo (lazer e negócios), é válida a utilização da expressão “viagens e turismo” que abarca as viagens com motivação profissional inclusive.

O setor de ‘viagens e turismo’, atualmente, é responsável por mais de 8% (US\$ 152,5 bilhões) do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro - tendo um crescimento de 3,1% em 2018 - e chega a representar 10,4% do PIB mundial. Essa fatia da economia brasileira (8%) corresponde a 7,5% dos postos de trabalho no país (WTTC, 2019).

Encontram-se dentro da “indústria do turismo” os hotéis, que hoje são o meio de hospedagem mais comum nas áreas urbanas e que possuem papel fundamental na geração de empregos e renda (a quarta atividade econômica que mais contrata – representando % do PIB, visto que constituem um dos setores que mais movimentam a economia. Atualmente, para cada R\$ 1 milhão em demanda por serviços de alojamentos, cerca de 17 empregos são gerados diretamente, e outros 8 indiretamente ou por indução, gerando também R\$ 1,3 milhão de

acréscimo ao PIB provocados por efeito diretos, indiretos ou induzidos. Ambos os resultados em geração de empregos e no PIB são maiores no Brasil do que os verificados nos Estados Unidos, em 2015 (FGV - CELOG, 2018).

Apesar do notório e constante crescimento de plataformas de economia compartilhada (*sharing economy*) – que possuem origem baseada no consumo colaborativo e são atreladas ao comportamento dos *millenials* – que abrange também o nicho de hospedagens alternativas, como é o caso da gigante Airbnb (FOHB, 2016), avaliada com valor de mercado estimado em U\$ 30 milhões (THE WALL STREET JOURNAL, 2017), uma pesquisa realizada em 2016, em hotéis no Texas, EUA (ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2016) demonstrou que o impacto da nova concorrência na receita dos hotéis tradicionais não é tão significativo.

Com efeito, o estudo, que avaliou os hotéis de acordo com a classificação da STR¹ (Budget, Economy, Midprice, Upscale e Luxury), apontou que as novas plataformas afetaram significativamente em 1% a receita de hotéis que praticam preços menores (Budget, Economy e Midprice), enquanto os classificados como Upscale e Luxury, embora também tenham demonstrado índice negativo, o mesmo foi quase insignificante. Além disso, os pesquisadores notaram que hotéis voltados para negócios, possuindo estrutura e instalações para a realização de conferências, por exemplo, são menos impactados pela ascensão das plataformas de economia compartilhada, assim como hotéis de rede são menos afetados que os hotéis independentes (ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2016).

Analisando o desempenho do setor hoteleiro no Brasil nos dois primeiros meses de 2019, comparados aos mesmos meses de 2018, foi observado um acréscimo na taxa de ocupação (7,9%), na diária média (4,5%) e no RevPAR² (12,7%). Examinando sob o aspecto do desempenho por categoria hoteleira³, verificou-se que a categoria que teve o maior aumento de ocupação foi a *upscale* (9,4%), que, no entanto, também foi a categoria que apresentou menor aumento (3,3%) na diária média, contra um aumento de 4,3% nos hotéis econômicos e 4,7% nos hotéis de categoria *midscale*, o que configura um incremento de 11% no RevPAR na categoria econômico, 14,1% no *midscale* e 13,9% no *upscale* (FOHB, 2019).

A estratégia de precificação está diretamente ligada com os indicadores citados acima, uma vez que a ocupação e a diária média costumam ser inversamente proporcionais e a decisão de obter receita através de volume de vendas ou margem em diária média fica a cargo do gestor,

¹Smith Travel Research

² mede a receita por apartamento em relação ao número total de apartamentos disponíveis (diária média x taxa de ocupação) (VALLEN; VALLEN, 2003).

³ categorias hoteleiras: *upscale* se destaca pelo conforto e sofisticação; *midscale* oferece mais conforto aos hóspedes do que a categoria econômica; e econômico preza pelo custo-benefício

que deverá elencar prioridades para a formação do preço das suas diárias, o que muitas vezes difere de acordo com o posicionamento do empreendimento em relação ao mercado. Assim, hotéis considerados de categoria *upscale*, por exemplo, geralmente se destacam pelo seu elevado grau de diferenciação e exclusividade, traduzindo em indicadores: maior diária média e menor ocupação em comparação à hotéis de categorias *midscale* ou econômicos.

Os resultados obtidos na comparação do início do ano de 2019 em relação ao ano anterior, no entanto, revelam que no mês de fevereiro de 2019 os hotéis *upscale* não só não conseguiram um incremento na diária média em relação a 2018 (como ocorreu com as categorias econômico e *midscale*), como reduziram em 0,6% (R\$ 2,43) no valor, mesmo com perspectivas e resultados econômicos positivos no setor (FOHB, 2019). Tal fato, portanto, demonstra estar diretamente ligado às estratégias de precificação de diárias dos hotéis de categoria *upscale*.

Os elementos que influenciam na formação de preços em um negócio podem se encontrar nos campos estratégico, tático ou operacional, e dispostos de várias formas diferentes, como afirmam Hinterhuber e Liozu (2014). Estes pesquisadores apontaram que companhias que implementam inovação na formação de preços performam significativamente melhor que seus concorrentes. Além disso, a obra dos referidos autores traz alertas sobre a tendência de muitas companhias em se concentrar no lançamento de produtos de “amanhã” com estratégias de preços de “ontem” (HINTERHUBER; LIOZU, 2014), uma vez que, a inovação na formação de preços pode ser considerada uma vantagem competitiva.

Estratégias gerenciais para a formação das diárias são práticas altamente necessárias no setor hoteleiro também, e devem ser atribuídas para que o hotel consiga obter os resultados esperados em vendas, receitas e posicionamento de mercado, e, por esse motivo, o tema abordado a seguir limita-se ao campo de estratégias de formação de preços.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como são desenvolvidas e praticadas as estratégias de formação de preços em empreendimentos hoteleiros em Curitiba/PR?

1.2 JUSTIFICATIVA

Precificar uma diária de hotel não é uma tarefa fácil, visto que, há muitas variáveis que compõem seu custo e outras inúmeras que afetam o preço final como a demanda, os canais de vendas e até mesmo o posicionamento do empreendimento em relação ao mercado. Sem uma estratégia bem definida, é muito difícil monitorar e otimizar os esforços realizados em relação a precificação. Além disso, deve-se ter em mente que o preço máximo é estipulado pelo mercado consumidor, através do valor percebido, que, assim, estabelece o quanto está disposto a pagar pelo produto ou serviço (CARNEIRO et al, 2006).

A formação de preços no setor de serviços, de uma maneira geral, deve considerar muitos aspectos além dos considerados na precificação de produtos, como, por exemplo, a intangibilidade - e conseqüentemente não-incorporação ao patrimônio -, não padronização, variabilidade nos custos, influência do tempo (serviço de curta ou longa duração), e elevada proporção de custos fixos (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Na hotelaria, especificamente, mais alguns fatores são acrescentados, como é o caso do *revenue management*, ou *yield management*, muito utilizado no turismo, na indústria de transporte - principalmente na aviação - e na hotelaria. O *revenue management*, comumente chamado como “gestão de receitas”, baseia-se nas previsões e tendências do mercado para a oferta e precificação do serviço, de modo com que haja uma maximização da ocupação e receitas, assim como afirma Cross (1998, p. 35) quando diz que “o *Revenue Management* assegura que as empresas vendam o produto certo, para o cliente certo, na hora certa, pelo preço certo”. Mariano (2002) ressalta o fato de que a sazonalidade acentua a necessidade de sempre chegar ao máximo da eficiência nos processos de produção, uma vez que os hotéis nem sempre operam com capacidade máxima e o serviço não pode ser estocado.

Outro fator que torna a precificação na hotelaria um processo mais complexo é o fato de haver o que se chama de “composto de produtos”, quando a empresa oferece mais de um produto ou serviço, podendo adotar estratégias e políticas de preços diferentes para cada um (CARNEIRO et al, 2006), o que é o caso de um mesmo hotel possuir diferentes categorias de apartamentos e precisar precificá-los de maneiras distintas.

Somado à tudo isso, deve-se levar em conta também que nos hotéis *upscale*, cuja diária média costuma ser bem mais alta que a usual, há um grau de suscetibilidade mais elevado quanto à crises (VALLEN; VALLEN, 2003) o que já ocorre no mercado hoteleiro em geral – mas em menor proporção - devido sua tendência em seguir demanda (GUZELA, 2014). Tal fato, então, coloca em jogo inúmeras decisões a serem tomadas pelos gestores de hotéis

classificados como *upscale*, com base em diversos critérios, que refletirão no seu desempenho perante o mercado.

É importante salientar que, segundo pesquisa publicada pelo SEBRAE, em julho de 2014 – com o objetivo de identificar os fatores que contribuem para o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida, no estado de São Paulo –, as principais causas de fechamento das empresas são (1) ausência de planejamento prévio (os empreendedores não fizeram um levantamento de informações adequado sobre o mercado nem realizaram planejamento de itens básicos anteriormente a abertura da empresa ou plano de negócios) (2) gestão empresarial ineficiente (as empresas que sobrevivem mais no mercado costumam, com frequência, calcular detalhadamente os custos de cada produto (67%), acompanhar as estratégias dos concorrentes (43%), e para atrair clientes, a maioria (38%) têm estratégias de diferenciação para produtos e serviços) e (3) comportamento do empreendedor (os empreendedores de sucesso se distinguem por possuírem um bom plano de ações visando o atingimento de metas e objetivos, por exemplo) (SEBRAE-SP, 2014). Logo, tem-se que o processo de traçar estratégias de atuação que levam em conta os indicadores do mercado – entre outras práticas negligenciadas por muitos empresários –, é um dos fatores determinantes para o sucesso das empresas.

Dessa forma, a relevância desta pesquisa se dá no sentido de elucidar as principais estratégias utilizadas para a formação de preço na hotelaria em contraposição com o que é realizado de fato, demonstrando ao mercado, assim como à academia, o fundamento e as consequências de algumas decisões e estratégias empresariais tomadas. Os estudos relacionados à estratégia e formação de preços na hotelaria no Brasil, e disponíveis para consulta, não abordam especificamente uma categoria, segmentando por região⁴, e tomando como base principalmente a questão dos custos⁵, sem envolver – na grande maioria – estratégias e

⁴ 1. HOLANDA, F. M. de A.; MACHADO, M. R.; MACHADO, M. A. V. Análise do processo de formação de preços do setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo exploratório. **Revista Acadêmica Observatório De Inovação Do Turismo**, [S.l.], nov. 2008.

2. SANTOS, M.; FLORES, L. C. da S. Formação de Preços dos Hotéis Turísticos da Cidade de São Luís/Maranhão. **Revista Brasileira De Pesquisa Em Turismo**, vol 11, n. 1, jan-abr, 2017, p. 133-153.

3. SCHROEDER, N. V. Formação De Preços Das Diárias Nos Meios De Hospedagem No Planalto Norte De Santa Catarina. 2007. 155 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Gestão do Turismo e da Hotelaria) - Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2007.

⁵ 1. KELLERMANN, A. L. Os Custos Como Ferramenta De Apoio À Tomada De Decisão No Setor Hoteleiro De Bento Gonçalves – RS. 2012, 76 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis). Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2012.

2. RODRIGUES et al. Contabilidade de custos como Ferramenta Gerencial Aplicada a atividade hoteleira: Estudo De Caso Aplicado na Região Das Missões – RS. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, vol. 4, n. 2 jan-jun, 2014, p. 384-400.

posicionamentos exclusivos de cada mercado, categoria ou posicionamento (alguns exemplos da extensa relação de trabalhos encontrados).

Por isso, a importância de identificar – através de um estudo multicaso - as práticas e decisões em relação a precificação das diárias de hotéis que compõe o *set* competitivo dos Hotéis de Luxo na cidade de Curitiba/PR, os quais terão seus nomes ocultados e tratados como: Hotel A; Hotel B; Hotel C; Hotel D; Hotel E e Hotel F.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar as estratégias de formação de preços em empreendimentos hoteleiros *upscale* em Curitiba/PR.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar a gestão de custos no setor de serviços;
- Levantar estratégias utilizadas para a formação de preços no setor hoteleiro;
- Caracterizar as principais estratégias empregadas na formação de preços no setor hoteleiro.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa em questão, de natureza aplicada e qualitativa – uma vez que busca, através do conhecimento obtido, aprimorar o processo estratégico realizado pelos hotéis objetos de estudo, e na qual observa-se um fenômeno de maneira mais profunda através da participação do pesquisador, com amostra não-probabilística e não-representativa (DENCKER, 1998) -,

3. RODRIGUES, A.; FARIA, R. de A.; FUENTES, M. L. S. Um Estudo Sobre Sistemas de Custeio em Empresas do Setor Hoteleiro: O Caso da Rede Carioca de Hotéis S.A. **X Congresso Brasileiro de Custos** – Guarapari, ES, Brasil, 15 a 17 de outubro de 2003.

4. SILVEIRA, V. C. A Utilização da Contabilidade de Custos na Identificação dos Fatores mais Relevantes na Composição dos Preços das Diárias dos Hotéis na Cidade de Campo Grande – MS. 2013. 236f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2013.

propõe a análise da gestão de custos no setor de serviços e o levantamento das principais estratégias utilizadas pelo setor hoteleiro no cenário global, assim como a caracterização dessas estratégias, objetivando compreender os critérios utilizados para a definição das estratégias praticadas pelos hotéis de categoria *upscale* em Curitiba/PR na precificação de suas diárias.

Para isso, como estratégia de pesquisa, utilizou-se o método de estudo de caso que:

[...] permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores. (YIN, 2001, p. 21).

Yin (2001) destaca a importância da teoria nos estudos de caso nos quais o objetivo principal seja determinar ou testar a teoria, direcionando, assim, os dados que devem ser coletados durante a pesquisa de campo e a estratégia de análise desses dados.

Buscando, então, dar embasamento para o referencial teórico – e, por conseguinte, ao restante da pesquisa – os principais autores utilizados durante esta etapa estão citados no quadro abaixo:

TEMA	PRINCIPAIS AUTORES
HOTELARIA E GESTÃO HOTELEIRA	ANDRADE et al (2005); FIGUEIREDO (2017); MARIANO (2002); PACHECO NETO (2015); PETROCCHI (2002);
GESTÃO DE CUSTOS NO SETOR DE SERVIÇOS	CALDAS, CALDAS, SILVA (2006); FRIES, DALL'AGNOL (2004); PIMENTEL (2007); SILVA (2001); ZANELLA (2001);
ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	GUERRA (2004); MINTZBERG et al (2010); SATO, VEIGA (2013);
FORMAÇÃO DE PREÇOS	ASSEF (2002); CARNEIRO et al (2011); CROSS (1998); JUNG, DALL'AGNOL (2016); MARIANO (2002); ZANELLA (2001); ZEITHAML (2003).

Quadro 2 - Fichamento de leituras

Fonte: Autoria própria

Na segunda etapa da pesquisa procurou-se ir à campo e a fim de identificar as estratégias utilizadas pelos hotéis *upscale* de Curitiba/PR para a formação de preços (diárias). Durante esta etapa também foi entrevistada uma consultora da área de *Revenue Management* para hotelaria, com o intuito de entender de uma forma global, por meio dessa forma de gestão, como ocorre a formação de preços de maneira ideal.

Isto posto, amparado pela pesquisa bibliográfica e entrevistas, o estudo de caso contribuirá para o trabalho no sentido de lidar com várias evidências dentro de uma mesma pesquisa. Para Yin (2001, p. 27) “o estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas

pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas”.

A estruturação da metodologia é de suma importância para que o foco da pesquisa não se perca durante o trabalho. Um bom plano de trabalho – que pode ser modificado posteriormente - também auxilia o pesquisador a manter a objetividade e ordem lógica no decorrer da pesquisa (MARKONI; LAKATOS, 2017).

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo compreende uma breve introdução ao tema, o problema de pesquisa, justificativa, o objetivo geral e os específicos e a metodologia utilizada para a realização da pesquisa.

No segundo capítulo está contido o referencial teórico, abordando os principais assuntos sobre conceitos essenciais da hotelaria, hotéis *upscale* e gestão hoteleira; gestão de custos para serviços e especificamente para a hotelaria, por fim uma exposição sobre estratégias empresariais com foco na precificação dos produtos/serviços e na hotelaria.

O terceiro capítulo apresenta, de forma detalhada, os procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos deste trabalho, quais sejam, o tipo e definição de pesquisa e coleta de dados e construção do instrumento de coleta.

No quarto capítulo é estabelecida a apresentação e análise dos resultados, realizada a partir da articulação entre a pesquisa de gabinete e a pesquisa de campo guiado através dos procedimentos metodológicos.

O último capítulo traz o fechamento do trabalho e a conclusão da pesquisa, indicando também as limitações encontradas durante o estudo e as propostas a serem realizadas em estudos futuros sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 HOTELARIA

O hotel, no seu conceito mais primitivo, surgiu do deslocamento de pessoas em razão das rotas comerciais da Antiguidade, que foram gerando núcleos urbanos e centros de hospedagem - que inicialmente eram feitas em mosteiros e abadias (ANDRADE et al, 2005).

A hotelaria no formato que vemos hoje surgiu somente no início do século XIX, e a hospedagem somente passou a ser tratada como uma atividade econômica, e ser explorada comercialmente, após a Revolução Industrial (ANDRADE et al, 2005).

O que chamamos hoje de apartamento - quarto com banheiro privativo -, na linguagem de hotelaria, foi introduzido pelo suíço César Ritz, apenas em 1870, no primeiro estabelecimento hoteleiro planejado em Paris, e passou a ser utilizado nos Estados Unidos somente em 1908, com o *Statler Hotel Company* (ANDRADE et al, 2005).

Hoje, entende-se por meios de hospedagem:

Os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária (Art. 23, Lei nº 11.771/2008). (ANDRADE et al, 2005)

O setor de turismo e lazer, que impulsionou as redes hoteleiras, teve um incremento considerável após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), com o desenvolvimento e globalização econômica mundial, através do crescimento das viagens regionais e internacionais (ANDRADE et al, 2005).

Como consequência da diversificação das demandas e aumento da concorrência, surgem vários tipos de hotel, segmentando o mercado, de acordo com as características diversas dos hotéis considerando o mercado no qual estão sendo incluídos (ANDRADE et al, 2005).

Atualmente existem alguns órgãos que segmentam os meios de hospedagens em categorias (hotel, pousada, flat, etc), como é o caso do Ministério do Turismo através do Cadastur⁶, no entanto, quando se trata de classificá-las, por exemplo, há inúmeras formas e órgãos que o fazem, e de diferentes formas, desde o ranqueamento pela opinião do hóspede,

⁶ Sistema de Cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor do turismo, com categorias e legislação próprias.

como é o caso do TripAdvisor, passando pela classificação por estrelas, e até guias e sites de viagens não governamentais, que classificam a acomodação de acordo com diferentes critérios e perspectivas.

A seguir, será apresentada a segmentação e classificação de acordo com o governo brasileiro - Ministério do Turismo (MTUR) - e também, por outra visão, mundialmente conhecida e que está ganhando espaço no setor devido à sua flexibilidade nas terminologias - levando em conta não somente a estrutura do hotel, mas o mercado e os preços -, a *Smith Travel Research* (STR).

De acordo com o Ministério do Turismo (2019) os meios de hospedagem se subdividem em 7 categorias: Hotel; Resort; Hotel Fazenda; Cama e Café; Hotel Histórico e Flat/Apart. Para aumentar a competitividade do setor hoteleiro, em cada categoria existem classificações em estrelas (que podem ir de 1 a 5, de acordo com cada categoria) que indicam os serviços e estrutura que o hotel deve apresentar para ser classificado de tal maneira, elaborado pelo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), com participação do Ministério do Turismo, Inmetro, Sociedade Brasileira de Metrologia (SBM) e também a sociedade civil (MTUR, 2019).

A utilização desse meio de classificação, está restrito, no entanto, ao MTUR e aos hotéis associados, previsto na Portaria nº 100 de 16 de junho de 2011, artigo 4º: “O uso do símbolo "estrela" associado à classificação hoteleira é de concessão exclusiva do Ministério do Turismo (MTur), que o administra como parte da Marca de Classificação de Meios de Hospedagem”.

É por isso que são utilizados outros tipos de classificação pelos hotéis também, como é o caso da classificação pela STR, que como já dito anteriormente, segmenta os hotéis de acordo com a diária média do empreendimento em si, ou da rede no caso dos hotéis pertencentes à uma rede, com classificações e bases diferentes para regiões urbanas e regiões rurais. De forma geral, as classificações utilizadas pela STR são as seguintes: *Luxury*; *Upper Upscale*; *Upscale*; *Upper Midscale*; *Midscale* e *Economy* (STR, 2019).

2.1.1 Hotel de luxo (*upscale*)

O luxo surge da necessidade de criar uma distinção entre as classes sociais, tal fato pode ser ilustrado pelos reis – os quais usavam coroas e ornamentos que exprimiam imponência e demonstravam superioridade - que compunham o topo da pirâmide social mesmo com poder limitado para governar (DINIZ, 2012). Na hotelaria não foi diferente.

No início, os grandes hotéis eram voltados exclusivamente para o público seletivo que tinha o privilégio de poder viajar, o que acabou mudando ao longo dos anos, fazendo com que a hotelaria de luxo passasse a visar o alcance de um maior público, resultando na necessidade de atualização de estrutura e serviços prestados por esse tipo de empreendimento (FIGUEIREDO, 2017). Dessa forma, de maneira natural, a união entre o luxo e hotelaria acabou evoluindo com o passar dos anos, assim como afirma Figueiredo (2017, p.56):

A hotelaria de luxo nasce então da necessidade da construção de novos empreendimentos, capazes de dar resposta aos 'novos viajantes', maioritariamente hóspedes de grandes elites mundiais, o que fez com que o início deste tipo de nicho de mercado tivesse sido, apesar de tudo, idêntico ao início da hotelaria convencional. (FIGUEIREDO, 2017, p. 56)

A classificação quanto ao nível de conforto das hospedagens pode ser constatada desde o século XVII, quando a categorização era feita em: simples, telheiro, venda, estalagens ou hospedarias e hotéis (ALMEIDA et al, 2007). Assim, a hotelaria sempre cobriu as necessidades do seu público-alvo, e como as pessoas possuem necessidades diferentes em relação aos desejos e capacidade financeira, o mais coerente é que haja vários tipos de hotéis adequados a cada segmento, atendendo à demanda (ALMEIDA et al, 2007).

De acordo com Diniz (2012) o conceito de luxo é subjetivo, uma vez que, a percepção do que é luxo pode variar. O autor afirma ainda que há dois tipos de consumidores desse mercado de luxo, os tradicionais e os emergentes. Os consumidores tradicionais são de origem rica e buscam mais exclusividade e personalização dos produtos. Já os emergentes - que ascenderam socialmente - consomem apenas como forma de ascender à classe, como também é observado por Figueiredo (2017), que expõe que o desejo do consumo de produtos e serviços de luxo advém da influência da sociedade e da ideia de experiência singular obtida através do consumo desse nicho, e assim, os serviços prestados pelos hotéis de luxo chegam a ter mais importância do que a própria construção/estrutura em si na visão do hóspede (FIGUEIREDO, 2017).

Uma pesquisa realizada por Pacheco Neto (2015), nos hotéis de Portugal, revelou que o conceito de luxo associado ao hotel cria algumas expectativas aos hóspedes em relação a qualidade do empreendimento, mais especificamente relacionados ao comportamento dos colaboradores (serviço, simpatia e cortesia), atenção e eficiência de resolução das reclamações feitas, boa relação de preço e qualidade, e também quanto à qualidade de serviço, conforto, limpeza, qualidade dos equipamentos, tamanho dos quartos e decoração. Assim, o luxo na ótica do consumidor é mais emocional e sob o ponto de vista empresarial, está relacionado com a

raridade e personalização do objeto e produção (DINIZ, 2012), e tal fato é constatado na hotelaria por Almeida et al (2007, p.11):

A personalização dos serviços, no segmento de hotéis exclusivos, é permitir que os clientes sejam atendidos segundo suas expectativas, com atenção total dos colaboradores em todas as suas necessidades e sempre que solicitarem. A ambientação é um fator de maior percepção e diferencial do hotel exclusivo. Nesse item, há uma grande influência do design e do contato humano como elementos fundamentais na criação de identidade do produto (ALMEIDA et al, 2007).

Na verdade, o valor do artigo não está na sua utilidade - já que muitas vezes é um supérfluo - e sim no que ele representa para o consumidor que é o desejo e admiração por quem utiliza e pelas pessoas do mesmo meio social (DINIZ, 2012). Na hotelaria, os autores Gomes, Salazar e Leite (2013, p. 684) indicam que:

O consumo de luxo, seja um bem ou serviço, está relacionado a objetos tangíveis como uma joia adquirida ou a mobília do hotel em que um cliente está hospedado, porém algo de maior importância para os clientes desse mercado específico, são as emoções, símbolos e sensações causadas por esse consumo. Os detalhes visuais como cores e suas combinações harmoniosas, a iluminação correta em cada superfície, uma decoração coerente com a proposta do empreendimento ou o mobiliário e equipamentos que se encaixem no contexto do local são de importância expressiva para a satisfação do cliente. Afinal, o primeiro detalhe a se notar ao adentrar um ambiente é o aspecto visual. (GOMES, SALAZAR E LEITE, 2013, p. 684)

Diniz (2012) afirma que o novo luxo não está mais tão ligado à ostentação e riqueza (relativo ao luxo externo e aparências), sendo hoje mais valorizadas às experiências e sensações proporcionadas pelos produtos e serviços, o que também pode ser visto no mercado hoteleiro, conforme indica Almeida et al (2007, p.11):

O consumo de produtos de luxo está ligado aos conceitos de exclusividade e excelência, porém de forma discreta. Na hotelaria, esse novo perfil de luxo está se desenvolvendo e tem como base a criação de uma identidade forte, marcada pela personalização dos serviços, por novos conceitos de ambientação e pela originalidade (com o sentido de exclusividade). (ALMEIDA et al, 2007, p.11)

Assim, tendo em vista os conceitos e referências dispostos acima, fica evidente que o público que consome o hotel de luxo (*upscale*) é muito específico e distinto dos demais, sendo primordial uma adequação do empreendimento, uma vez que, o comportamento de compra do consumidor é um processo muito importante e que deve ser compreendido pelo gestor hoteleiro, buscando atender as necessidades e expectativas do cliente (ALMEIDA et al, 2007).

2.1.2 Gestão hoteleira

A gestão de um hotel não pode ser tratada como qualquer outra atividade, nem mesmo apenas sendo do setor de serviços, uma vez que possui uma grande quantidade de funções exercidas pelo próprio hotel e outras tantas atividades complementares que ocorrem dentro do mesmo, além de que seu funcionamento é ininterrupto (ANDRADE et al, 2005).

No serviço do hotel que está atrelado à disponibilidade de apartamentos, estão incluídas também atividades administrativas, industriais (produção de alimentos, lavanderia), comerciais (restaurantes e lojas) centrais de sistemas (água fria e quente, vapor, energia, ar-condicionado), de manutenção, e atividades relacionadas a realização de eventos, recreação e lazer (ANDRADE et al, 2005).

Assim, como afirma Petrocchi (2002), o hotel vai além da hospedagem e se torna um espaço integrado e multifuncional, voltado também para eventos empresariais e acontecimentos sociais, tendo como foco principal a satisfação do cliente.

Na gestão hoteleira é importante levar em conta a microeconomia no ambiente do hotel, a fim de analisar: o comportamento do cliente (verificando as atitudes que os façam aumentar ou reduzir o consumo dentro do hotel); estratégias e formas de atuação dos hotéis e o comportamento do mercado (MARIANO, 2002).

Para Petrocchi (2002, p.20), “analisar continuamente o meio, perceber ameaças, detectar oportunidades e adotar alternativas de sobrevivência são desafios da gestão hoteleira estratégica”.

A estrutura organizacional em um empreendimento hoteleiro também é um fator importante para a gestão e depende do tamanho e características de cada empreendimento. Assim, no quadro 2 são apresentadas as funções essenciais da empresa hoteleira, segundo Petrocchi (2002). Para o autor, “a divisão do trabalho mais racional é aquela que considera todas as características operacionais e recursos disponíveis na empresa, propiciando à organização alcançar a maior produtividade possível (PETROCCHI, 2002, p. 48).

FUNÇÕES TÉCNICAS Recepção Governança Reservas Alimentos e bebidas Telefonia Eventos Entretenimento Lavanderia Serviços diversos	FUNÇÕES COMERCIAIS Vendas Marketing Promoção Relações públicas Propaganda Assessoria de imprensa	FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS Planejamento Recursos humanos Compras Informática Transporte Almoxarifado Serviços gerais Controles operacionais
FUNÇÕES FINANCEIRAS Contas a receber Contas a pagar Tesouraria Fluxo de caixa Aplicações financeiras Captação de recursos Orçamentos	FUNÇÕES CONTÁBEIS Contabilidade Balanço patrimonial Apropriação de custos Auditoria Estatísticas	FUNÇÕES DE SEGURANÇA Manutenção predial Manutenção de equipamentos Vigilância Prevenção de incêndios Preservação ambiental

Quadro 3 - Funções essenciais da empresa hoteleira

Fonte: Petrocchi (2002, p. 48)

Dessa forma, serão estudadas, prioritariamente, as áreas relacionadas à formação de preços dentro da hotelaria, a fim de identificar as estratégias utilizadas pelos hotéis.

2.2 GESTÃO DE CUSTOS

A contabilidade de custos é uma técnica comumente utilizada para identificar, calcular e controlar os custos atrelados aos produtos e serviços no processo produtivo como um todo, e que teve seu início na Revolução Industrial (SCHIER, 2006). Assim, a contabilidade de custos fornece as ferramentas necessárias para o controle – com dados e orçamentos – e posterior tomada de decisão, com base nas informações obtidas (SCHIER, 2006).

O crescente aumento da competitividade em um mercado cada vez mais globalizado faz com que haja uma maior necessidade conhecimento e controle de custos da empresa por parte dos gestores a fim de compreender os recursos utilizados e viabilizar decisões estratégicas, garantindo a sobrevivência da empresa (MAUAD; PAMPLONA, 2002) (LEITES et al, 2019). A forma com que esses custos serão tratados (método de custeio), no entanto, dependerá da estrutura de cada empresa, sendo essencial o estudo da estrutura de custos dessa empresa.

Assim, os métodos mais utilizados para a contabilidade de custos serão explanados sinteticamente a seguir.

2.2.1 Métodos de custeio

2.2.1.1 Método de custeio por absorção ou pleno

Esse método associa todos os custos – fixos⁷ e/ou variáveis⁸ – à produção do período, excluindo as despesas⁹. Assim, as despesas são contabilizadas diretamente no resultado do período (VICECONTI; NEVES, 2013).

As despesas relacionadas com a produção são alocadas aos produtos utilizando algum critério de rateio referindo essas despesas aos produtos que geraram receitas no período, absorvendo todos os gastos ligados ao processo produtivo (PINTO et al, 2008).

Para Pinto *et al.* (2008, p. 41), existem 4 erros básicos nesse método de custeio, sendo eles:

1. Não há identificação se os produtos realmente agregam valor para a empresa;
2. Não considera o comportamento dos custos, caso, por exemplo, se aumente a quantidade produzida;
3. Os critérios de rateio são arbitrários, e, por isso, prejudicam a gestão da empresa;
4. Os produtos absorvem todos os custos. Isso faz com que o gestor não tenha noção da ociosidade da empresa. Se a empresa, por exemplo, deixar de fabricar um produto, todos os custos rateados a ele serão realocados para outros produtos. Só que a ociosidade gerada não será imediatamente localizada. (PINTO et al, 2008, p. 41)

Frente a esses pontos analisados, surge então, no âmbito gerencial, o método de custeio variável ou direto.

2.2.1.2 Método de custeio variável ou direto

Nesse método apenas os custos variáveis são associados à produção, enquanto os custos fixos são contabilizados diretamente no resultado, assim como as despesas, uma vez que eles ocorrem inerentemente ao volume de produção, assim como afirmam os autores Viceconti e Neves (2013), que ainda reiteram que esse é o método indicado para a tomada de decisões.

Conforme Pinto et al (2008), o método de custeio variável ou direto visa identificar os custos variáveis relacionados à produção de cada produto, variando de acordo com a quantidade produzida, sem atrelar aos custos da organização que não estão relacionados diretamente com

⁷ Custo fixo: o valor não depende do volume de produção e vendas (PINTO et al, 2008)

⁸ Custo variável: o valor se altera de acordo com a quantidade produzida e vendida (PINTO et al, 2008)

⁹ Despesas: “gastos com bens e serviços consumidos direta ou indiretamente com a finalidade de obtenção de receitas (PINTO et al, 2008, p. 20)

a quantidade de produção ou produto produzido. Sendo possível assim, calcular a contribuição de cada produto para a empresa.

Pinto et al (2008, p. 46) também indica algumas desvantagens na utilização do método de custeio variável, que são:

1. A exclusão dos custos fixos indiretos para a valoração dos estoques causa sua subavaliação, fere os princípios contábeis e altera os resultados do período.
2. Na prática, a separação de custos fixos e variáveis não é tão clara como parece, pois existem custos semivariáveis e semifixos, podendo o custeamento direto incorrer em problemas semelhantes de identificação dos elementos de custeio;
3. De certa forma, os custos só permanecerão fixos a curto prazo. Este tipo de custeamento está mais focado nas decisões de curto prazo. Com a elevação do valor dos custos fixos, não considerados neste método, a análise de desempenho pode ser prejudicada e deve merecer considerações precisas;
4. Dificuldades quanto à análise de confrontação e competência;
5. Problemas com a legislação fiscal, quanto à apuração do lucro do exercício, caso a empresa trabalhe com unidades em estoques, em quantidades cada vez mais crescentes. (PINTO et al, 2008, p. 46)

2.2.1.3 Método de custeio por atividades (ABC)

Com o intuito de desmembrar mais ainda os gastos indiretos aos produtos e serviços produzidos, o sistema ABC fornece aos gestores um maior controle dos gastos da empresa, podendo ser aplicado em empresas de qualquer porte ou natureza e sustentando as decisões gerenciais (PINTO et al, 2008).

O método ABC permite visualizar os custos de cada atividade pertencente ao processo de produção, identificando as superavitárias e deficitárias, produzindo, conseqüentemente, relatórios mais concisos e que servem de base para a tomada de decisão e formação de estratégias (FRIES; DALL'AGNOL, 2004).

Assim, o custo do produto, no método de custeio ABC, é calculado pelo acompanhamento de todas as atividades relacionadas a esse produto e seus consumos, incluindo, por exemplo, mão de obra direta, material, energia consumida, sendo proporcional a quantidade produzida.

2.2.2 Gestão de custos no setor de serviços

Quando se trata de sistema de custos em serviços, a implantação de um sistema adequado é um pouco mais complexa por alguns motivos, sendo um deles que a maioria dos

custos envolvidos no serviço são indiretos¹⁰ e por isso a alocação desse custo deve ser estudada mais a fundo, uma vez que a representatividade desse custo na fração do serviço não é tão óbvio quando um custo direto de produção. Assim, para cada uma das empresas prestadores de serviço se faz necessário um estudo em particular, de acordo com a estrutura, e, muitas vezes, a elaboração de um novo modelo que se adeque ao tipo de custo naquela atividade e objetivos do empreendimento (FRIES; DALL'AGNOL, 2004).

O sistema de custos aplicado ao setor hoteleiro é restrito devido à sua complexidade e por deficiência de um sistema específico voltado para os hotéis. Quando bem utilizado pelo administrador, o sistema de custos garante o controle de todos os fatores relacionados às operações (ZANELLA, 2001). Trata-se de “uma técnica de apuração e análise dos custos incorridos no processo de produção ou prestação de serviços”, podendo ser aplicado de duas formas distintas: por produto, ou serviço (isolado), ou por setor (obtem-se o custo do produto e do setor de produção) (ZANELLA, 2001, p. 10).

Um centro de custos tem a função de facilitar o controle e análise de gastos por unidade administrativa, definindo os gastos por departamento, delimitando o que pode ser controlável e melhorando a alocação de recursos financeiros, considerando muitas vezes até uma eventual terceirização de alguns processos, o que acontece muito na hotelaria (SILVA, 2001). Assim, os autores Caldas, Caldas e Silva (2006), concordam que todas as organizações devem ter o conhecimento sobre o custo de cada produto ou serviço que oferecem, e ainda afirmam que:

Cada área do hotel é responsável por um centro de custos, o qual deve ocupar um espaço físico dentro de uma organização. Normalmente é um departamento inteiro ou uma seção de um departamento, mas poderia ser apenas uma máquina dispendiosa se não gerar resultados para a gestão. Em geral, os custos de orçamentos e os custos reais de cada centro de custos são comparados mensalmente, para dar informações úteis aos gerentes, gerando relatórios gerenciais (CALDAS; CALDAS; SILVA, 2006, p. 6).

Antes de chegar à discussão sobre o melhor ou mais utilizado sistema de custos na hotelaria é preciso explicar os índices especificamente utilizados nesse setor, uma vez que são ferramentas capazes de contribuir significativamente na tomada de decisão do gestor.

Na gestão hoteleira, assim como em outros empreendimentos, é o conhecimento de seus índices, que são capazes de antecipar informações financeiras, como é o caso da margem de contribuição. Quando se tem o conhecimento da margem de contribuição é possível prever alguns outros números, como o lucro em função da variação do volume de vendas, assim como

¹⁰ Custos indiretos são aqueles que necessitam de um rateio para serem alocados aos produtos com base em algum critério. São exemplos de custos indiretos: energia elétrica, salários, depreciação de equipamentos, etc (PINTO et al, 2008)

o prejuízo e o ponto de equilíbrio da taxa de ocupação do hotel, entre outras informações relevantes para a tomada de decisão e o gerenciamento do hotel (SILVA, 2001). Assim, Silva (2001, p.14) afirma que:

Conhecer o custo e sua formação para efeito gerencial é fator primordial para a definição dos serviços e produtos a serem oferecidos pelo hotel, tendo em vista que revela onde fazer aprimoramentos em qualidade, eficiência e rapidez. A partir da avaliação do custo, define-se também o mix de produtos e serviços do hotel e sobretudo, percebendo como os resultados econômicos são formados, obtém-se importantes sinalizações sobre as receitas e despesas, o que propicia um conhecimento expressivo das operações do hotel, melhorando sua competitividade. (SILVA, 2001, p.14)

Para uma apuração dos custos em hotelaria deve-se considerar também alguns procedimentos, como: cálculo da taxa de ocupação; preço das diárias; custos de hospedagem; ponto de equilíbrio das vendas e análise comparativa da evolução dos custos e preços (ZANELLA, 2001).

A seguir, serão apresentadas as conceituações dos procedimentos citados acima, de acordo com Zanella (2001):

2.2.2.1 Cálculo da taxa de ocupação

É o principal parâmetro de controle da hospedagem do hotel. É a relação percentual entre o número de unidades de habitação (UHs) ocupadas no hotel e o número de UHs existentes num determinado período:

$$\text{Taxa de ocupação} = \frac{\text{UHs ocupadas} \cdot 100}{\text{UHs disponíveis}}$$

2.2.2.2 Preço da diária

Para estabelecer o preço de uma diária deve-se considerar os seguintes parâmetros de cálculo:

1. Receita total ou vendas previstas (R\$);
2. Nº de apartamentos disponíveis para venda;
3. previsão de apartamentos vendidos;
4. Taxa de ocupação (%);

5. dias de funcionamento/ano;

O cálculo da tarifa é apurado com base no preço unitário de venda, ou seja, a diária média (DM) por apartamento, através da seguinte fórmula:

$$DM = \frac{\textit{receita total de hospedagem}}{(\textit{n}^{\text{o}} \textit{de UHs}) \cdot (\textit{taxa de ocupação (\%)}) \cdot (\textit{dias de funcionamento})}$$

2.2.2.3 Custos de hospedagem

É calculado pela divisão do custo total da área de hospedagem pelo volume de ocupação efetiva dos apartamentos no período. Deve considerar situações em que o hotel disponha apenas de uma categoria de apartamentos, ou mais, estabelecendo tarifas diferentes de acordo com a categoria. No caso de o hotel possuir mais de uma categoria de apartamento a para o cálculo do custo deve ser empregado um critério de distribuição proporcional, que consiste na aplicação de um processo de correção, utilizando-se de índices de equivalência, que podem ser: área ocupada (m²); valor patrimonial; ou qualquer outro que faça sentido para o empreendimento especificamente.

2.2.2.4 Ponto de equilíbrio

É uma técnica de análise e planejamento baseada em relações de causa e efeito entre receitas e custos. Na hotelaria, o ponto de equilíbrio de hospedagem acontece quando o hotel atinge um nível de ocupação em que dos custos e a receita de hospedagem são iguais. Essa técnica, no entanto, é utilizada também para:

1. quantificar os efeitos nas alterações dos custos, nos casos de expansão ou redução os níveis de produção;
2. verificar o lucro ou prejuízo em diversos níveis ou volumes de vendas, produção ou ocupação;
3. estabelecer o volume de vendas necessário para atingir-se determinado volume de lucros.

Retomando a gestão de custos e o sistema de custeio na hotelaria, Fries e Dall’Agnol (2004) afirmam que esse assunto, especificamente na hotelaria, ainda é pouco desenvolvido e

assim a maioria dos hotéis adotam relatórios utilizados por exigências fiscais para também embasar a tomada de decisão. Algumas redes de hotéis, por sua vez, utilizam o método de custeio de centro de custos – já citado e explicado anteriormente – mas que também não retratam fielmente a realidade, e por isso os autores consideraram encontrar e adequar métodos que podem ser aplicados na hotelaria de forma conexa.

Assim, Pimentel (2007) também concorda que o setor de serviços pode utilizar algumas adaptações nos sistemas de custeio, e que no caso dos meios de hospedagem o sistema de custeio por processo já é natural e induzido, e quando bem utilizado, um gerenciamento de custos adequado pode se tornar uma vantagem competitiva, principalmente nos empreendimentos menores, nos quais há uma maior informalidade no tratamento de custos.

O conhecimento do empreendimento como um todo fornece as ferramentas necessárias para uma gestão adequada, e a informação de quanto custa produzir um produto ou serviço assim como o seu retorno a partir das vendas são, para Abrantes, Arieira e Santana Jr. (2003), as informações mais importantes que as organizações devem possuir. Sem essas informações os empreendimentos estão sujeitos a uma gestão com base empírica em análises subjetivas.

Buscando pelo sistema de custeio mais adequado aos empreendimentos hoteleiros, Fries e Dall’Agnol (2004) com base em revisão bibliográfica, estipularam a utilização de um sistema híbrido sustentado pelos métodos de custeio custo-padrão, centro de custos e ABC focando cada método nos custos que consegue compreender de forma mais adequada. Assim, o sistema híbrido é empregado da seguinte forma:

o método de custo-padrão foi aplicado às despesas variáveis; o ABC às despesas fixas com recursos humanos, e o centro de custos às demais despesas fixas. A sistematização deste modelo híbrido possibilitou um melhor custeio de produtos e serviços de empresas do ramo hoteleiro. O modelo proposto disponibilizou a margem de contribuição de cada um dos serviços e produtos, facilitando a análise de medidas a serem tomadas para melhorar a rentabilidade da empresa. Através do modelo também é possível verificar o custo com recursos humanos para as principais atividades, e analisar quais podem ser foco de futuras melhorias (FRIES; DALL’AGNOL, 2004, s.p.)

O gerenciamento na hotelaria tem passado por momentos de suscetibilidade, uma vez que, com a abertura da economia e entrada de grandes redes hoteleiras - que praticam uma gestão mais moderna com processos mais eficientes -, a competitividade entre os hotéis sofreu um grande aumento e o gestor se viu na obrigação de adequar o seu empreendimento, a partir de estratégias empresariais em conformidade com o seu modelo de negócios, posicionamento, público-alvo e concorrência, de modo com que sejam aplicadas ferramentas efetivas e que auxiliem na tomada de decisão.

2.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

As estratégias empresariais podem ser compreendidas como o embasamento e a orientação de ações tomadas por uma empresa visando o seu crescimento e desenvolvimento. Em outras palavras, são meios estabelecidos a fim de alcançar os objetivos propostos (ALDAY, 2002), e, por isso, são tão importantes nas etapas de todo planejamento.

Mintzberg *et al.* (2010) escrevem sobre as escolas de pensamento no processo de formulação de estratégias. Segundo os autores as estratégias podem ser formuladas a partir de um processo de: concepção; formal; analítico; visionário; mental; emergente; de negociação; coletivo; reativo; e de transformação. Essas perspectivas são apresentadas como “escolas”

A partir da quinta escola, a Escola Cognitiva - na qual tem-se a formulação de estratégia como um processo mental -, são considerados mais os aspectos específicos de formulação de estratégias, e a descrição dessa formulação, e menos o comportamento estratégico adequado.

Considerando que a estratégia pode ser uma visão pessoal, logo, a sua formulação também faz parte de um processo individual, e é esse o conhecimento que a Escola Cognitiva buscou desenvolver através da psicologia cognitiva (MINTZBERG *et al.*, 2010).

Para compreender a visão estratégica e o processo de tomada de decisões estratégicas, é preciso investigar a mente do estrategista. Segundo Mintzberg *et al.* (2010), a grande parte dos estrategistas são autodidatas e, na maioria das vezes, utilizam de conhecimentos que adquiram com experiências anteriores para tomar planejar ações. Ou seja, consideram, para planejar o futuro, aquilo que já sabem ou já fazem, criando duas linhas distintas na escola cognitiva.

A primeira linha, de acordo com Mintzberg *et al.* (2010), é mais positivista e aborda a construção do conhecimento para produzir uma visão objetiva do mundo. Já a segunda linha dá mais ênfase a subjetivismos, considerando a interpretação do estrategista conforme sua experiência de vida. Assim, “enquanto a outra ala (positivista) procura entender a cognição como uma espécie de recriação do mundo, esta ala (interpretacionista) acredita que a cognição cria o mundo” (MINTZBERG *et al.*, 2010, p.150).

A partir do exposto acima, entende-se que não há apenas uma ou então a estratégia exata para cada segmento de mercado ou produto. A estratégia mais adequada é formulada através da soma de boas ferramentas disponíveis para utilização e um gestor bem-preparado para utilizá-las. Com conhecimento e experiência é possível definir então uma boa estratégia. Para Guerra (2004, p. 48) “Dentre todas as decisões tomadas por um negócio, as estratégicas são as mais

importantes. O sucesso de um negócio está relacionado à definição de estratégias que beneficiem a empresa como um todo, visando obter e manter vantagem competitiva”.

Sato e Veiga (2013) abordam alguns pontos essenciais na formulação de uma estratégia empresarial, levantando os conceitos das cinco forças competitivas de Porter - que afirmam estar relacionada com o entendimento do funcionamento da empresa -, e o posicionamento da empresa na indústria (liderança de custo, diferenciação e enfoque). Além disso, a vantagem competitiva também pode ser obtida através da criação de valor ao cliente, e esse valor deve ser maior que o custo da fabricação, que pode ser alcançado pelo menor preço de um mesmo produto que é ofertado pela concorrência (vantagem de baixo custo) ou pela oferta de um produto ou serviço diferenciado (o que possibilita que o preço seja mais elevado), conhecido como vantagem de diferenciação. Na formação de preços, no entanto, a estratégia da empresa, deve ser consoante ao tipo de vantagem competitiva escolhida pela empresa.

2.3.1 Estratégias empresariais para a formação de preços

A abertura de mercados, derivada do processo de globalização e transformação que a economia mundial tem passado somada com o maior acesso à informação pelos consumidores acarretou a maior relevância do processo de precificação adequada pelas empresas (CARNEIRO et al, 2011).

Várias são as questões que envolvem a formação dos preços e essas variáveis consideram desde questões mercadológicas, passando pela percepção do consumidor, posicionamento perante o mercado, a relação com os demais “Ps” – dos 4Ps do composto de Marketing -, concorrentes e os custos do produto/serviço (ASSEF, 2002).

Para Carneiro *et al.* (2011), o preço vai muito além do resultado da soma dos custos, despesas e lucros, sendo um elemento fundamental na estratégia de marketing da empresa e capaz de definir seu posicionamento em relação aos clientes e o tipo de relacionamento que será estabelecido com eles. Dessa forma, além das questões econômicas do macroambiente, como inflação, taxa de juros e tributação, deve-se levar em conta o posicionamento da empresa que é definido pelas suas estratégias e composto de marketing.

A grande saída, portanto, é originada da relação harmoniosa entre um preço que atenda a necessidade do cliente, mas que também gere um bom lucro para a empresa, podendo ser tomada uma decisão de estratégia de fixar um preço menor e maximizar o volume de vendas,

ou o oposto, fixando um preço maior - com maior margem de lucro - e estar de acordo com um menor volume de vendas (CARNEIRO et al, 2011).

Assef (2002) levanta alguns fatores internos que influenciam na política de preços como o posicionamento estratégico desejado e a maximização dos lucros. A Liderança de Participação de Mercado – no qual a intenção é de conquistar de maneira rápida uma maior fatia de mercado -, é um posicionamento muito considerável em mercados em que os consumidores são sensíveis ao preço, no entanto, está sujeito também à não fidelização do consumidor. Seguindo também como um posicionamento a Liderança da Qualidade não leva o preço como principal fator determinante para a compra, e sim a qualidade do produto (ASSEF, 2002).

Outra questão em relação a formação do preço acontece quando novos produtos são lançados com uma concorrência direta já preexistente, e nesse caso é preciso se posicionar em relação a eles. Quando isso acontece, o autor Assef (2002) afirma existirem quatro posicionamentos a serem considerados:

- Produto Premium: produto com preço mais alto relativo à sua qualidade superior (Liderança de Qualidade). Nesse caso uma boa estratégia é a de estabelecer um preço inferior ao líder e manter a qualidade;
- Preços Exorbitantes: produto com preços elevados e sem justificativa coerente, quanto à qualidade, por exemplo. Provoca uma péssima visão do consumidor perante a empresa;
- Preços de Economia: atuação em mercado de baixo poder aquisitivo, a qualidade não tem grande poder na decisão de compra;
- *Skimming* e Penetração de Mercado: utilizadas quando o produto é pioneiro no mercado e possui uma patente que o protege.
 1. *Skimming*: maximização da margem de contribuição em um processo contínuo;
 2. Penetração de Mercado: procura ganhar maiores faixas de mercado a partir de preços baixos e obtenção de lucros pelo maior volume de vendas.

Além dos fatores relacionados ao posicionamento apresentados acima, existem, atualmente, alguns métodos para a definição de preços, e estes devem estar ajustados com os objetivos para esses preços, que refletirão os objetivos da empresa como um todo, assim como

afirmam Carneiro *et al.* (2011), Zanella (2001) e Assef (2002) que explicam alguns métodos baseados em custos, demanda/mercado e concorrência, conforme descrito abaixo:

2.3.1.1 Métodos baseados em custos

Método definido com base na análise dos custos, utilizando critérios como: acréscimo ao custo (*mark up*); análise do ponto de equilíbrio e taxa de retorno.

O preço em função do custo através da aplicação do *mark up* é uma prática frequentemente utilizada na hotelaria, segundo Zanella (2001, p.115) “pela facilidade de uso imediato e por estar consagrada esta prática”.

Para Assef (2002) na formação do preço pelo custo – fixo e variável – a empresa repassa ao cliente os seus custos de produção, distribuição e comercialização, somado a margem estabelecida para o produto, e assim “formar preços pelo custo é basicamente agregar margem a um número já realizado, sem questionar se aquele bem é necessário e que preço o consumidor estaria disposto a pagar por ele” (ASSEF, 2002, p. 41).

2.3.1.2 Métodos baseados na demanda/mercado

Nesse método deve-se avaliar a oferta e a procura dos bens e serviços, que por sua vez podem ser influenciadas pelo ciclo do produto/serviço e sazonalidade. Para Zanella (2001) existem várias situações a serem analisadas neste caso, como as seguintes:

3. A partir da oferta e procura os preços acabam sendo estabelecidos pelo mercado;
4. A empresa é quem controla o preço influenciando, por consequência, a oferta do produto/serviço;
5. Várias empresas oferecendo – no mesmo mercado – produtos e serviços similares;
6. Domínio do preço por uma empresa de maior representação no mercado;
7. As empresas estabelecem os preços e mercado de atuação de cada uma em conjunto.

2.3.1.3 Métodos baseados na concorrência

Na formação de uma política de preços não se deve ignorar os valores cobrados pela concorrência, de acordo com Carneiro *et al.* (2011), uma vez que é um fator levado em conta pelos consumidores e há uma comparação entre os produtos concorrentes ou substitutos caso todos estejam no padrão mínimo exigido pelo consumidor. Se estamos falando de commodities ou compra com base exclusivamente pelo preço, o ideal é que os preços cobrados estejam na média da concorrência, já quando o produto possui um diferencial não faz sentido que ele possua preços estipulados somente pela concorrência (CARNEIRO ET AL., 2011). Para Assef (2002) esse é o método mais simples, e a decisão de manter ou não o mesmo valor praticado pelo concorrente deve ser baseado com os objetivos, no entanto, o autor também afirma acreditar que a maioria das empresas utiliza a junção do método com base na concorrência e custos.

A precificação com base na concorrência é uma prática muito utilizada na hotelaria, em que hotéis com estruturas e custos parecidos fazem a troca de informações sobre os preços praticados, ou mesmo são utilizadas pesquisas informais no mercado para a fixação do preço (ZANELLA, 2001).

Levando em conta os métodos de precificação explanados acima, fica visível que há uma complexidade nessa aplicação de acordo com cada organização, e que a gestão de formação de preços possui grande relevância no plano estratégico. Por isso, Jung e Dall'Agnol (2016) afirmam que a formação de preços deve considerar um método e uma estratégia que esteja consoante às variáveis, especialmente na hotelaria, uma vez que é um setor em expansão e que compete com redes que possuem sistemas eficientes de gestão.

2.3.2 Estratégias empresariais para a formação de preços na hotelaria

Durante o processo de globalização da economia verificou-se o processo de perda de autonomia dos Estados nacionais diante do capital internacional, assim, destaca-se no setor hoteleiro, nos últimos anos, a instalação de redes - principalmente internacionais - com grande participação no mercado, trazendo um novo desafio para os hotéis independentes: novas estratégias de gestão empresariais (MARIANO, 2002).

Para Mariano (2002, p. 26) “o preço é o principal determinante da lei da demanda”, visto que em mercados normais o preço e a demanda são inversamente proporcionais. Existem, no

entanto, mercados em que a demanda possui um comportamento diferente, como é o caso de restaurantes que oferecem pratos com valores bem mais altos que os demais praticados no mercado, e a procura - demanda - está justamente atrelada à tal fato.

O tema da precificação na hotelaria já é bastante estudado e ressaltado pelas suas particularidades. Jung e Dall'Agnol (2016), abordando a formação de preços e seus impactos na hotelaria de pequeno porte, consideram também as características singulares do setor e, ao fim do estudo, ainda sugerem uma estrutura de precificação de diárias para o hotel estudado. No estudo, os autores propõem uma faixa de preços entre o limite estabelecido pelo custo - e pelo ponto de vista da rentabilidade - e um valor máximo definido pela concorrência.

Para Assef (2002) a precificação na prestação de serviços não é tão óbvia e não há um padrão a ser seguido, logo, deve-se identificar os custos associado ao tipo de atividade a partir da margem de contribuição. Para o autor, a melhor forma de considerar a mão-de-obra nos custos é alocá-lo como custo fixo, a fim de orçamento a análise do ponto de equilíbrio, no entanto, para a formação do preço de venda é fundamental que a mão-de-obra seja considerada como um custo variável, reduzindo, dessa forma, a margem de contribuição.

Zeithaml (2003), contudo, afirma que as estratégias competitivas utilizadas na precificação de mercadorias também podem ser utilizadas na precificação de serviços, considerando as seguintes características que os diferenciam na venda:

- Intangibilidade: se por um lado o julgamento de valor pelo cliente se torna mais difícil quando não há posse ou visualização de uma mercadoria, como é o caso dos serviços, por outro, elementos como qualidade de atendimento e confiança, viabilizam preços mais altos;
- Não-incorporação ao Patrimônio: não haver “posse” de mercadoria faz com que psicologicamente o consumidor seja mais rígido na compra de um serviço do que na compra de um produto;
- Não Padronização: por não haver uma inspeção da qualidade do serviço previamente ao seu consumo, a possibilidade de reembolso caso um serviço seja mal executado ou executado de forma diferente da contratada faz com que o consumidor sinta maior confiança;
- Variabilidade nos Custos: o custo variável do atendimento/serviço, por qualquer que seja o motivo, poderia refletir no preço cobrado. Assim, é possível estabelecer um preço médio, havendo o risco, no entanto, de perder clientes para concorrentes que miram em segmentos específicos como de baixa renda;

- **Influência do Tempo:** esse fator dependerá muito da expectativa e experiência prévia do consumidor. Um serviço pode ser considerado bom ou ruim quando realizado de forma mais rápida ou mais lenta, não tendo uma avaliação padronizada quanto ao tempo, mas possuindo influência na concepção de preço “justo”;
- **Elevada Proporção de Custos Fixos:** deve-se levar em consideração que para os serviços serem ofertados é necessário um alto investimento em custos fixos, sendo estes os maiores custos. Por isso, é importante possuir este fator em mente na análise da margem de contribuição e não focar apenas nos custos variáveis para a precificação do serviço.

Assef (2002) afirma que além de todos os aspectos considerados acima, ainda existe uma adequação de preços, e esta deve ser feita de forma muito particular de acordo com as singularidades de cada categoria de produto ou serviço. O autor aborda conceitos sobre preços psicológicos, oferta de descontos e *Revenue Management* (gestão de receitas), e reitera que para a aplicação dessas ferramentas é preciso conhecer muito bem o perfil dos seus clientes, o mercado como um todo (principalmente o micromercado) e suas expectativas, objetivando a maximização de margens e receitas.

A ferramenta de *Revenue Management* (RM), ou gestão de receitas, é aplicada mais comumente em setores nos quais o bem que é ofertado possui uma vida útil muito reduzida - limitada a um dia ou horas - e assim definem o preço com base no nível de demanda, é o caso da aviação comercial e hotelaria (ASSEF, 2002). Segundo Cross (1998, p.34):

O Revenue Management (gestão de receitas) é a aplicação de táticas disciplinadas que preveem o comportamento do consumidor em nível de micromercado e otimizam a disponibilidade de produtos e os preços para maximizar o crescimento da receita. Em termos ainda mais simples, o Revenue Management assegura que as empresas vendam o produto certo, para o cliente certo, na hora certa, pelo preço certo. (CROSS, 1998, p.34)

O fator comum entre o setor aéreo e hoteleiro que determina a utilização da ferramenta de RM é de que os serviços são rapidamente perecíveis, não há como serem estocados, e por isso talvez a oscilação dos preços mediante algumas variáveis resulte em uma maximização de vendas (ASSEF, 2002).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Conforme apresentado no primeiro capítulo, a presente pesquisa tem como objetivo principal a identificação das estratégias de formação de preços utilizadas pelos empreendimentos hoteleiros de categoria *upscale* em Curitiba/PR. Para tanto, utilizou-se como estratégia de pesquisa o método do Estudo de Caso.

De acordo com Gil (2009), o estudo de caso é apenas um dos modelos existentes para a produção de conhecimento, assim como experimento e levantamento, e que não pode ser caracterizado como um tipo de pesquisa mais básico em decorrência de sua flexibilidade, já que não deixa de ser um estudo rigoroso. Assim, o estudo de caso também utiliza de etapas, como os demais modelos, tais como: formulação e delimitação do problema, seleção da amostra, procedimentos para coleta e análise de dados e interpretação de resultados.

Para Yin (2001), o estudo de caso refere-se à uma investigação empírica, na qual há muitas variáveis, baseadas em várias fontes de evidências, e que se beneficia de proposições teóricas desenvolvidas previamente que auxiliam na coleta e análise de dados. Os estudos de caso “são úteis para proporcionar uma visão mais clara acerca de fenômenos pouco conhecidos”, “contribuem para a descrição de grupos, organizações e comunidades” (GIL, 2009, p. 14).

Há ainda que se classificar o estudo de caso quanto aos números de casos, podendo ser único ou múltiplo. No presente estudo foi considerado o estudo de caso múltiplo, no qual investigou-se mais de um caso (5) para identificar determinado o fenômeno como um todo. Os dados obtidos a partir desse tipo de estudo são mais convincentes, de acordo com Gil (2009), podendo ser utilizados a fim de comparações entre os casos.

Yin (2001) ainda ressalta a importância da comparação dos resultados com pesquisas anteriores, e por este motivo, que as definições-chave não podem ser incomuns, mas, ao contrário, devem muito próximas das unidades ou casos analisados nos estudos os quais estão sendo utilizados como comparativo, tendo a literatura uma referência para a definição do caso a ser analisado, assim como uma entrevista com uma consultora da área, agregando conhecimento atualizado sobre o tema abordado.

3.1.1 Tipo de pesquisa

Para uma melhor familiarização quanto ao campo da hotelaria e gestão hoteleira, buscou-se, através de pesquisa descritiva - utilizando dados bibliográficos -, relatar os principais conceitos atrelados ao assunto e que pudessem servir como base para o restante do estudo. Esse é o caso de muitos estudos de caso, conforme Gil (2009), que ressalta a diferença desse tipo de estudo descritivo daqueles que são realizados pelos estudos de levantamento, nos quais são empregados instrumentos de coletas de dados padronizados com o fito de se obter maior nos resultados, já que no estudo de caso geralmente são utilizadas entrevistas abertas e diferentes formas de observação, o que possibilita um estudo mais profundo considerando também o contextos nos quais os fenômenos estão inseridos.

Com isso, também foi utilizada a pesquisa descritiva durante a pesquisa de campo para identificar as estratégias básicas voltadas aos casos investigados na visão de uma consultora da área e conforme as estratégias utilizadas pelos hotéis para a formação de preços, tendo como base primeiramente as informações obtidas durante a pesquisa bibliográfica que auxiliou na construção dos instrumentos de coletas de dados e posterior análise dos resultados.

Para Gil (2009), os estudos de caso descritivos visam descrever de forma vasta os fenômenos dentro do seu contexto, sob diversos pontos de vista, o que os difere de estudos quantitativos pois não se atentam quanto a precisão das variáveis e nem a relação entre si.

3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

3.2.1 Pesquisa bibliográfica

Os principais livros e artigos utilizados durante a pesquisa bibliográfica tratam de assuntos acerca da gestão hoteleira e gestão de custos em serviços em geral, bem como sobre estratégias empresariais. Alguns artigos científicos também debatem sobre estudos de caso especificamente na hotelaria, utilizado no presente trabalho como forma de conduzir o restante do trabalho a partir de uma pesquisa já realizada anteriormente. Para Yin (2001), a teoria é essencial e fornece uma direção para determinar quais dados devem ser coletados durante a pesquisa de campo e as estratégias para a análise desses dados. Além disso, a teoria também avalia a generalização dos resultados obtidos no estudo de caso.

3.2.2 Pesquisa de campo

Durante a pesquisa de campo objetivou-se complementar o referencial teórico levantado ao longo do trabalho através de entrevista com uma consultora em *Revenue Management* para hotelaria, com perguntas abertas e elaboradas especificamente para contrapor com os resultados obtidos através das entrevistas com os hotéis no estudo de caso, a fim de atingir os objetivos propostos. Durante essa etapa, também procurou-se compreender a origem e estruturação do *set* competitivo *upscale* de Curitiba.

3.2.2.1 Coleta de dados

Para a realização da coleta de dados foram feitas entrevistas com perguntas abertas – com o intuito de levantar com maiores detalhes as informações concernentes aos hotéis sobre as questões pesquisadas e não limitá-las com perguntas fechadas ou outro tipo de instrumento de coleta de dados - às gerentes gerais, de vendas, comercial, planejamento e RM (conforme a disponibilidade de cada hotel) na tentativa de identificar as estratégias utilizadas para a formação de preços daquele hotel, a fim de atingir o principal objetivo proposto. Isso porque “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas” (YIN, 2001, p. 112)

Gil (2009) ressalta a importância de se ter mais de uma técnica de coleta de dados para obter uma boa profundidade no estudo e garantir mais credibilidade aos resultados. Dessa forma, utilizando mais de um procedimento, também é possível fazer a triangulação. Yin (2001, p. 112) destaca os três princípios da coleta de dados: “a utilização de várias fontes de evidência, e não apenas uma; a criação de um banco de dados para o estudo de caso; e a manutenção de um encadeamento de evidências”.

Para a construção do roteiro de entrevista, foram considerados os objetivos e o embasamento obtido no referencial teórico, que abordou outros estudos e que guiaram a presente pesquisa. Segundo Gil (2009), as entrevistas abertas possuem vantagens em relação às demais, pois transferem segurança ao entrevistado, uma vez que ele poderá propor questões, de modo a contribuir na obtenção de dados de acordo com os objetivos definidos e propiciando comparações com outras entrevistas.

Foi realizado – previamente à realização das entrevistas - um estudo piloto para o diagnóstico da efetividade das perguntas. De acordo com Yin (2001, p. 100):

O estudo de caso piloto auxilia os pesquisadores na hora de aprimorar os planos para a coleta de dados tanto em relação ao conteúdo dos dados quanto aos procedimentos que devem ser seguidos. Nesse sentido, é importante observar que um teste-piloto não é um pré-teste. O caso piloto é utilizado de uma maneira formativa, ajudando o pesquisador a desenvolver o alinhamento relevante das questões - possivelmente até providenciando algumas elucidações conceptuais para o projeto de pesquisa. Em contrapartida, o pré-teste é a ocasião para um “ensino geral” formal, na qual o plano pretendido para a coleta de dados é utilização de uma forma fiel quanto possível como rodada final de testes. (YIN, 2001, p. 100)

As entrevistas, de fato, foram realizadas com os hotéis A, B, C, D, E e F, pessoalmente ou através de ligação telefônica – conforme a disponibilidade do entrevistado – durante os meses de julho e agosto de 2019. As entrevistas foram gravadas, e posteriormente, transcritas, e não houve qualquer tipo de visita aos espaços dos hotéis antes ou depois das entrevistas que ocorreram pessoalmente. Infelizmente, o Hotel G (hotel que também compõe o *set* competitivo upscale) não pode contribuir para a pesquisa pois atualmente seus funcionários não estão autorizados a fornecer informações ao *compset*, ainda que sobre questões estratégicas ou relacionadas à presente pesquisa.

Para obter-se um parâmetro em relação ao mercado de forma global e local, a análise de resultados considerará também as informações obtidas durante o referencial teórico e entrevista com a consultora de *Revenue Management* para hotelaria, que aqui identificaremos como WF.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A seguir serão primeiramente apresentadas as informações obtidas através da entrevista com a consultora de *Revenue Management*, WF, e, posteriormente, relatadas as entrevistas com os hotéis objetos do estudo de caso. Os hotéis objetos do estudo de caso, serão apresentados brevemente em um primeiro momento e, posteriormente, terão seus nomes preservados para a apresentação e análise dos resultados, sendo tratados da seguinte maneira: Hotel 1; Hotel 2; Hotel 3; Hotel 4; Hotel 5; Hotel 6.

O hotel A está localizado no Centro de Curitiba e considerado o 11º entre os melhores hotéis de Curitiba segundo a plataforma de avaliações online TripAdvisor (TRIPADVISOR, 2019). O hotel possui 170 unidades habitacionais (UHs) entre apartamentos e suítes e conta com a “Ala Premier” que são andares mais altos e com acesso restrito aos demais hóspedes que conta com atendimento diferenciado e serviços personalizados. Os apartamentos do hotel A se dividem em 6 categorias: apartamento Superior; Suíte Premier; Suíte Diplomata; Suíte Classic; Suíte Nobre e Suíte Presidencial.

O hotel B está localizado no Batel e é hoje, segundo as avaliações do TripAdvisor, o 2º melhor hotel de Curitiba, com nota 4,5/5 e mais de três mil avaliações (TRIPADVISOR, 2019). O hotel B conta com 7 categorias de apartamentos: Superior Queen; Superior Double; Luxo Queen; Luxo Double; Business Class Queen; Suíte Luxo King e Suíte Business Class Queen.

O hotel C, localizado no Centro de Curitiba, é um hotel tradicional de Curitiba que voltou a operação 2018, sendo avaliado hoje como o 7º melhor hotel de Curitiba segundo as avaliações do TripAdvisor, com nota 4,5/5 (TRIPADVISOR, 2019). O hotel C possui 158 apartamentos divididos em 7 categorias: Luxo; Premium; Premium Família; Suíte Executiva; Suíte Master; Suíte Royal e Suíte Presidencial. O hotel ainda conta com um dos seus restaurantes comandados por um renomado chef estrela Michelin e uma boate premium com festas exclusivas.

O hotel D, localizado no bairro Batel, diferencia-se por ser um hotel boutique, possuindo 41 UHs divididos entre as categorias: Max; Vitra; Magnum; Meet e Ático. O hotel D é considerado o hotel número 1 entre os 110 de Curitiba, com nota máxima (5), de acordo com as avaliações do TripAdvisor (TRIPADVISOR, 2019).

O hotel E está localizado no Batel e conta com 83 UHs entre as 7 categorias, que são: Luxo; Luxo Superior; Corner; Loft; Luxo Executiva; Suíte Executiva e Suíte Full Jazz. Com 646 avaliações, o hotel E possui nota 4,5/5, sendo o 17º melhor hotel de Curitiba pelo site TripAdvisor (TRIPADVISOR, 2019).

O hotel F, localizado no Batel, é considerado o 3º melhor hotel de Curitiba, com nota 4,5/5, segundo as avaliações do TripAdvisor (TRIPADVISOR, 2019). Seus apartamentos estão divididos entre as categorias Superior Queen; Superior Twin; Luxo Queen; Luxo Twin; Business Class Queen; Business Class Twin; Suíte Luxo King e Suíte Royal King.

É importante destacar que o ranqueamento consultado da plataforma TripAdvisor, leva em conta apenas os hotéis cadastrados no site, e na categoria geral de “Hotéis”. A plataforma possui ranqueamento distinto para outras categorias também, como “Pousadas” e “Hotéis Especializados”.

4.1 ENTREVISTA WF

WF atua no mercado hoteleiro há 22 anos, e há 15 trabalha com *Revenue Management* especificamente. WF faz parte da HSMAI Brasil e há 7 anos é consultora independente de RM e para tanto possui diversos cursos e certificações na área (MARK UP CONSULTORIA, 2019).

Questionada se o tipo de gestão do hotel influencia diretamente nas estratégias de precificação, WF afirma que os hotéis de rede geralmente se destacam por estratégias de precificação mais sólidas pelo fato de seguirem padrões em relação aos processos e por alinharem esforços no sentido de encontrar estratégias ideais. Isto não quer dizer, no entanto, que hotéis independentes não consigam estabelecer boas estratégias, basta tem uma boa iniciativa. Segundo WF, contudo, ainda é possível encontrar hotéis que baseiam seus preços de venda somente em custos, e na grande maioria esses hotéis são independentes. Já no caso de hotéis que possuem investidores ativos no dia a dia da empresa, se o investidor não possuir experiência na hotelaria, pode ser um fator complicador, mas dependerá de um bom gerente que saiba lidar com a intervenção desse investidor, visto que, a interpretação de resultados na hotelaria não é tão óbvia quanto em outras empresas, por exemplo, ela depende da correlação de vários indicadores.

Sobre a divisão das atribuições pelos departamentos durante o processo de formação de preços, WF afirma que essa tarefa deve ficar dividida entre os departamentos financeiro e de *Revenue Management* (considerando que em muitos hotéis não há um departamento apenas para *Revenue Management*, ele pode ser encontrado dentro da área de vendas e marketing). Assim, primeiramente o trabalho de *Revenue Manager* é de encontrar a tarifa ideal para os apartamentos e depois o departamento financeiro participa do processo avaliando a composição

do preço, comparando o custo do apartamento ocupado e vazio, e assim revela se é coerente ou não aceitar o preço de venda previamente estabelecido pelo RM.

Sobre as estratégias empresariais que direcionam as ações dos empreendimentos na categoria *upscale*, para WF, as ideais são aquelas que resultam no incremento de um importante indicador (KPI) na hotelaria, o RevPAR. Assim, as estratégias não devem ser tratadas como ações isoladas, como aumento de ocupação, tarifa diária competitiva com o mercado ou mesmo acima dos seus competidores. O RevPAR releva a relação entre ocupação e tarifas e que deve ser uma estratégia para qualquer categoria de hotel. Somado a isso, na categoria *upscale* uma excelente reputação também é um indicador que deve ser resultado e sinalizador de estratégias empresariais focadas no atingimento de metas.

Em relação as estratégias competitivas, para a consultora, elas devem ser tratadas por segmento, se comunicando de forma efetiva com o público de cada segmento. Há, no entanto, uma estratégia que é comum a todos os segmentos, que é a de conhecer muito bem seus hóspedes, principalmente os *habitues*¹¹, fato que pode elevar o *ticket* médio, antecedendo a necessidade do hóspede e promovendo uma boa experiência durante a estadia. Isso pode ser feito através do uso de CRMs para os hóspedes e não apenas na parte comercial, como hoje em dia é utilizado.

Perguntada sobre o método de custeio mais adequado para a hotelaria, WF comenta sobre o “*Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI)*” que é um sistema contábil que informa além dos dados obrigatórios de contabilidade, como também demonstrações de resultados por departamento, e segundo custos, diretos, indiretos, fixos ou variáveis, fornecendo inúmeros dados para auxiliar nas estratégias de gestão.

Sobre as estratégias de formação de preços mais utilizados na hotelaria, WF afirma que atualmente o que mais se vê nos hotéis que possuem um processo formal no momento da precificação, é a prática de RM, que se dá quando há uma análise do mercado e segmentos trabalhados, e a partir disso propõe tarifas a serem praticadas - verificando a consonância com os custos dos apartamentos, posteriormente. Também é possível observar, no entanto, uma prática no caminho inverso, no qual se estabelece o valor do custo dos apartamentos, soma-se um valor de *mark-up* e então é avaliado para verificar se o preço está condizente com os competidores.

A variação de preços entre as categorias de apartamentos, a princípio, para a consultora, deve cobrir pelo menos os custos. Contudo, existem casos em que não há diferença de custos

¹¹ Hóspedes que são frequentes no hotel.

entre categorias, e que neste caso deve-se levar em conta o benefício para o hóspede. Assim, WF dá o exemplo de hotéis que possuem apartamentos com vista para o mar que costumam ter um valor superior aos apartamentos que são iguais, mas não possuem essa vista. Por isso, é importante avaliar o benefício para o hóspede e quanto ele está disposto a pagar pelo diferencial nas categorias, além dos custos, quando há diferença. WF é a favor do aumento de valores entre categorias e entre ocupação (*single* ou duplo, por exemplo) através de valores fixos, e não percentual, pois a utilização de um percentual dificulta o estabelecimento de valores de forma rápida no dia a dia do hotel. No caso de suítes, que são as categorias mais exclusivas do hotel, e em muitos casos há poucas unidades, elas devem ser tratadas prioritariamente com tarifas comparadas com o mercado, pois estas categorias apenas competem entre si.

Na adequação final dos preços de venda, WF diz que na verdade devem ser adequações constantes após a aplicação de um tarifário flutuante, conforme o *forecast*, levando em conta grupos recebidos, demanda de mercado etc. assim como é feito no processo de RM.

Para WF, não existe um esforço diferencial na questão da estratégia de precificação dos apartamentos em hotéis de categoria *upscale*, pois no fim das contas o cliente deve perceber valor e não o custo, e isso é igual para todas as categorias de hotéis.

4.2 ENTREVISTAS HOTEIS UPSCALE

4.2.1 Surgimento do *Compset Upscale*

Entrevistando os hotéis B e F foi possível obter algumas informações a respeito do *Compset Upscale*¹² dos hotéis de Curitiba. Esses hotéis foram procurados como fonte de informação pois são os hotéis responsáveis por enviar os dados aos demais hotéis pertencentes ao grupo *upscale* de Curitiba.

Assim, verificou-se que, o *Compset Upscale* existe e é compartilhado há mais ou menos 10 anos, e atualmente são os próprios hotéis que se avaliam e determinam quem deve ou não permanecer entre os competidores. Observou-se também que, a princípio, o fator que deveria ser levado em conta são as diárias médias, no entanto, também são considerados a estrutura e a

¹² *Compset*, originado do termo em inglês "*Competitive Set*", refere-se ao grupo de hotéis vistos como competidores diretos, aos quais objetiva-se uma comparação de performance e posicionamento. Nesse caso, especificamente, tratamos do grupo de competidores de classificação *upscale*.

concorrência na percepção da demanda – o que o hóspede considera ser uma opção de mesmo nível durante o processo de compra.

A mesma troca de informações dentro do *set* competidor ocorre para os hotéis *midscale* e econômicos, e hoje o maior número de hotéis de Curitiba encontra-se na categoria *midscale*. O *Compset* serve como um referencial dentro da mesma esfera de mercado e são feitas reuniões entre os gestores dos hotéis que fazem parte do *set* competidor para alinhar questões relativas à categoria.

4.2.2 Entrevista Hotel 1

O Hotel 1 é de bandeira internacional e por isso segue alguns padrões da bandeira e acata algumas decisões em relação a tarifas de acordos internacionais, por empresas globais (RFPs). O hotel é gerido por uma administradora nacional, mas que trabalham de forma conjunta somente com os hotéis de Curitiba, pois conseguem seguir o mercado local. Assim, algumas áreas (departamentos) trabalham conjuntamente com a administradora no mercado de Curitiba, de forma centralizada, logo os hotéis de Curitiba contam com apenas um suporte financeiro, de RM, vendas e reservas, e o restante da parte operacional e chefias, além do Gerente Geral trabalham exclusivamente em cada hotel.

Sobre as atribuições do responsável financeiro, elas não cobrem a formação de preços, pois essa parte fica sob a responsabilidade do RM que atua de forma conjunta com o gerente geral.

As estratégias empresariais são definidas ano a ano e por departamento, conforme os resultados esperados em relação ao incremento, por mês.

O Hotel 1 baseia seus custos pelo centro de custos e levam como estratégia competitiva os seus preços, produtos, e capacidade de ocupação e eventos, pois este é um fator que auxilia na composição da receita.

Para a formação de preços o Hotel 1 analisa os números de ocupação e cotação de grupos e eventos dos próximos 3 meses, visto que, segundo eles, o mercado de Curitiba não é um mercado que trabalha com antecedência, exceto quando se trabalha com eventos de grande porte, como é o caso dos congressos, por exemplo. Posteriormente à análise feita, são considerados os valores praticados pela concorrência, mas para o Hotel 1 esse não é um fator principal na precificação, pois julgam haver muitas singularidades para a precificação e ocupação de cada hotel, conforme o perfil de cada um. Assim, existe um tarifário elaborado

anualmente, no qual todas as tarifas mínimas cobrem os custos e margem de lucro dos apartamentos, e é através delas que são feitas negociações conforme solicitações e prática do RM.

Muito embora haja um processo padrão para a formação de preços, o Hotel 1 não utiliza nenhum tipo de software com esta função, é tudo feito através de planilhas pelo departamento de Receitas e apenas distribuído para os canais através de sistemas com essa função.

A diferença tarifária entre as categorias dos apartamentos já é definida no tarifário anual de acordo com os serviços e itens disponíveis em cada apartamento, e ainda pelo fator psicológico e valor percebido pelo cliente, pela vista do apartamento, por exemplo.

Depois que o tarifário é definido são feitas negociações de acordo com a demanda do cliente, adequando o preço final à sua percepção.

Em relação aos esforços feitos para a precificação das diárias, para o Hotel 1 há um diferencial por ser upscale, pois o público acaba sendo diferente, então devem se preparar com tarifas para a demanda que realmente vai atingi-los e não para todas as demandas.

4.2.3 Entrevista Hotel 2

O Hotel 2 responde à uma administradora de nível nacional, mas gerida localmente apenas com os hotéis de Curitiba, e é representado por uma bandeira internacional, seguindo padrões da bandeira. Alguns departamentos trabalham de forma conjunto pela administradora no mercado de Curitiba, como financeiro, RM, vendas e reservas, e o restante das áreas que são operacionais e a Gerente Geral trabalham exclusivamente no Hotel 2.

O responsável pelo planejamento financeiro colabora com atividades relacionadas a gestão de custos, análise de rentabilidade etc., mas não possui atribuições no que tange a formação de preços, isso é tarefa do responsável sobre a Gestão de Receitas (RM) que trabalha em conformidade com o gerente geral nas decisões diárias sobre tarifas.

As estratégias empresariais são definidas ano a ano e por departamento, conforme os resultados esperados em relação ao incremento, por mês.

O Hotel 2 baseia seus custos por um sistema centro de custos e trabalha estratégias competitivas relacionadas ao seu produto, garantindo sempre uma boa atratividade para o segmento que trabalham, e ao preço, uma vez que querem ter sempre um preço competitivo, e sempre que possível elevá-lo, a fim de manter uma boa ocupação através de uma gestão de receitas adequada.

Para a formação de preços o Hotel 2 analisa os números de ocupação e cotação de grupos e eventos dos próximos 90 dias. São levados em conta também shows e eventos na cidade que podem gerar demanda ao hotel. Posteriormente à análise feita, são considerados os valores praticados pela concorrência, mas o Hotel 2 prefere considerar a análise interna, pois não veem sentido comparar com os concorrentes que trabalham ocupação e precificação de formas diferentes, conforme o perfil de cada um. Assim, existe um tarifário elaborado anualmente, no qual todas as tarifas mínimas cobrem os custos e margem de lucro dos apartamentos, e é através delas que são feitas negociações conforme solicitações e prática do RM.

Muito embora haja um processo padrão para a formação de preços, o Hotel 2 não utiliza nenhum tipo de *software* com esta função, é tudo feito de forma analógica pelo departamento de Receitas e distribuído para os canais através de sistemas.

A diferença tarifária entre as categorias dos apartamentos já é definida no tarifário anual de acordo com os serviços e itens disponíveis em cada apartamento, e ainda pelo fator psicológico e valor percebido pelo cliente, já que existe diferença de itens de amenidades também dependendo da categoria de apartamento.

Depois que o tarifário é definido são feitas negociações de acordo com a demanda do cliente, adequando o preço final à sua percepção.

Em relação aos esforços feitos para a precificação das diárias, para o Hotel 2 há um diferencial por ser *upscale*, pois o público é diferente, logo as tarifas devem estar de acordo com a sua demanda somente e não ao mercado local como um todo.

4.2.4 Entrevista Hotel 3

O Hotel 3 não pertence à nenhuma rede e é de administração familiar, no entanto, possui uma representação comercial (internacional) através do seu nome, na qual ganha força de venda para visitar agências corporativas, participar de RFPs, e ficar disponível internacionalmente, por exemplo, mas não há nenhum tipo de intervenção no dia a dia da operação do hotel pelo fato de possuírem a representação comercial.

Todos os departamentos são exclusivos do hotel, dividido entre diretoria, assessoria de alimentos e bebidas (A&B), Marketing & Planejamento estratégico, e gerências (gerente geral, administrativo-financeiro, comercial, de qualidade e de A&B). A área de *Revenue Management* fica abaixo do departamento comercial.

No que tange a formação de preços não há intervenção do departamento financeiro, ficando a cargo dos departamentos comercial e marketing & planejamento estratégico. O financeiro informa o valor do ponto de equilíbrio de cada categoria de apartamento e a partir daí são construídas – por outros departamentos - todas as estratégias gerenciais e tarifárias, metas de ocupação, RevPAR e outros índices.

O Hotel 3 baseia seus custos pelo centro de custos e elenca como fator importante para a estratégia competitiva a diária média dos apartamentos, que deve ser sempre condizente com a estrutura, serviços e posicionamento do hotel, buscando atualmente estar entre os 3 melhores hotéis da cidade.

O processo de formação de preços ocorre da seguinte forma: após ser estabelecido o valor do ponto de equilíbrio de cada categoria de apartamento, é estabelecida uma porcentagem de margem de lucro sobre o valor, chegando na tarifa ideal, separando as tarifas online e corporativas com base nos seus custos também. O Hotel 3 conta com o auxílio de *softwares* de *Revenue Management* também e sistemas de distribuição de tarifas para os canais de venda.

Quanto a diferença de tarifas de acordo com a categoria de apartamento, elas são tratadas de acordo com os custos de cada apartamento e sob a percepção do hóspede, no caso de apartamentos reformados, por exemplo.

O Hotel 3 elabora uma adequação final de suas tarifas sempre em comparação ao mercado (*set* competitivo) e dentro da estratégia de estar entre os 3 melhores hotéis em relação direta as tarifas. Para tanto, possuem também tarifário flutuante conforme ocupação.

Em relação aos esforços adicionais realizados na formação de preços, por ser considerado um hotel *upscale*, o Hotel 3 trata como uma questão de posicionamento, portanto, o hotel deve possuir preços condizentes com o mercado de luxo e *upscale*, e quando precisam se encaixar em tarifas menores para abranger determinado público (que está dentro da estratégia do hotel), são estabelecidas tarifas específicas, como tarifa cultural, por exemplo, entre outras negociações.

4.2.5 Entrevista Hotel 4

O Hotel 4 é um hotel de rede, de bandeira nacional e possui o suporte de uma administradora. Assim, segue alguns padrões básicos conforme outros hotéis da mesma bandeira e categoria (*upscale*) como, amenidades, uniforme, enxovais etc., e relacionadas a gestão em si como o percentual de receita sobre despesa que é pago a administradora.

A divisão dos departamentos no Hotel 4 é realizada da seguinte maneira: parte operacional localizada na própria unidade (equipe de hospedagem, governança, reservas, financeiro e eventos) e A&B terceirizado; e parte administrativa na equipe central em Curitiba que faz a gestão de outros hotéis da rede também (marketing, financeiro, contabilidade, RH e RM); já a equipe comercial é realizada de forma centralizada também a nível Brasil.

O departamento financeiro divide tarefas entre a equipe centralizada pela administradora e o responsável que fica na unidade, no entanto, eles não respondem pela parte da formação de preços que fica a cargo da responsável por RM que trabalha conforme solicitações dos hotéis.

Na questão relacionada a estratégia que orienta as ações do empreendimento, o Hotel 4 não possui uma estratégia específica trabalhada pela rede, no entanto, é entendido pela gerente geral da unidade que a localização do imóvel seja seu diferencial e que no atual momento as ações estratégicas devem ser equilibradas, sem poder focar em apenas uma, pelo momento ruim pelo qual o mercado está passando.

O Hotel 4 baseia seus custos por centro de custos por unidade hoteleira, no entanto, a gerente explica que de alguns anos para cá vem sendo feita uma governança corporativa que está trabalhando melhor a questão dos custos. Além do centro de custos cada unidade possui métricas de teto de gastos (limite percentual de custos que pode operar), supervisionada pela rede e de acordo com cada área. A gerente geral da unidade, contudo, não concorda plenamente com o estabelecimento deste teto, pois há alguns custos que são consequência de serviços que proporcionarão maior longevidade e durabilidade dos materiais, e julga que as empresas pecam nisso, quando não analisa essa questão para a contratação de fornecedores, por exemplo.

Em relação às estratégias competitivas, o Hotel 4 não trata o preço como um deles, e sim como uma consequência de um conjunto de fatores que favorece o empreendimento, mas que no presente momento o preço está fazendo toda a diferença, pois o hóspede não está mais avaliando a experiência ou todos os outros benefícios. Logo, hoje o preço já não está mais valendo como uma seleção do público. Assim, outros diferenciais devem ser ressaltados para a estratégia competitiva como, localização e o fato de ser um hotel temático.

Para a formação de preços, o custo fixo e variável dos apartamentos é informado pela equipe financeira e após ser adicionada a margem de contribuição o RM trabalha esse valor avaliando com o set competitivo. Durante esse processo são utilizados *softwares de Revenue Management* e distribuição pelos canais. A gerente geral reconhece o trabalho de RM e *softwares* como facilitadores da precificação e estabelecimento de tarifas negociáveis.

A diferença de preços entre categorias de apartamentos é fixada pela rede em valor fixo. As suítes não possuem base de precificação em relação ao custo, pois são diferenciais do hotel e há poucas unidades no prédio, então são vendidas de acordo com a percepção de valor que ela gera.

O Hotel 4 estabelece uma adequação final de preços – após definição de tarifas pelo RM - buscando sempre ampliar a margem de lucro daqueles apartamentos que entregam um valor agregado aos hóspedes, como por exemplo apartamentos com ambientes de quarto e sala separados e apartamentos com sacada (nos quais é permitido fumar).

Sobre o esforço que o hotel deve fazer no momento da formação de preços por ser considerado um hotel de categoria *upscale* a gerente do Hotel 4 afirma que a unidade do hotel é tradicional e possui “nome”, por isso é um facilitador para estar no mercado *upscale*, nesse sentido, o esforço maior a ser feito é de se manter nesse mercado através de outras estratégias que não apenas o preço.

4.2.6 Entrevista Hotel 5

O Hotel 5 pertence a uma rede nacional e familiar que possui um presidente atuante. Dentro da rede há os hotéis próprios, nos quais os proprietários interferem nas decisões do dia a dia da empresa, hotéis com participação de investidores, que são geridas pela administradora, e os hotéis franquia que possuem apenas o nome como representação. A unidade do Hotel 5 é um hotel próprio, e em todos eles que estão sob a gestão da mesma administradora, a gestão é feita de forma centralizada.

Sobre a divisão das gestões dentro do Hotel 5, a parte do comitê de operações e chefias fica na unidade do hotel (RH, controller, eventos, recepção, gerente geral, vendas, governança, chefe de cozinha, A&B e manutenção), e o restante é centralizado e compartilhado com os demais hotéis geridos pela mesma administradora, como marketing e RM.

Das atribuições da equipe financeira, no Hotel 5 eles não se envolvem com questões de preços, cumprem tarefas referente a custos e faturamento, deixando a parte de precificação a cargo de RM.

O Hotel 5 trabalha estratégias gerenciais com foco no público do segmento de MICE, uma vez que possuem uma estrutura de eventos adequada e atrativa para isso, logo fazem muitas ações para atrair eventos e procuram ter sempre preços atrativos. Na maioria das vezes os eventos geram receita de hospedagem também.

Sobre a base de custeio, no Hotel 5 é utilizado o centro de custos e como estratégia competitiva, o hotel foca no público MICE e menor preço perante os competidores.

Para a formação de preços, o Hotel 5 se baseia nos custos do apartamento vazio, ocupado (*single* e duplo) e com café da manhã, então é adicionado o *mark up* e os valores são enviados para o RM para estabelecer um preço ideal para venda. O RM utiliza *softwares* para precificação e distribuição de tarifas pelos canais.

A variação de preço entre diferentes categorias de apartamentos é feita pelo custo (possuem diferencial de serviços nas diferentes categorias de apartamentos também), logo é adicionado um percentual de *mark up* sempre igual entre uma categoria e outra.

No Hotel 5 não há uma adequação final de preços para venda após definição do tarifário para o cliente direto e fazem esforços adicionais por ser considerado de categoria upscale no sentido de oferecer serviços consoantes com o seu posicionamento assim como praticar tarifas adequadas ao mercado que atuam.

4.2.7 Entrevista Hotel 6

O Hotel 6 é um hotel independente e de gestão familiar, faz parte de uma *holding* familiar. As áreas de gestão do hotel são divididas em: diretoria; gestão comercial – a qual engloba vendas, reservas e eventos -; governança; compras; *conciergerie* e A&B. Já a parte direcionada ao marketing é terceirizada e a o departamento financeiro é centralizado e coordenado pela holding. Logo, o responsável pelo planejamento financeiro não participa da parte estratégica de controladoria e formação de preços, ficando a cargo do departamento comercial e diretoria definir estas questões.

Existem estratégias que direcionam as ações do empreendimento e elas visam basicamente atingir os principais indicadores estabelecidos (diária média e ocupação, por exemplo) através de uma estratificação adequada de segmento de clientes, ou seja, designar um percentual por segmentação compatível com as metas de indicadores pré-estabelecidos, e desenvolver objetivos a fim de alcançá-las.

O método de custeio utilizado prioritariamente é o centro de custos a partir do sistema hoteleiro. O Hotel 6 emprega como estratégia competitiva o preço ligado ao seu posicionamento e imposição da marca no mercado, buscam a distinção da sua marca no mercado que atuam e notoriedade a nível nacional e global.

Sobre a estratégia utilizada para a formação de preços, o Hotel 6 se baseia pelo custo fixo dos apartamentos e, com o objetivo de atingir as metas para os principais indicadores

estabelecidos pela diretoria, mês a mês, a equipe comercial verifica o potencial do preço de acordo com cada segmento de hóspedes. Assim, esse processo é feito todo manualmente, sem o auxílio de *softwares* ou mesmo ferramentas de *revenue management* ou profissional da área.

Para a variação de preços entre categorias de apartamentos, são considerados mais os fatores que geram valor percebido para o cliente do que diferenças de custos fixos, por exemplo. Logo, são destacados a diferença de serviços entre os apartamentos, e se a ocupação do apartamento é *single* ou *double*, o restante é estabelecido conforme o potencial que cada apartamento atinge em relação a tarifas.

Após a formação do preço ainda existem adequações, principalmente pela flutuação tarifária conforme taxa de ocupação do hotel e demanda prevista para o período. Há casos também em que os indicadores de faturamento são atingidos e o Hotel 6 arrisca-se a aplicar tarifas mais altas no período analisado, com o propósito de ampliar a margem de lucro e RevPar.

No Hotel 6 não existem esforços apenas pelo diferencial de se enquadrar em uma categoria de luxo. Os esforços na realidade são direcionados para oferecer a melhor experiência ao hóspede, e, dessa forma, procuram justificar os valores das tarifas pela qualidade de produtos e serviços disponibilizados e não apenas em praticar essas tarifas mais altas.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a realização das entrevistas com os hotéis objetos do estudo de caso, foi realizada uma análise qualitativa a partir das informações coletadas. Os dados obtidos foram apresentados e comparados no decorrer deste subcapítulo.

No que toca o modelo de gestão, é possível observar que os hotéis estão divididos em três modelos e a estruturação das áreas de gestão do hotel é definida em conformidade com o tipo de administração (hotel de rede x hotel independente). Os hotéis 1, 2, 4 e 5 são hotéis de rede, com a diferença de que 1 e 2 representam bandeiras internacionais enquanto 4 e 5 são nacionais, mas ambos são geridos por uma administradora local. Já os hotéis 3 e 6, são hotéis independentes e de gestão familiar, conforme pode ser notado no quadro abaixo:

	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5	Hotel 6
Hotel de rede, de bandeira internacional e gerida por uma administradora nacional segmentada no mercado local	X	X				
Hotel de rede, de bandeira nacional e gerida por administradora local				X	X	

Hotel independente e de administração familiar			X			X
Equipe operacional e gerente geral exclusivos na unidade e áreas administrativas centralizada e dividida com outros hotéis da mesma rede ou administradora.	X	X		X	X	
Equipe operacional e administrativa exclusiva na unidade			X			
Equipe operacional e administrativa exclusiva na unidade, exceto departamento financeiro que é compartilhado com a holding da qual faz parte						X

Quadro 4 - Modelo de gestão do hotel e definição das áreas de gestão

Fonte: Autoria própria

Abordando a parte financeira do empreendimento, verificou-se que em todos os hotéis entrevistados as questões relacionadas à formação de preços não têm interferências dos responsáveis pelo planejamento financeiro, a não ser pela indicação do valor do custo dos apartamentos – que, como será visto posteriormente, faz parte do processo de formação de preços. Os hotéis condizem também no método de custeio utilizado – centro de custos. Nos hotéis 1, 2, 4 e 5, que são de rede, há uma equipe responsável por RM que trabalha conforme a demanda de cada hotel. No hotel 3, a formação de preços, também passa pela análise de um *revenue manager*, assim como pela equipe comercial, marketing e planejamento. O hotel 6 não conta com equipe ou colaborador de RM, e, portanto, a formação de preços fica a cargo da equipe comercial e diretoria.

	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5	Hotel 6
O responsável pelo planejamento financeiro não se envolve com questões de formação de preços	X	X	X	X	X	X
Utilizam o método de centro de custos disponível pelo sistema hoteleiro	X	X	X	X	X	X
O processo de formação de preços é de responsabilidade da equipe comercial (na qual RM encontra-se dentro) e de marketing e planejamento			X			
A equipe responsável por RM responde de forma centralizada por mais de um hotel da rede ou administradora, conforme demanda	X	X		X	X	
A parte estratégica da formação de preços fica a cargo da equipe comercial e diretoria						X

Quadro 5 - Atribuições do responsável pelo planejamento financeiro e método de custeio utilizado pelo hotel

Fonte: Autoria própria

Em relação ao posicionamento estratégico e a utilização de ferramentas para promover estratégias competitivas, os hotéis divergem em alguns pontos, notadamente pelos diferentes posicionamentos de cada um deles perante o mercado. A maioria, no entanto, procura se

enquadrar nas tarifas competitivas em relação aos concorrentes. Os hotéis 1, 2 e 3 revelaram que procuram estabelecer preços que fiquem sempre dentro da média dos ofertados pelos concorrentes diretos, já o hotel 5, que foca no público MICE, busca oferecer tarifas mais atrativas aos hóspedes. Os hotéis 4 e 6, apontam o preço como um fator que representa o seu empreendimento e como ele espera ser visto.

	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5	Hotel 6
As estratégias que guiam as ações para todos os departamentos são definidas ano a ano conforme o que se espera em relação ao incremento por mês	X	X	X	X	X	X
A principal estratégia no momento é de manter a diária média com um valor competitivo			X			
Estratégias focadas no segmento MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions) e tarifas mais atrativas. Estratégia competitiva segue a mesma linha					X	
Procura-se manter um bom padrão de diária média e maximizá-las de acordo com a reação do mercado	X	X				
Defende a localização do hotel como uma boa estratégia				X		
O hotel indica seus serviços e produtos como um fator competitivo	X	X	X			
O hotel, como estratégia competitiva, estabelece preços que estejam sempre dentro da média dos concorrentes diretos	X	X	X			
Não foca no preço como uma estratégia competitiva e sim como uma consequência do conjunto de todos os outros fatores que favorecem o empreendimento				X		
O hotel procura sempre atingir a meta dos principais indicadores (DM, OCC e RevPar) estabelecidos, através de uma divisão adequada de segmentos que são públicos do hotel						X
Como forma de estratégia, o hotel reforça sua marca no mercado e estabelece preços diretamente ligados ao seu posicionamento e custos (mais altos)						X

Quadro 6 - Estratégias empresariais pré-determinadas e fatores relevantes para a estratégia competitiva
Fonte: Autoria própria

A respeito das principais estratégias utilizadas no processo de formação de preços, 5 dos 6 hotéis entrevistados já empregam estratégias mais maduras no âmbito da hotelaria e muito semelhantes entre si. Os hotéis, basicamente, encontram o valor do ponto de equilíbrio de cada apartamento, e, então, somam à uma margem de lucro e dispõem esse valor como base do tarifário, que será posteriormente trabalhado pelo *revenue manager* de acordo com fatores internos e externos que não estão relacionados aos custos, como a análise de ocupação, demanda

e tarifas praticadas pela concorrência. O hotel 6, que não dispõe de um *revenue manager* ou de ferramentas de RM, estabelece o preço de venda a partir do valor mínimo de custo do apartamento somado a uma margem de lucro e relaciona esse valor ao potencial de acordo com cada segmento de demanda. Quanto à utilização de *softwares* específicos de *revenue management* ou com a função de auxílio na formação de preços, 3 dos 6 hotéis não utilizam nenhum tipo de sistema com esse objetivo.

	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5	Hotel 6
O hotel não utiliza nenhum tipo de software para RM ou definição de preços	X	X				X
Possui sistema de distribuição de tarifas para canais de venda	X	X	X	X	X	
Possui sistema específico para RM			X	X	X	
Para o processo de formação de preços realiza-se, toda semana, a análise dos índices internos dos próximos 90 dias, juntamente com o estudo do mercado local e da concorrência	X	X				
A base do tarifário é feita a partir do valor mínimo para cobrir os custos, somada a uma margem de lucro, de acordo com cada negociação e canal de venda	X	X	X	X	X	X
Conta com o auxílio de um Revenue Manager para estabelecer o preço ideal de venda	X	X	X	X	X	
É verificado o potencial de preço de venda de acordo com cada segmento						X

Quadro 7 - Estratégias utilizadas para a formação de preços e utilização de *softwares* com essa função
Fonte: Autoria própria

Acerca da variação de preços entre as categorias de apartamentos, os hotéis não seguem uma estratégia única. Alguns utilizam a questão da percepção de valor para maximizar as receitas, enquanto outros acrescentam valores fixos ou em porcentual de acordo com o nível de “luxo” do apartamento. Observou-se também que a adequação final das tarifas é decorrente principalmente da necessidade de atrair o hóspede para o hotel, considerando que – conforme exposto durante as entrevistas – no mercado de Curitiba os hotéis ainda são muito equiparados pelos clientes de acordo com o valor da tarifa, sendo necessário, dessa forma, ceder muitas vezes à tarifas mais baixas. Verificou-se ainda que atualmente essa equiparação ganhou mais força devido a realidade econômica e, por isso, está ocorrendo um achatamento das tarifas diárias, principalmente dos hotéis *upscale*.

	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5	Hotel 6
O valor do apartamento varia pelo seu custo (tamanho, serviços e itens disponíveis no apartamento)	X	X	X	X	X	X

Explora o fator psicológico e de valor percebido pelo hóspede para estabelecer a variação de preços entre as categorias de apartamentos	X	X	X			X
As suítes (apartamentos de menor quantidade no inventário e mais exclusivos) não seguem a base de preço em relação ao custo, são vendidas de acordo com a percepção de valor				X		X
Após a definição do tarifário ainda é possível fazer adequações nos valores conforme percepção cliente, visto que, o mercado de Curitiba ainda é muito nivelado pelo preço	X	X				
A adequação final é sempre no sentido de comparação com os competidores e, no caso de haver baixa da ocupação, aplicam-se descontos			X			X
Existe uma adequação final de preços com a intenção de aumentar a margem de alguns apartamentos que oferecem um valor agregado, objetivando o incremento da diária média				X		
Não há adequação final de preços posteriormente a definição do tarifário					X	
A flutuação tarifária é feita dia a dia e em caso de o hotel já ter atingido os indicadores de faturamento do mês, as tarifas são aumentadas mais facilmente						X

Quadro 8 - Variações de preços entre categorias de apartamentos e adequação final das tarifas

Fonte: Autoria própria

Quanto a um suposto esforço diferencial realizado por parte dos hotéis *upscale* na formação de preços, justamente por se enquadrarem na categoria luxo do mercado hoteleiro, a maioria dos hotéis (5 dos 6) cita o valor das diárias – que devem ser consonantes com o posicionamento.

	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5	Hotel 6
O hotel deve se posicionar como um hotel de categoria superior pelas suas tarifas, apresentando valores condizentes com o mercado <i>upscale</i>	X	X	X		X	X
O hotel precisa oferecer serviços que agreguem valor à percepção do cliente					X	
O hotel já é tradicional e possui nome, por isso os esforços são no sentido de se manter como um hotel <i>upscale</i> na visão do hóspede				X		
O hotel deve focar na demanda que realmente vai atingi-lo (comparar com os competidores somente) e estruturar seu tarifário a partir disso	X	X				
Acredita que o preço estabelecido deva ser justificado pelos produtos, serviços e experiências proporcionadas, ou seja, a troca de valor						X

Quadro 9 - Diferencial na formação de preços de hotel *upscale*

Fonte: Autoria própria

A partir da análise dos dados, disposta nos quadros anteriores, foi possível elaborar algumas considerações levando em conta o conteúdo levantado durante o referencial teórico e as informações obtidas na entrevista com a consultora em *revenue management* para hotelaria, WF, apresentados a seguir:

Não foram verificadas divergências entre os hotéis de rede e o Hotel 3 - independente - em relação a administração do hotel, visto que este é um hotel com experiência no mercado e, portanto, já está bem estruturado em relação a padrões. O hotel possui atualmente uma divisão especialmente direcionada ao marketing e ao planejamento, se equiparando aos demais hotéis amparados por uma rede ou administração centralizada. Já o Hotel 6, apesar de ser um hotel independente e de administração familiar, faz parte de uma *holding* e por isso divide a gestão financeira com outras empresas que não são do ramo hoteleiro. Apesar disso, o Hotel 6 se mostra bem organizado em relação as estratégias competitivas e que norteiam as ações do empreendimento.

Conforme visto em todos os hotéis entrevistados, a divisão da formação de preços é realmente feita entre o departamento financeiro – quando informa os custos dos apartamentos, ponto de equilíbrio etc. - e a área de *revenue management* – ou departamento comercial quando não há um departamento específico para RM. O que pode ser percebido, no entanto, durante esse processo de formação de preços é que os gestores são mais familiarizados com o processo inverso de gestão de receitas. Esse ponto pode ser notado quando, segundo WF, o processo de aplicação de tarifas sob os princípios do *revenue management* acontece de fora para dentro, ou seja, verificando primeiramente os intervalos de tarifas que têm potencial de serem aplicadas em cada segmento, durante certo período para o apartamento adequado, considerando demanda, concorrência, histórico e previsão de ocupação, e somente depois disso é verificado se aquela tarifa cobre os custos do apartamento. Logo, durante a entrevista com os gestores foi relatado o processo inverso. Em relação ao Hotel 6, não foi observado o uso formal de ferramentas de *revenue management* no processo de formação de preços.

Em relação a estratégias competitivas, o Hotel 6 se sustenta no mercado através de sua marca e preço conforme o posicionamento, que são diretamente ligados aos custos – que são altos. Já os demais hotéis concordam em estabelecer tarifas atrativas para os hóspedes, justificando o achatamento das diárias médias nas categorias *upscale* como uma condição econômica ou do mercado de Curitiba. Essa condição enfrentada pelos hotéis, entretanto, poderia, talvez, ser desviada se levada em conta a estratégia mencionada pela WF, aprofundando o conhecimento a respeito dos hóspedes, prevendo suas necessidades e fazendo com que aumente seu *ticket* médio e promovendo a melhor experiência. Assim, fidelizando o

hóspede, e reduzindo os custos e esforços de conquistar novos hóspedes com tarifas baixas para competir com a concorrência.

O método de custeio utilizado pelos hotéis, pelo que foi percebido nas entrevistas com os gestores, é um método simples e intuitivo, instituído pelo modelo do empreendimento e que facilita o dia a dia por ser implementado diretamente nos sistemas hoteleiros. Esse método, no entanto, não avalia profundamente questões relacionadas indiretamente aos custos, como salientou a entrevista do Hotel 4, e pode ser complementado pelos modelos propostos nas pesquisas citadas no referencial teórico ou mesmo pelo sistema mencionado pela consultora WF.

Em relação a variação de preços entre as categorias de apartamentos, o princípio básico, conforme WF, é que o valor da diferença sempre deve cobrir os custos – assim como os hotéis entrevistados fazem – mas se não houver diferença de custos na categoria, deve-se levar em conta o benefício para o hóspede. Dessa forma, quanto maior o benefício para o hóspede, maior o valor a ser atribuído à categoria do apartamento, e é exatamente desta forma que o Hotel 6 estabelece suas tarifas. Conforme desenvolvido no Hotel 4, a prática de estabelecer o valor das suítes exclusivas apenas por comparação com o mercado, é citada por WF. Assim, são categorias tratadas como diferenciais nos empreendimentos.

Sobre a adequação de preços, os entrevistados citam práticas relacionadas ao *revenue management*, quando diminuem tarifas para estarem competitivas em relação aos concorrentes ou então aumentam as tarifas com o objetivo de maximizar as receitas em determinado apartamento que pode entregar um valor agregado ao hóspede. Para WF, essas adequações devem ser constantes.

Considerando todos os levantamentos feitos durante a presente pesquisa, na qual utilizou como objeto de estudo os hotéis *upscale* de Curitiba/PR, verificou-se que o principal diferencial – além de estrutura e serviços já implementados – ao se estabelecer como um hotel de luxo, é posicionar-se de tal forma a partir dos valores de tarifa praticados, o que não deveria ser um ponto ressaltado, de acordo com WF, já que o cliente perceberá valor e não levará em conta apenas o preço, e isso deve ser considerado em qualquer categoria de hotel. O Hotel 6 converge com esta afirmação e assim se esforça para justificar o preço praticado na qualidade do atendimento e serviços e na experiência que o hóspede terá como um todo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assunto apresentado no presente trabalho tem importância tanto para aqueles que desejam investir em empreendimentos hoteleiros quanto para aqueles que já são profissionais da hotelaria e buscam constantemente se atualizar em relação a decisões estratégicas voltadas ao processo de formação de preços.

Decisões estratégicas são tomadas diariamente e aqueles que são responsáveis por tais decisões devem estar munidos de conhecimento aplicado – além de possuir uma base sobre os conceitos básicos de cada assunto – a fim de serem capazes de tomar decisões mais assertivas de acordo com o objetivo.

Para dar base a pesquisa, durante o levantamento do referencial teórico na etapa descritiva, foram apresentados assuntos relacionados a hotelaria e sua segmentação a partir da classificação em estrelas e de acordo com a diária média, focando, posteriormente em evidenciar questões relativas ao segmento de luxo (*upscale*) – em que se encontram os objetos de estudo. Foram expostos também conceitos sobre gestão hoteleira, gestão de custos e, ainda, estratégias empresariais, tanto gerais quanto aplicadas à hotelaria. Desse modo, durante essa etapa, os objetivos específicos foram atingidos, quais sejam os de “analisar a gestão de custos no setor de serviços”, “levantar estratégias utilizadas para a formação de preços no setor hoteleiro” e “caracterizar as principais estratégias empregadas na formação de preços no setor hoteleiro”.

Já na etapa em que foram realizadas as entrevistas – com seis dos sete hotéis *upscale* de Curitiba/PR - baseadas no conteúdo levantado no referencial teórico, e posteriormente na análise de resultados, foi possível chegar ao objetivo geral da pesquisa, que é de “identificar as estratégias de formação de preços em empreendimentos hoteleiros *upscale* em Curitiba/PR”.

Assim, os resultados obtidos através da pesquisa certificaram que a adversidade encontrada por parte dos hotéis *upscale*, citada na introdução e na justificativa da pesquisa, se observada pela amostragem estudada, que é originada pelo achatamento das diárias nesses hotéis, fruto do cenário econômico atual. É notório também que no mercado de Curitiba/PR os *players* atentam-se muito a praticar tarifas de acordo com o posicionamento do hotel. No entanto, estão sempre dispostos a adequar as tarifas reduzindo os valores para torná-las competitivas, em vez de criar valor agregado ao cliente, dentre outras estratégias a serem exploradas.

Identificou-se, como resposta ao problema de pesquisa, que as estratégias de formação de preços nos hotéis de categoria *upscale* de Curitiba/PR são desenvolvidas primordialmente

considerando os custos dos apartamentos e princípios da gestão de receitas, a fim de maximizar receita e ocupação do empreendimento, e praticadas com o auxílio de *softwares de revenue management* e de distribuição de tarifas, ou de forma analógica, por parte do departamento de receitas.

O debate conferido no presente trabalho e as reflexões expostas acerca do processo de formação de preços aplicados a hotelaria – com foco na categoria luxo – representam um conteúdo básico capaz de embasar futuras pesquisas, além de servir como fonte de estudo no que tange a área de gestão hoteleira e estratégias empresariais. É possível, desse modo, apoiar-se nos resultados apresentados na pesquisa e criar estratégias empresariais diferentes, conforme cada objetivo.

Propõe-se aqui também que profissionais do *trade*, empresários e proprietários invistam e colaborem com pesquisas deste caráter a fim de enriquecer o mercado com o estudo de estratégias cada vez mais justas e aplicáveis a cada segmento de meios de hospedagem. Este é um ponto fundamental para que o número de pesquisas em relação ao setor hoteleiro continue crescendo e contribuindo com a competitividade do mercado.

Sobre as limitações enfrentadas no decorrer da pesquisa, destacam-se a escassez de conteúdo a respeito de hotelaria de luxo e, na etapa da realização das entrevistas com os hotéis objetos do estudo de caso, a indisponibilidade do hotel para realização da entrevista devido ao impedimento para revelar qualquer informação sobre o empreendimento.

Com o desenvolvimento deste trabalho há a intenção por parte da pesquisadora de que o processo de formação de preços seja tomado como um processo fundamental no que concerne a gestão hoteleira, tendo grande reconhecimento por parte dos proprietários e investidores. A pesquisa sobre esse assunto pode e deve ser estendida à maiores escalas ou mesmo a outras amostras de categorias diferentes, com o objetivo de uma análise comparativa entre as principais estratégias de acordo com a categoria do hotel, por exemplo.

Assim, a partir do que foi exposto neste último capítulo, fica evidente que o objetivo geral e os específicos foram atingidos, bem como o problema de pesquisa foi esclarecido da forma com que a pesquisadora se propôs.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, L. A.; ARIEIRA, J. de O.; SANTANA JR., A. V. **Sistema de custeio aplicado em um empreendimento do setor hoteleiro**. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. Anais do III EGEPE – Brasília/DF Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 548-561. Disponível em: <[http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/\[39\].pdf](http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/[39].pdf)>. Acesso em: 26 jun. 2019.
- ALDAY, H. E. C. **Estratégias Empresariais** (p. 15- 25). In FAE BUSINESS SCHOOL. Economia Empresarial. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.
- ALMEIDA, C. A; FERREIRA, G. F.; MOTTA, A.; MOYSES, M. Conceituação de Hotéis Exclusivos. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**. v. 2 n. 4 dez. 2007. Disponível em: <<http://publicacoes.unigranrio.edu.br/index.php/raoit/article/view/3609>> Acesso em: 19 jun. 2019.
- ANDRADE, N.; BRITO, P. L.; JORGE, W. E. **Hotel: Planejamento e projeto**. 8. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2005.
- ASSEF, R. **Manual de Gerência de Preços: Do valor percebido pelo consumidor aos lucros da empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ATLANTICA HOTELS. **Nossos Hotéis**. Four Points by Sheraton Curitiba, 2019. Disponível em: <<https://www.atlanticahotels.com.br/hotel/four-points-by-sheraton-curitiba-curitiba-brasil/25855>>. Acesso em: 07 set. 2019.
- ATLANTICA HOTELS. **Nossos Hotéis**. Radisson Hotel Curitiba, 2019. Disponível em: <<https://www.atlanticahotels.com.br/hotel/radisson-hotel-curitiba/54480>>. Acesso em: 07 set. 2019.
- BOURBON. **Hotéis & Resorts**. Bourbon Curitiba Convention Hotel, 2019. Disponível em: <<https://www.bourbon.com.br/hotel/midscale-pt/hotel-pt/bourbon-curitiba/#OHotel>>. Acesso em: 07 set. 2019.
- BRASIL. Casa civil. Política Nacional do Turismo. **LEI Nº 11.771, DE 17 DE SETEMBRO DE 2008**.
- BRASIL. Gabinete do Turismo. **PORTARIA Nº 100, DE 16 DE JUNHO DE 2011**. Disponível em: <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/downloads/portaria100_2011mtur.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2019.
- BRASIL. GOVERNO FEDERAL. Ministério do Turismo. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem**. Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Entenda?tipo=1>>. Acesso em: 05 mai. 2019.
- CALDAS, P. D’O. A; CALDAS, E. A. P; SILVA, J. D. G. Avaliação da Estrutura da Gestão de Custos no Setor de Hospedagem dos Hotéis Nordestinos: Um Estudo nos Estados do Rio Grande do Norte, Paraíba e Pernambuco. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do**

Turismo, Rio de Janeiro, p. 7 a 8, jan. 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/oit/article/view/5621>>. Acesso em: 21 set. 2019.

CARARETO, E. S.; JAYME, G.; TAVARES, M. P. Z.; VALE, V. P. Gestão Estratégica de Custos: custos na tomada de decisão. **Revista de Economia da UEG**. v. 2, n. 2, jul./dez-2006. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45319850/125-389-1-PB.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DGestao_Estrategica_de_Custos_custos_na_t.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190617%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190617T122806Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=96be5ce616e3c5a85b3183e4708ea01943e2601bf2bc4330f2dfc471e24f88f4>. Acesso em: 27 jun. 2019.

CARNEIRO, J. M. T.; SAITO, C. S.; AZEVEDO, H. M.; CARVALHO, L. C. S. **Formação e administração de preços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CROSS, R. G. **Revenue Management = Maximização de Receitas**: táticas radicais para dominar o mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DENCKER, A. de F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DINIZ, C. **O mercado do luxo no Brasil**: tendências e oportunidades. São Paulo: Seoman, 2012.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FIGUEIREDO, M. I. N de C. **O impacto do luxo na hotelaria**. 116f. Dissertação de mestrado em Gestão Hoteleira. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Estoril, 2017. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/24567>>. Acesso em: 12 ago. 2019.

FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL (FOHB). **Resultados do Mês**. Ed. 139. Fev. 2019. Disponível em: <<http://fohb.com.br/reports/infohb-infohb/>>. Acesso em: 17 abr. 2019.

FRIES, D. S; DALL'AGNOL, R. M. O uso do custeio por atividades na gestão hoteleira: um estudo de caso. **XI Congresso Brasileiro de Custos** – Porto Seguro, BA, Brasil, 27 a 30 de outubro de 2004. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2446/2446>>. Acesso em: 14 jul. 2019.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. (FGV - EAESP). Centro de Excelência em Logística e Supply Chain (CELOG). **Impactos da Cadeia Hoteleira na Economia do Brasil**. Set. 2018. Disponível em: <<http://promonde.com.br/site/wp-content/uploads/2019/02/Impactos-da-Cadeia-Hoteleira-na-Economia-do-Brasil.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2019.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, A. M.; SALAZAR, V. S.; LEITE, Y. V. P. Hotelaria de Luxo: como elementos visuais do ambiente estimulam a expectativa das experiências extraordinárias. **Turismo e Sociedade**,

v. 6, n. 3, p. 671-687, ago. 2013. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/turismo/article/view/30656/20890>>. Acesso em: 13 jun. 2019.

GRAND HOTEL RAYON. **O Hotel**. Disponível em: <<http://www.grandhotelrayon.com.br/about.html>>. Acesso em: 07 set. 2019.

GUERRA, G. Sistemas de informações para análise estratégica de custos de concorrentes: um caso de hotel econômico na cidade de São Paulo. **Revista Turismo e Análise**, São Paulo, v. 15, n.1, mai. 2004. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rta/article/view/63687>>: Acesso em: 27 ago. 2019.

GUZELA, G. **Gestão de meios de hospedagem**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

JUNG, P; DALL'AGNOL, R. M. Formação de preços em hotelaria: um estudo de caso. **Revista Turismo – Visão e Ação**. Vol 18, n. 1 – jan. – abr., 2016, p. 106-133. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/8599>>. Acesso em: 03 jun. 2019.

MARCONI, M.de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARIANO, J. **Manual de Introdução à Economia**: para Cursos de Turismo e Hotelaria. Campinas: Papyrus, 2002.

MARK UP CONSULTORIA. **Quem somos**. Disponível em: <<https://www.markupconsult.com.br/quem-somos/>>. Acesso em: 07 set. 2019.

MAUAD, L; PAMPLONA, E. O custeio abc em empresas de serviços: características observadas na implantação em uma empresa do setor. **IX Congresso Brasileiro de Custos** – São Paulo, SP, Brasil, 13 a 15 de outubro de 2002. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2636/2636>>. Acesso em: 27 jun. 2019.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem** (SBClass). Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/aceso-a-informacao/63-aco-es-e-programas/5021-sistema-brasileiro-de-classificacao-de-meios-de-hospedagem-sbclasses.html>>. Acesso em: 14 jul. 2020.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NH HOTEL GROUP. **Destinos**. NH Curitiba The Five, 2019. Disponível em: <<https://www.nh-hotels.pt/hotel/nh-curitiba-the-five>>. Acesso em: 07 set. 2019.

NOMAA HOTEL. **O Nomaa**. Disponível em: <<https://www.nomaa.com.br/o-nomaa/>>. Acesso em: 07 set. 2019.

PACHECO NETO, M. M. R. **As expectativas dos clientes no mercado hoteleiro de luxo**: fatores influenciadores. 117f. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Gestão de Serviços. Faculdade de Economia da Universidade de Porto. Portugal, 2015. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/80604/2/36622.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2019.

PETROCCHI, M. **Hotelaria**: planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 2002.

PIMENTEL, A. C. M. Custeio em organizações de serviços: abordagem para pequenos meios de hospedagem. **XIV Congresso Brasileiro de Custos** – João Pessoa - PB, Brasil, 05 de dezembro a 07 de dezembro de 2007. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1644/1644>>. Acesso em: 12 ago. 2019.

PINTO, A. A. G.; LIMEIRA, A. L. F.; SILVA, C. A. S.; COELHO, F. S. **Gestão de Custos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

SATO, K. H; VEIGA, C. P. **Geração de Vantagem Competitiva**. In: SANTOS, R. C; CAPATAN, A; SANTOS, D, F. (Org.). **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**. 1ed. Curitiba: JM Editora, 2013, v. 1, p. 65-76.

SCHIER, C. U. C. **Gestão de Custos**. Curitiba: Ibpx, 2006.

SEBRAE-SP. **Causa Mortis**: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. jul., 2014. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/\\$File/5712.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/$File/5712.pdf)>. Acesso em: 23 set. 2019.

SILVA, J. D. G. Práticas do Gerenciamento de Custos na Hotelaria Brasileira. **XII Congresso Internacional de Custos**. Construindo Pontes Interdisciplinares em Gestão de Custos. 27 a 29 de novembro de 2011 - Punta del Este, Uruguai. Disponível em: <<http://intercostos.org/documentos/congreso-07/Trabajo041.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2019.

SLAVIERO HOTEIS. **Hotéis e Destinos**. Full Jazz by Slaviero Hoteis, 2019. Disponível em: <https://www.slavierohoteis.com.br/hoteis/full-jazz-by-slaviero-hoteis/?gclid=Cj0KCQjwqs3rBRCdARIsADe1pfRktz6ttZSGE8P2GMCPkPPgJZbPAFsZ4sRJRnTjV7aS03UJ2_vmDegaAIUhEALw_wcB>. Acesso em: 07 set. 2019.

STR. **A Guide to Our Terminology**. 2019. Disponível em: <<https://www.strglobal.com/resources/glossary/pt-BR>>. Acesso em: 01 mai. 2019.

THE WALL STREET JOURNAL. **Airbnb Plans Dual Stock Sales to Push Off IPO**. Disponível em: <<https://www.wsj.com/articles/airbnb-plans-dual-stock-sales-to-push-off-ipo-1467226873>>. Acesso em: 14 jul. 2020.

TRIPADVISOR. **Tripadvisor Brasil**. Bourbon Curitiba Convention Hotel, 2019. Disponível em: <https://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g303441-d455229-Reviews-Bourbon_Curitiba_Convention_Hotel-Curitiba_State_of_Parana.html>. Acesso em: 07 set. 2019.

_____. **Tripadvisor Brasil**. Four Points by Sheraton, 2019. Disponível em: <https://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g303441-d301846-Reviews-Four_Points_by_Sheraton_Curitiba-Curitiba_State_of_Parana.html>. Acesso em: 07 set. 2019.

_____. **Tripadvisor Brasil**. Full Jazz by Slaviero Hoteis, 2019. Disponível em: <https://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g303441-d307221-Reviews-Full_Jazz_By_Slaviero_Hoteis-Curitiba_State_of_Parana.html>. Acesso em: 07 set. 2019.

_____. **Tripadvisor Brasil**. Grand Hotel Rayon, 2019. Disponível em: <https://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g303441-d13945811-Reviews-Grand_Hotel_Rayon-Curitiba_State_of_Parana.html>. Acesso em: 07 set. 2019.

_____. **Tripadvisor Brasil**. NH Curitiba The Five, 2019. Disponível em: <https://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g303441-d12282260-Reviews-NH_Curitiba_the_Five-Curitiba_State_of_Parana.html>. Acesso em: 07 set. 2019.

_____. **Tripadvisor Brasil**. Nomaa Hotel, 2019. Disponível em: <https://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g303441-d7828201-Reviews-Nomaa_Hotel-Curitiba_State_of_Parana.html>. Acesso em: 07 set. 2019.

_____. **Tripadvisor Brasil**. Radisson Hotel, 2019. Disponível em: <https://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g303441-d300683-Reviews-Radisson_Hotel_Curitiba-Curitiba_State_of_Parana.html>. Acesso em: 07 set. 2019.

UN – UNITED NATIONS; UNWTO - WORLD TOURISM ORGANIZATION. International recommendations for tourism statistics 2008. Nova York: 2010

VALLEN, G. K.; VALLEN, J. J. trad. Roberto Cataldo Costa. **Check-in, check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

VICECONTI, P.; NEVES, S. **Contabilidade de Custos**. 11. Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC). **Economic Impact**. Brazil. 2019. Disponível em: <<https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis/country-data>>. Acesso em: 17 abr. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, L. C. **Administração de custos em hotelaria**. 2. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

ZERVAS, G.; PROSERPIO, D.; BYERS, J. W. The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry. **Journal of Marketing Research**, v. 54, p. 687-705. Oct, 2017. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmr.15.0204>>. Acesso em: 14 jul. 2020.

ANEXOS

ENTREVISTA GERENTE HOTEL *UPSCALE* CURITIBA/PR:

1. Como é o modelo de gestão do hotel? É um hotel de rede? Segue padrão? Existe um contrato de gestão?
2. Como são definidas as áreas de gestão do hotel? (ex: Gestão Comercial; Gestão de Vendas; Gestão de RH; Gestão Financeira; Gestão de Hospedagem etc.)
3. Quais são as atribuições do responsável pelo planejamento financeiro do hotel? (ex. gestão de custos; análise de rentabilidade; controladoria, formação de preços etc.)
4. Existe uma estratégia empresarial que direciona todas as ações do empreendimento? (ex. % *Market share*; % ocupação; preços competitivos; público determinado etc.).
5. Qual é o método de custeio utilizado pelo hotel?
6. Quais são os fatores relevantes para a estratégia competitiva do hotel? O preço é um deles?
7. Quais são as estratégias utilizadas para a formação de preços?
8. Como os preços são definidos? Existe a utilização de algum *software* com essa função?
9. Como são trabalhadas as variações de preços entre as categorias de apartamentos?
10. Após a formação dos preços existe uma adequação final? Com base em que? (ex: preços psicológicos; oferta de descontos; *Revenue Management*)
11. Existe um esforço diferente para a formação de preços do hotel por ser considerado de categoria *luxo/upscale*? Qual (is)?

ENTREVISTA WF:

1. Você considera que algum modelo de gestão (rede, administradora, investidor) favorece a definição de estratégias na formação de preços de um hotel?
2. Na definição das áreas de gestão do hotel, como é feita uma divisão adequada de atribuições para a formação de preços? (o que é atribuído ao financeiro e a vendas?)
3. Em relação as estratégias empresariais que direcionam as ações do empreendimento, quais são as que mais condizem com os hotéis upscale? (ex. % *Market share*; % ocupação; preços competitivos; público determinado etc.). E em relação as estratégias competitivas?
4. Qual é o método de custeio mais adequado para a hotelaria?
5. Quais são as estratégias mais utilizadas para a formação de preços na hotelaria?
6. Como devem ser trabalhadas as variações de preços entre as categorias de apartamentos?
7. Após a formação dos preços deve existir uma adequação final? Com base em que? (ex: preços psicológicos; oferta de descontos; *Revenue Management*)
8. Deve haver um esforço diferente para a formação de preços do hotel por ser considerado de categoria luxo/*upscale*? Qual (is)?