

Rui Miguel Gomes Coelho

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

**UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA**

Porto 2012



Rui Miguel Gomes Coelho

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

**UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA**

Porto 2012

Rui Miguel Gomes Coelho

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

Orientador: Professora Doutora Ana Salazar

Trabalho apresentado à Universidade  
Fernando Pessoa como parte dos requisitos  
para obtenção do grau de mestre em Ciências  
Empresariais

## **AGRADECIMENTOS**

Aos que pacientemente me têm ensinado, no seio familiar, nos bancos das escolas ou com os seus exemplos de vida, indispensáveis contributos para a minha caminhada até hoje.

## RESUMO

O tema do presente trabalho é a gestão do preço nos serviços e mais especificamente no sector hoteleiro.

Procedeu-se à análise dos preços de venda das unidades de alojamento de 4 e 5 estrelas da Madeira, disponíveis ao cliente final, e a forma como são geridos esses preços ao longo do tempo. Dispondo de diferentes canais de distribuição, procura-se aferir se o cliente final encontra preços mais vantajosos nos canais de distribuição com menor intermediação.

A recolha de dados foi efectuada num espaço temporal de 2 meses, junto dos vários canais, com recurso a uma amostra não probabilística por conveniência, tendo-se escolhido um agente de viagens de relevância nacional, em Portugal, sítios de reservas na internet e unidades de alojamento de 4 e 5 estrelas.

As principais conclusões apontam para o facto do preço obtido junto dos sites de reservas dos hotéis se revelarem os mais vantajosos, sendo num reduzido número de casos idênticos a um dos sites de reservas de hotéis. O recurso ao agente de viagens analisado acarreta ao cliente final a incursão num dispêndio monetário superior aos demais canais de distribuição. A maior intermediação está a implicar maiores preços ao cliente final. As unidades hoteleiras adoptam estratégias dinâmicas de gestão de preço uma vez entre as duas recolhas de informação ocorreram oscilações no preço da maioria dos hotéis.

## **ABSTRACT**

This paper analyzes the management of prices in 4 and 5 stars hotels in Madeira island. Analyzes the prices available to customer, and how hotels manage these prices over time. Seeks to measure if the customer finds the most affordable prices in distribution channels with lower intermediation.

Data collection was carried out in a timeline of two months, with the various channels through a non-probabilistic sample of convenience, using a Portuguese travel agent, booking sites on the Internet and of 4 and 5 stars hotels, although they are a universe without statistical significance.

The price obtained from the hotel reservation sites was the lowest. The travel agent is considered the highest price of distribution channels. The hotel units adopt dynamic strategies for managing price. The price varied for most of the hotels, between the two data collection.



## **INDICE GERAL**

### **CAPITULO I – INTRODUÇÃO GERAL**

<b>1.1.</b> Introdução .....	1
<b>1.2.</b> Tema.....	1
<b>1.3.</b> Justificação da Escolha.....	2
<b>1.4.</b> Problema.....	3
<b>1.5.</b> Objectivos .....	5
<b>1.6.</b> Metodologia.....	6
<b>1.7.</b> Estrutura da Tese .....	7

### **CAPITULO II – A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO**

<b>2.1</b> Introdução.....	8
<b>2.2 .</b> O conceito de serviço e as suas características.....	8
<b>2.3</b> Definição de Turismo na óptica da procura e na óptica da oferta .....	12
<b>2.4</b> O Sector do Alojamento .....	13
<b>2.5.</b> Gestão de Marketing .....	14
<b>2.5.1.</b> O Marketing Mix.....	15
<b>2.5.1.1.</b> O Produto.....	15
<b>2.5.1.2.</b> A Distribuição.....	18
<b>2.5.1.3.</b> A Comunicação.....	19
<b>2.5.2.</b> O Preço.....	21
<b>2.5.2.1.</b> Objectivos e conceitos associados ao preço.....	21
<b>2.5.2.2.</b> Impacto das estratégias de preço .....	25
<b>2.5.2.3.</b> A procura e os preços: a elasticidade da procura/preço.....	27
<b>2.5.2.4.</b> A internet e os preços .....	28
<b>2.5.2.5.</b> O combate às “guerras de preços”.....	30
<b>2.5.3.</b> O preço e a distribuição no sector hoteleiro.....	31
<b>2.5.3.1.</b> O preço no sector do alojamento.....	31
<b>2.5.3.2.</b> Revenue Management e Yield Management.....	34
<b>2.5.3.3.</b> Os intermediaries e os canais de distribuição.....	35
<b>2.5.3.4.</b> O papel da internet na alteração de paradigmas.....	40
<b>2.6.</b> Conclusões da revisão bibliográfica.....	42

### **CAPÍTULO III - METODOLOGIA**

<b>3.1.</b> Introdução .....	45
<b>3.2.</b> Métodos de Pesquisa .....	45
<b>3.3.</b> Fases do Processo de Pesquisa .....	47
<b>3.3.1.</b> Definição do Problema .....	49
<b>3.3.1.1.</b> Objectivos .....	49
<b>3.3.1.2.</b> Hipóteses .....	50
<b>3.3.2.</b> Design da Pesquisa .....	51
<b>3.3.3.</b> Amostragem.....	51
<b>3.3.4.</b> Método de Recolha de Dados .....	55
<b>3.3.5.</b> Método de Análise de Dados .....	57
<b>3.4.</b> Conclusão .....	57

### **CAPÍTULO IV – A GESTÃO DO PREÇO NOS SERVIÇOS. O CASO DO ALOJAMENTO EM UNIDADES DE 4 E 5 ESTRELAS NA MADEIRA**

<b>4.1.</b> Introdução.....	58
<b>4.2.</b> Caracterização da unidades hoteleiras da Madeira.....	58
<b>4.3.</b> O preço das unidades hoteleiras da Madeira.....	64
<b>4.4.</b> Análise dos dados .....	66
<b>4.5.</b> Discussão dos dados .....	77
<b>4.6.</b> Conclusão.....	79

### **CAPÍTULO V – CONCLUSÃO**

<b>5.1.</b> Tema .....	78
<b>5.2.</b> Objectivos.....	79
<b>5.3.</b> Hipóteses .....	79
<b>5.4.</b> Contributos do Estudo .....	80
<b>5.5.</b> Limitações do Estudo .....	81
<b>5.6.</b> Orientação para Pesquisas Futuras .....	81

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 2.1 - Três Níveis de Produto .....	17
Figura 2.2 - Elementos do Processo de Comunicação .....	20
Figura 2.3 - Os Factores a ter em conta para elaboração duma politica de preço.....	24
Figura 2.4 - A rede de Influências sobre as Decisões do Preço.....	33
Figura 3.1 - A Actividade Cientifica e a Sociedade.....	46
Figura 3.2. - A Amostra versus o Censo.....	52
Figura 3.3 - Calendário de Animação Turística da SRTCT .....	56

## **INDICE DE QUADROS**

Quadro 2.1 - Características dos Serviços.....	10
Quadro 3.1 – Amostra das unidades hoteleiras seleccionadas.....	54

## **INDICE DE TABELAS**

Tabela 4.1 - Estabelecimentos por categoria dos estabelecimento.....	59
Tabela 4.2 - Taxa de ocupação-cama nos estabelecimentos hoteleiros, por mês	60
Tabela 4.3 - Taxa de ocupação-cama nos estabelecimentos hoteleiros, segundo a categoria.....	61
Tabela 4.4 - Empreendimentos Turísticos e de Turismo de Espaço Rural, no Funchal, por classificação e categoria, em 31-12-2007 .....	62
Tabela 4.5- Empreendimentos Turísticos de 4 e 5 estrelas, no Funchal, em 31-12-2007.....	63
Tabela 4.6 – Quantidade de Camas por Categorias dos estabelecimentos.....	64
Tabela 4.7 - REVPAR – 1º Trimestre Flutuante JAN/FEV/MAR de 2012 – Madeira.....	64
Tabela 4.8 - Revpar nos estabelecimentos hoteleiros, segundo a categoria.....	65
Tabela 4.9 - Revpar nos estabelecimentos hoteleiros, segundo a categoria.....	66
Tabela 4.10 - Preços nas consultas de Abril e Junho de 2012, referente ao período 28 de Dezembro de 2012 a 01 de Janeiro de 2013, no site do hotel, para unidades de 5 estrelas.....	67

Tabela 4.11- Preços nas consultas de Abril e Junho de 2012, referente ao período 28 de Dezembro de 2012 a 01 de Janeiro de 2013, no site do hotel, para unidades de 4 estrelas.....	68
Tabela 4.12 - Preços referente ao período 20 a 22 de Abril de 2012 (consulta efectuada em 14 de Abril de 2012 no site do hotel).....	69
Tabela 4.13 -Variações percentuais dos preços nos diferentes canais de distribuição, tendo por base o site de reservas dos hotéis de 5 estrela - período 31 de Agosto a 02 de Setembro de 2012 (consulta efectuada em Junho de 2012).....	70
Tabela 4.14 - Preços por noite, de quarto duplo, em unidades de 5 estrelas (reservas para o período 31 de Agosto a 02 de Setembro de 2012, consulta efectuada em Junho de 2012).....	71
Tabela 4.15 - Variações percentuais dos preços nos diferentes canais de distribuição, tendo por base o site de reservas dos hotéis de 4 estrelas, referente ao período 31 de Agosto a 02 de Setembro de 2012 (consulta efectuada em Junho de 2012).....	72
Tabela 4.16 - Preços por noite, de um quarto duplo, em unidades de 4 estrelas, nos diferentes canais de distribuição (reservas para o período 31 de Agosto a 02 de Setembro de 2012, consulta efectuada em Junho de 2012).....	73
Tabela 4.17 - Preços por noite, de um quarto duplo, em unidades de 5 estrelas, no site de reservas do hotel, para reservas em Junho e Julho 2012..	74
Tabela 4.18 - Preços por noite, de um quarto duplo, em unidades de 5 estrelas, no site de reservas do hotel, para reservas em Agosto e Dezembro 2012.....	75
Tabela 4.19 - Preços por noite, de um quarto duplo, em unidades de 4 estrelas, no site de reservas do hotel, para reservas em Junho e Julho 2012..	76
Tabela 4.20 - Preços por noite, de um quarto duplo, em unidades de 5 estrelas, no site de reservas do hotel, para reservas em Agosto e Dezembro 2012.....	76



## **1. CAPITULO I - INTRODUÇÃO GERAL**

### **1.1. Introdução**

O Revenue per Available Room (REVPAR) é um indicador de rentabilidade da hotelaria que permite avaliar o desempenho de uma unidade hoteleira, ou da actividade hoteleira em geral. Resulta do preço a que as unidades de alojamento comercializam os seus quartos e do número de quartos disponíveis para venda, apurando-se a receita média de alojamento, por quarto disponível. As estratégias de preço das unidades empresariais em actuação no sector será um factor determinante para a melhor ou pior performance do REVPAR. Por outro lado, os impactos no cliente final dos preços praticados determinarão maior ou menor procura pelas unidades de alojamento do destino, tendo presente o conceito da elasticidade da procura face ao comportamento do preço.

O Revenue Management (RM) ou Yield Management (YM) baseia-se na lei da oferta e da procura, gerindo 2 elementos fundamentais: o inventário de produtos e a estrutura de preços. Baseado numa previsão de procura de micro segmentos de mercado e em modelos de optimização, o Revenue Management é uma técnica económica que permite o cálculo, em tempo certo, da melhor estratégia de preços visando otimizar a receita gerada pela venda de um produto ou serviço. Oferecem-se tarifas diferentes de forma a maximizar a ocupação, sendo uma ferramenta importante nos serviços, dada a impossibilidade de fazer stocks, tendo os custos fixos forte expressão no negócio e os custos variáveis marginais por cliente serem bastantes reduzidos.

### **1.2. Tema**

O tema do presente trabalho é a gestão do preço sector hoteleiro e especificamente nas unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas da RAM.

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

Pretende-se com este trabalho analisar os preços de venda das unidades de alojamento de 4 e 5 estrelas da Madeira, disponíveis ao cliente final, e a forma como as unidades hoteleiras gerem esses preços ao longo do tempo, em função da procura a cada momento. Sendo um objectivo das organizações a maximização dos seus lucros, para o que é determinante a maximização das suas receitas, a par com a melhor utilização possível dos recursos disponíveis, pretende-se aferir se as unidades hoteleiras adoptam medidas dinâmicas de gestão de preço que potenciem a procura, sem descurar a maximização da receita. Existindo diferentes canais de distribuição, procura-se aferir se o cliente final encontra preços mais vantajosos nos canais de distribuição com menor intermediação, ou se os diferentes canais de distribuição adoptados proporcionam apenas diferenças nas margens às unidades de alojamento e a sua maior presença no mercado.

### **1.3. Justificação da Escolha**

Com a crescente concorrência de destinos turísticos e o crescimento da oferta de unidades de alojamento e camas no destino Madeira (60 hotéis, sendo 11 de 5 estrelas e 35 de 4 estrelas, ao que acrescem 23 estalagens, sendo 11 de 5 estrelas e 12 de 4 estrelas, em 2009 segundo os dados da Direcção Regional de Turismo da Madeira), ao que se associou a proliferação de canais alternativos para a contratação do alojamento, potencia-se a necessidade das empresas olharem para as ferramentas disponíveis que possibilitam a sofisticação das estratégias de preço. As medidas de gestão tomadas na definição das estratégias de preço terão impacto maior quanto maior o benefício verificado pelo consumidor final no preço que acaba por pagar. A optimização das receitas requer o recurso a ferramentas que auxiliem o gestor a assegurar o melhor preço em cada um dos canais, em cada momento.

As unidades de alojamento da Madeira recorrem habitualmente a pelo menos 3 canais de distribuição: venda directa; contratação junto de Operadores Turísticos e Agentes de Viagens; venda através da internet. A “venda directa” processa-se mediante o contacto

directo do cliente junto dos serviços do hotel, sem qualquer intermediação, ou através das reservas efectuadas via site do hotel na internet.

Dado que a maioria dos clientes das unidades de alojamento se desloca do exterior da ilha, muitos recorrem a agentes de viagens para a marcação dos hotéis em simultâneo com o transporte, geralmente aéreo. A contratação junto de Operadores Turísticos e Agentes de viagens é por isso um canal de distribuição com peso no destino Madeira.

O acesso e a propagação das novas tecnologias têm determinado um crescente recurso a marcações pela internet, através de um conjunto de sítios que se vocacionaram para o negócio da captação de reservas.

Por outro lado, a necessidade de responder às estratégias dos concorrentes têm determinado a sofisticação das formas de comercialização do alojamento: para além da tradicional venda individual de quartos, os hotéis tendem a procurar parceiros em actuação em áreas de negócio relacionadas, comercializando pacotes fechados que incluem vários dos serviços a que os clientes habitualmente recorrem nas suas deslocações.

Pretende-se medir o impacto das estratégias de preço no cliente final recorrendo a um levantamento dos preços disponíveis nos vários canais, num período de tempo que possa revelar-se representativo. Procurar-se-á ainda identificar o momento mais propício à reserva do alojamento, eventuais impactos da antecipação ou do recurso à reserva próxima da data pretendida para o alojamento – *last-minute*.

#### **1.4. Problema**

A Região Autónoma da Madeira tem no Turismo uma das principais actividades económicas sendo esta, uma actividade profundamente enraizada na cultura local e que abrange, directa ou indirectamente, a grande maioria da população local.

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

Segundo o texto das Conclusões e Recomendações da VI Conferência Anual do Turismo, organizada pela Delegação Regional da Madeira da Ordem dos Economistas em Maio de 2012:

*“No ano de 2011 entraram na RAM 896 mil turistas, o que significa um acréscimo de 6,7% face ao desempenho de 2010, altura em que se registou o número de 838 mil turistas entrados, representando um decréscimo de 1,6% face aos 911 mil confirmados em 2009 que significaram, por si, uma quebra de 10,1% face ao total do ano de 2008 (1.013mil turistas entrados). 2011, face a 2008, acumula perdas de 11,5%.*

*Atendendo à evolução no mundo, no mesmo período em que o número de entradas de turistas cresceu 86%, passando de 528 milhões para 980 milhões, o desempenho da Região Autónoma da Madeira caracterizou-se por uma evolução igualmente crescente mas de 69,20%, passando de 529.866 para os referidos 896.499, logo, significativamente menos expressiva, assumindo uma diferença de cerca de 17% face ao ritmo e à dinâmica mundial.”*

*“Os proveitos anuais fixaram-se em 252.597 milhões de euros, o que representa um acréscimo de 11,2% face ao valor de 227.194 milhões de euros verificado em 2010. Relativamente a 2009, ano em que se registaram 255.851 milhões de euros, a quebra é de 1,3%, no entanto, o valor de 2011 representa um decréscimo acumulado de 15,2% face ao valor apurado em 2008 que ascendeu a 297.847 milhões de euros. Neste mesmo período o número de camas evoluiu de 28.057 (2008) para 28.934, em 2009, passando para 28.828, em 2010, e fixando-se em 28.399, no ano de 2011. O Revpar (rendimento por quarto disponível) atingiu, em 2011, 30,3 euros, o que significa um aumento de 11,88% face aos 27,1 euros de 2010. Apresenta-se inferior, em 1,6% face a 2009 (30,8 euros) que face aos 36,9 euros apurados em 2008 representou uma quebra de 16,6% (2009 face a 2008). De 2008 para 2010 o decréscimo do rendimento por quarto disponível foi de 17,9%. Para encontrar, no período posterior a 1976, anos de correspondência aos valores praticados em 2011, torna-se necessário recuar para o final dos anos oitenta, enquanto que o ano de 1999 foi aquele em que o Rev Par se apresentou mais elevado, com 44,11 euros, ou seja, 45,6% mais elevado do que o praticado em 2011.*

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

*Afere-se, pela leitura temporal, um crescimento de 71,44% na década de setenta, 22,22% na década de oitenta, 64,78% na década de noventa e a um decréscimo de 36,77% desde o início do presente milénio”*

A sustentabilidade do sector depende em grande medida da consistência nas políticas de preços. A manutenção ou crescimento da procura serão fortemente influenciadas pelas decisões do destino quanto ao preço. Atentas a estes factos, as unidades de alojamento procurarão adoptar estratégias de preço sustentáveis e eficazes, sendo que a medida dessa sustentabilidade requer a aferição se o cliente final beneficia verdadeiramente dessas estratégias ou se de forma mais ou menos uniforme assiste a pouca variabilidade nos preços que acaba por pagar.

Assim são definidas como questões de investigação:

- A venda dos quartos de hotel através de diferentes canais de distribuição acarreta benefícios para o cliente final em termos do preço pago por dormida?
- O momento de compra, a antecipação da mesma ou opção pela reserva de última hora, garantem ao cliente diferenças significativas no preço pago pelas dormidas?
- Qual o verdadeiro impacto das estratégias de preço das unidades de alojamento no preço pago pelo cliente final?

### **1.5. Objectivos**

Com este trabalho pretende-se determinar se existem diferenças para o cliente final na reserva de alojamento, em função do momento em que faz a reserva (por antecipação ou reserva de última hora) e do canal de distribuição a que recorre. Das conclusões a que se chegue, este documento poderá constituir uma base de reflexão para as estratégias de preço actualmente seguidas pelas unidades de alojamento e/ou um guião de compreensão do comportamento dos clientes das unidades de alojamento na

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

planificação das suas estadas, consoante as maiores ou menores preocupações que revelem quanto à aquisição do serviço ao melhor preço.

O presente trabalho permitirá ainda aferir a diferenças entre os preços disponíveis nos diferentes canais de distribuição, sendo um contributo para a compreensão das estratégia de preço seguidas pelas unidades de alojamento da Madeira e a percepção que o cliente final consegue ter dos preços do destino.

### **1.6. Metodologia**

A recolha de dados foi efectuada num espaço temporal de 2 meses, junto dos vários canais, tendo presente os preços que os Operadores e Agentes de Viagens publicitam nas brochuras que editam anualmente ou em cada época de contratação (verão e inverno).

A amostra é não probabilística por conveniência, dado que se escolheu um agente de viagens de relevância nacional com brochura editada, sítios de reservas na internet e unidades de alojamento de 4 e 5 estrelas, com informação disponível, ainda que sejam um universo sem representatividade estatística.

A recolha da informação dos preços foi efectuada através dos vários canais de distribuição utilizados pelas unidades de alojamento para chegarem ao cliente final. Definida a amostra e recolhidos os dados procedeu-se ao tratamento estatístico dos dados, apurando as diferenças nos preços praticados em vários momentos nos diferentes canais de distribuição, tendo por base o site de reservas do hotel, a par com a avaliação da homogeneidade de preços nas unidades com uma mesma classificação.

Recolheu-se informação dos preços para os hotéis seleccionados, nos respectivos site da internet, junto dos sites de reserva de operadores da web, consultando a brochura de um agentes de viagens português, de relevância nacional, e contactando directamente os

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

hotéis, com base num e-mail simulando uma reserva de um cliente. A recolha foi efectuada em dois momentos, procurando aferir a evolução dos preços para as mesmas datas, ao longo do tempo, concretamente à medida que se aproxima a data da estada. Os dados obtidos foram agregados em tabelas, para cada uma dos períodos seleccionados, sendo calculadas as diferenças de cada canal de distribuição face à informação do site de reservas do hotel. Apuraram-se ainda diferenças de preço entre classificações de unidade de alojamento (4 estrelas e 5 estrelas).

O trabalho foi elaborado com o recurso a informação secundária disponível sobre os diversos temas abordados, documentação que possibilitou a análise e discussão dos dados, no sentido de se conseguirem atingir os objectivos propostos.

### **1.7. Estrutura da Tese**

Este trabalho está dividido em 5 capítulos, contemplando no primeiro capítulo uma abordagem introdutória do trabalho. No segundo capítulo, é efectuada a revisão da bibliografia existente sobre a temática que visou enquadrar a questão da gestão do preço. No capítulo III é feita a descrição e justificação da metodologia utilizada no trabalho. No capítulo IV são apresentados, analisados e discutidos os dados recolhidos. Por último, no quinto capítulo, é apresentado o conjunto de conclusões a que se chegou com o trabalho desenvolvido.

## **CAPITULO II - A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO**

### **2.1. Introdução**

O capítulo que se segue foca a gestão do preço no sector hoteleiro, fazendo referência à perspectiva de diversos autores relativamente ao conceito de serviços na área hoteleira e explorando o aspecto da gestão do marketing mix nas suas variáveis. A temática da gestão do preço é explorada referenciando-se as estratégias e políticas de preço aplicadas no sector hoteleiro, os objectivos e paradigmas bem como conceitos como o Revenue e Yield Management. São ainda focados o papel das novas tecnologias e a sua influência relativamente ao factor preço.

### **2.2. O conceito de serviço e as suas características**

O conceito de Serviço tem tido várias perspectivas, sendo entendido como

*“uma combinação de resultados e experiências prestadas a e recebidas por um cliente”  
(Johnston e Clark, cit. em Pinto, 2002);*

ou como

*“um processo constituído por um conjunto de actividades mais ou menos intangíveis que, geralmente, mas nem sempre, são concretizadas por interacção entre o cliente e os recursos da entidade prestadora dos serviços” (Gronroos, cit em Pinto, 2002), as quais são prestadas para solucionar os problemas do cliente.*

Muitos autores consideram diferentes características associadas aos serviços, as quais determinam as dificuldades mais apontadas na sua gestão. Os serviços são considerados “processos constituídos por actividades ou séries de actividades e não por bens, são com maior ou menor extensão produzidos e consumidos simultaneamente, contando com a participação do cliente no processo de produção.

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

Segundo Kotler (1998, 412) o serviço

*“é qualquer acto ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada”.*

Os serviços não são visíveis nem sentidos (provados, ouvidos ou cheirados) antes de serem adquiridos, o que lhes confere uma dimensão de intangibilidade ou imaterialidade. Segundo Lindon (2009: 558), é preciso utilizar um serviço para saber se responde de forma adequada às expectativas do consumidor, não podendo ser observado, tocado nem experimentado previamente.

O ponto de venda é a “fábrica” dos serviços, o local onde se encontram os consumidores ou utilizadores, sendo a produção e o consumo simultâneos. Não podem ser armazenados, o que implica a necessidade de gerir a oferta e a procura, já que o que não for consumido não pode ser recuperado, conferindo-lhe uma dimensão de perecibilidade (Pinto, 2002: 30).

O grau maior ou menor de participação do cliente no processo de prestação do serviço implica a heterogeneidade do serviço. A procura flutuante determina dificuldades na manutenção de padrões de qualidade consistentes durante os picos da procura. A falta de consistência acaba por ser uma fonte de descontentamento dos clientes.

No Quadro 2.1. apresenta-se as características dos serviços mais citadas por diversos autores que exploraram o conceito de serviço. Em consequência destas componentes, Kotler (1998: 412) considera que à medida que passam a basear-se na utilização de máquinas, os serviços variam (como por exemplo as lavagens automáticas de carros ou os serviços de contabilidade), o que acontece também com as pessoas, em função da experiência dos seus prestadores. Por outro lado, alguns serviços requerem a presença do cliente. Os serviços divergirão ainda consoante visem o atendimento de necessidades pessoais (serviços pessoais) ou de necessidades administrativas (serviços empresariais).

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

O objectivo do próprio prestador dos serviços, vise ou não o lucro, e a propriedade, particular ou publico, determinarão diferenças nas organizações de serviços.

**Quadro 2.1 - Características dos Serviços**

	Processo	Intangibilidade	Simultaneidade	Heterogeneidade	Percibilidade
Berry (1975,1980, 1983)		X	X	X	X
Booms & Bitner (1982)		X	X		
Carmen & Langard (1980)		X	X	X	
Eiglier e Langeard (1980)		X	X	X	
Fisk (1981)		X			
Gronroos (1977, 1978, 1979, 1983, 2000)	X	X	X	X	X
Jud (1964)		X	X		
Langeard et al. (1981)		X	X	X	
Lovelok (1981); Lovelock et al. (1981, 1999)	X	X	X		
Rathmell (1966, 1974)		X	X	X	X
Regan (1963)		X	X	X	X
Sasser (1976); Sasser e Arbeit (1978)		X	X	X	X
Shostack (1977)		X	X	X	
Thomas (1978)		X		X	X
Zeithaml (1981)		X	X	X	

Fonte: Adaptado de Vieira, (cit in Pinto, 2002)

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

Ainda assim, os produtos e os serviços mantêm uma relação de continuidade (Lindon 2002: 559) dado que há cada vez mais serviços associados à venda de produtos, podendo distinguir-se 4 categorias: os serviços puros, de que são exemplo os cuidados médicos, as profissões de consultor, professor ou cabeleireiro; os serviços com forte componente material como o aluguer automóvel, hotelaria e transporte aéreo; os produtos com forte componente de serviços como a compra de automóvel, a televisão por cabo ou a informática; e os produtos puros como a gasolina, pastelaria ou CD áudio.

Lovelock (cit in Lindon, 2002: 560) propõe sete categorias de serviços:

- Produtos de consumo tangíveis com uma componente de serviços alta e inseparável de que são exemplo a restauração, os fornecimentos de água, electricidade e gás.

- Serviços de aluguer, tendo o consumidor o uso exclusivo desses bens ainda que não seja detentor dos mesmos (não é o proprietário).

- Serviços nos quais é dado ao consumidor o direito de partilhar uma instalação física ou sistema cuja propriedade é de outro, como sejam os hotéis, serviços postais e transportes públicos, espectáculos e museus.

- Serviços profissionais dirigidos ao consumidor individual, baseados nas capacidades humanas sendo praticados em determinadas instalações: médicos, dentistas, e outros especialistas.

- Serviços dirigidos aos bens detidos por determinado utilizador, como seja a jardinagem, os serviços de limpeza, lavandaria, parques de estacionamento e estações de serviço.

- Serviços sem um impacto imediato dirigidos à protecção e gestão dos bens detidos pelos consumidores: consultoria em questões legais, seguros, segurança e polícias ou vigilantes.

### **2.3 Definição de Turismo na óptica da procura e na óptica da oferta**

Turismo é definido pela OMT como um conjunto de acções executadas pelos indivíduos durante as suas viagens e estadas em locais fora da residência habitual. De acordo com Costa (2004:27), a satisfação das necessidades dos consumidores constitui requisito essencial para o desenvolvimento da actividade turística, sendo as atracções, o transporte, o alojamento, a restauração e a animação os principais elementos do produto turístico. Há quem entenda o produto turístico de forma mais lata, abrangendo tudo o que o turista consome ou observa durante a sua estada num destino. O produto turístico implica a produção no próprio local de consumo, a impossibilidade de armazenagem, uma intensa exposição aos serviços e um forte grau de emoção e irracionalidade no acto da compra, pelo facto desse consumo ocorrer em local distante da residência habitual do turista, pela importância dos canais de distribuição e pela elevada dependência de serviços complementares.

A definição de turismo na óptica da procura, segundo a OMT (1999) assenta no conjunto de acções executadas pelos indivíduos durante as suas viagens e estada em locais fora do seu ambiente habitual, durante um período contínuo igual ou inferior a 1 ano, tendo a viagem como motivação a prática de actividades de lazer, negócios e outros. Identificam-se nesta definição três elementos caracterizadores: deslocação para fora da residência habitual, por um período de permanência não superior a um ano e a própria motivação da visita.

Segundo Mathieson e Wall (1982), deve incluir-se no conceito de turismo os impactos gerados na região onde se desenvolve a actividade turística, sejam de natureza económica, ambiental ou mesmo social. Nesta perspectiva, Leiper (2004) defende que a análise do turismo na óptica da procura deverá incluir ainda elementos como a área de origem dos visitantes (local emissor), as regiões por onde os visitantes passam (área de trânsito) e o local de recepção dos visitantes (área de destino).

## **2.4 O Sector do Alojamento**

O alojamento é a actividade de prestação de serviços de alojamento, mediante remuneração, sendo disponibilizado um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares (Turismo de Portugal, 2007). Middleton e Clarke (cit in Martinho, sd) consideram o alojamento como a base das operações, uma vez que assume-se como o território do próprio turista ou a base para as outras actividades como as visitas a atracções locais, restaurantes, compras, estando directamente relacionado com o objectivo da visita. Enquanto um turista de negócios procura facilidades de serviços de secretariado ou internet, o turista de lazer procura facilidade de lazer como piscinas, court de ténis, proximidade de núcleos históricos e museus ou praias. Os produtos de alojamento são percebidos pelos clientes como experiências, devendo por isso ser geridos para atender às necessidade e benefícios procurados pelos clientes. A experiência proporcionada pelo produto hoteleiro depende dos elementos físicos como o edifício, os fornecimentos de bebidas e alimentação, dos benefícios sensoriais como a visão, ruído ou sons, toque associado à qualidade da construção e da mobília, assim como dos benefícios psicológicos experimentados, como os estados de bem-estar, status e satisfação (Martinho, sd).

De acordo com o Decreto-Lei n.º 39/2008 de 7 de Março, consideram-se empreendimentos turísticos, os estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares, os quais contemplam estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos (resorts), empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo no espaço rural, parques de campismo e de caravanismo e empreendimentos de turismo da natureza. Os requisitos específicos da instalação, classificação e funcionamento de cada tipo de empreendimento turístico são definidos por portaria conjunta dos membros do Governo responsáveis pelas áreas do turismo e do ordenamento do território, da administração local e da agricultura e do

desenvolvimento rural, consoante o tipo de empreendimento. Excluem-se do grupo dos empreendimentos turísticos as instalações ou os estabelecimentos que, embora destinados a proporcionar alojamento, sejam explorados sem intuito lucrativo ou para fins exclusivamente de solidariedade social e cuja frequência seja restrita a grupos limitados, assim como as moradias, apartamentos e estabelecimentos de hospedagem que, dispendo de autorização de utilização, prestem serviços de alojamento temporário, mediante remuneração, mas não reúnam os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos.

Existem três grupos de estabelecimentos hoteleiros com as seguintes categorias: hotéis, hotéis-apartamentos e pousadas. De acordo com o Turismo de Portugal (2008), um hotel é um estabelecimento hoteleiro que ocupa um edifício ou apenas parte independente dele, constituindo as suas instalações um todo homogéneo, com pisos completos e contíguos, acesso próprio e directo para uso exclusivo dos seus utentes, a quem são prestados serviços de alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimentos de refeições, mediante pagamento. Estes estabelecimentos possuem, no mínimo, 10 unidades de alojamento.

## **2.5. Gestão de Marketing**

Neste ponto são apresentados as variáveis de marketing, e as potencialidades da sua gestão, com especial relevo à variável preço, por ser a mais relevante no âmbito deste trabalho.

### **2.5.1. O Marketing Mix**

O Marketing Mix é definido como

*“a mistura de variáveis de marketing controláveis que a empresa utiliza para atingir o nível desejado de vendas no mercado alvo” (Kotler, cit in Middleton,2002:94).*

Os gestores de Marketing dispõem de 4 ferramentas de controlo que quando conjugadas contribuem para que se atinjam determinados objectivos: o produto (product), sendo a sua formulação uma dessas ferramentas enquanto garante da sua adaptação às necessidades dos clientes-alvo; o preço (price), ferramenta que deverá ser manipulada consoante o objectivo de aumentar ou reduzir o volume de vendas; a comunicação (promotion) enquanto meio para aumentar o número de indivíduos que conhecem o produto e que se encontram motivados para a sua compra; e o local (place) que condicionará a quantidade de clientes que terá acesso ao produto, ou seja, os locais onde os clientes podem aceder ao produto ou recolher informações sobre este (Middleton, 2002: 94). Estes quatro P's – product, price, promotion e place são manipulados em função dos objectivos das estratégias de marketing de forma a procurar controlar as condições de mercado e a posição relativa face à concorrência. Kotler redefiniu os 4 P's como C's, de forma a reflectir a orientação ao consumidor, ponto central do marketing de serviços moderno, associando ao produto o conceito de valor do consumidor, ao preço o custo para o consumidor, à promoção a comunicação e ao local a distribuição, acesso ou conveniência para o cliente (Kotler e Armstrong cit. in Middleton, 2002: 95).

#### **2.5.1.1. O Produto**

Segundo Kotler e Armstrong (2008: 200), o produto é o elemento chave da oferta, sobre a qual assenta a construção do marketing mix. Essa oferta materializa-se pela disponibilização aos clientes de bens tangíveis bem como de serviços, podendo caminhar-se da oferta pura e simples de um bem tangível até à oferta de um serviço puro, percurso durante o qual se conjugarão a oferta simultâneas de produtos e serviços, com maior relevância de um ou outro. Actualmente as empresas procuram diferenciar-se dos concorrentes oferecendo aos clientes não só os seus produtos ou serviços mas conjugando a sua oferta com experiências, adoptando os princípios que estavam na base do sector do entretenimento, replicando-o para as demais ofertas, seja de produtos

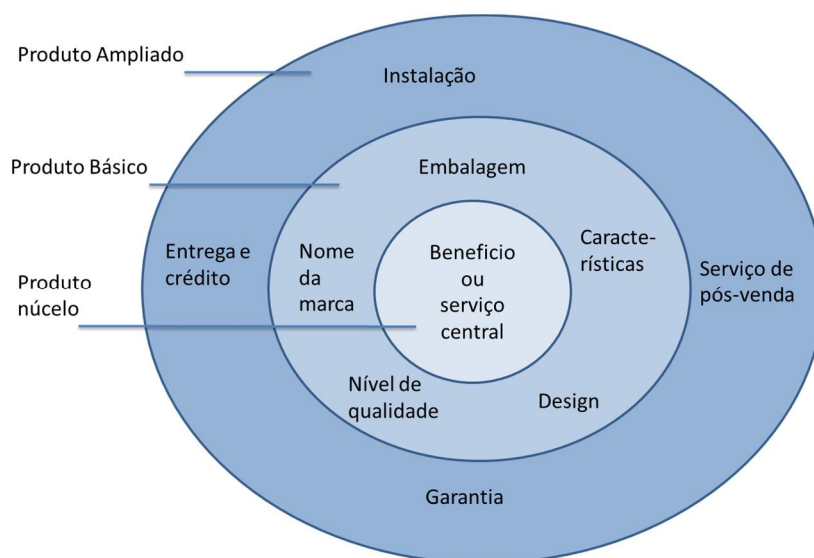
A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

(venda de sabonetes), produtos e serviços (a hotelaria e restauração) ou simplesmente de serviços (consulta médica ou aconselhamento financeiro).

Podem distinguir-se 3 níveis de produtos e serviços, o produto núcleo que tem associado o seu benefício ou serviço central, o produto básico que envolve também características como a embalagem, a marca, o design e o nível de qualidade do produto, e o produto ampliado que envolve os serviços pós-venda, de garantia, instalação e entrega ou mesmo crédito. Na Figura 2.1 representa-se esquematicamente esses níveis de produtos e serviços.

**Figura 2.1 – Três Níveis de Produto**



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2008: 201)

Tradicionalmente as empresas eram criadas à volta dos produtos - Lindon (2009: 204). O marketing veio centralizar o cliente sendo, segundo Peter Druker (cit in Lindon, 2009:204), o consumidor que determina o que é uma empresa já que o que os responsáveis da empresa pretendem produzir deve ser relegado face ao que o

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

consumidor quer comprar. O produto assume assim um conjunto de características que extravasam o conceito produto, a sua fórmula e performance, assumindo uma identidade sensorial, com importância para a embalagem, qualidade, serviços associados e a própria marca.

O produto assume uma expressão no universo do consumidor e não do produtor. Há porém que atender ao facto do conceito de marketing de um produto poder não ser suficientemente poderoso ou ser demasiado ambíguo, quando se procuram demasiadas performances em simultâneo, pelo que se torna relevante a definição objectiva dos benefícios para o consumidor e as vantagens face aos produtos concorrentes. Kotler e Armstrong (2008: 201) defendem ainda que os produtos e serviços podem dividir-se em função da finalidade com que o consumidor recorre à sua compra, consoante se destinem ao consumo final – produto de consumo - ou sejam alvo de processamento para incorporação num outro negócio – produto organizacional. Os produtos de consumo poderão assumir a classificação de produtos de conveniência, se o consumidor os compra com frequência, rapidez e recorrendo a uma comparação e esforços mínimos.

Quando o consumidor recorrer a uma comparação cuidada da sua adequação, preço, qualidade e estilo antes de decidir a compra, estamos perante produtos de compra comparada. São produtos a que o consumidor recorre com menos frequência. Existem ainda os produtos de especialidade, que apresentam características singulares ou têm associada uma marca que é identificada pelos consumidores que revelam disponibilidade para despende esforços adicionais de forma a assegurarem a sua compra. Há ainda os produtos que o consumidor não conhece ou conhecendo não tem por hábito comprá-los os quais se classificam como produtos não procurados. Estão sujeitos a maior propaganda de forma a consciencializar os consumidores da sua existência.

O Produto deverá ser entendido como o “valor do consumidor”, ou seja, os benefícios percebidos pelo cliente naquilo que lhe é oferecido para satisfazer as suas necessidades e desejos, a qualidade do serviço que lhe é prestado e o valor de determinado produto ou serviço face à concorrência (Kotler e Armstrong, cit in Middleton, 2002:95).

### **2.5.1.2. A Distribuição**

A acessibilidade aos produtos requer o estabelecimento de relações não só com os clientes como com fornecedores e revendedores, mediante o estabelecimento de parcerias a montante (fornecedores que disponibilizam à empresa produtora as matérias primas, as mercadorias, as informações e prestam os serviços necessários à sua actividade) e a jusante (distribuidores, grossistas, retalhistas e representantes autorizados). O canal de distribuição compreende todas as organizações que ajudam a tornar o produto ou serviço acessível ao cliente, seja um consumidor final seja uma organização que deste pretende beneficiar. As decisões de comunicação da empresa estarão relacionadas com as características desses canais de distribuição, designadamente com o apoio, treino e motivação das equipas que os compõem. O recurso a intermediários na distribuição visa obter uma maior eficiência junto dos mercados-alvo. Os intermediários desempenham um papel importante na transformação da oferta de produtos e clientes em necessidades dos clientes para consumir esses produtos ou serviços.

Enquanto um fabricante produz grandes quantidades, cada cliente necessita duma quantidade reduzida, face à produzida, pelo que a distribuição e os seus intervenientes assumem um papel importante na agregação de produtos e serviços produzidos por diversas entidades, satisfazendo os anseios de compra dos clientes. No passado as empresas tendiam a recorrer apenas a um canal de distribuição que atingia um segmento ou mercado alvo. A proliferação de segmentos clientes e o aparecimento de diversos canais alternativos para a distribuição determinaram que hoje seja frequente a utilização

de sistemas de distribuição multicanal, recorrendo as empresas a mais do que um canal para atingir um ou mais segmentos de clientes (Kotler e Armstrong, 2002:305).

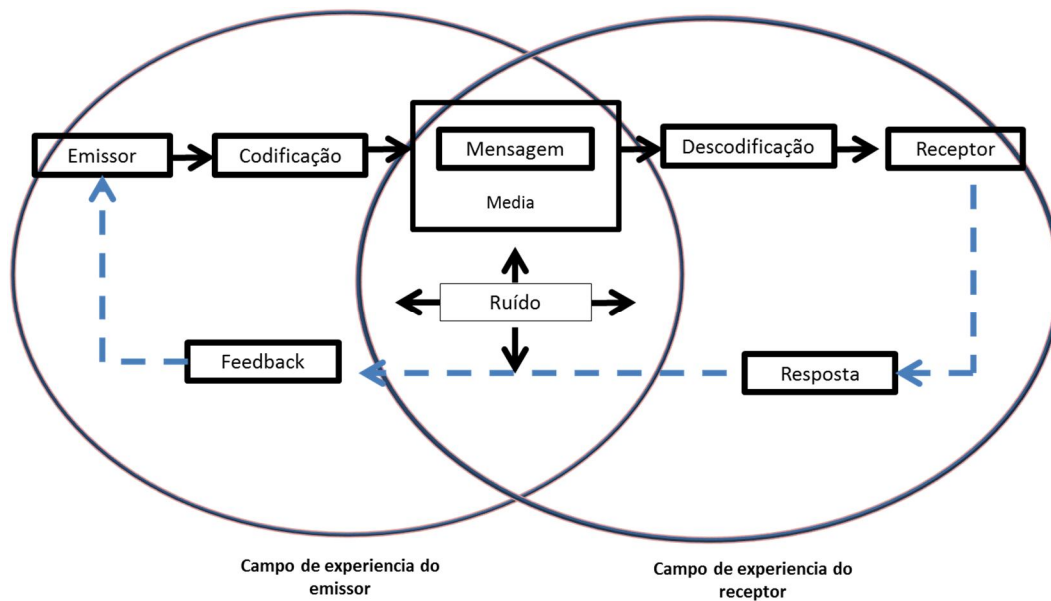
Segundo Kotler (1998:474) as decisões quanto à distribuição envolvem a decisão quanto ao número de intermediários de cada canal. O recurso à distribuição exclusiva implica a limitação do número de intermediários que irão dispor dos bens ou serviços. Tem subjacente o controlo sobre o nível dos serviços prestados pelos revendedores. Pretendendo-se incrementar de forma controlada o número de intermediários, recorre-se à distribuição selectiva, proporcionando uma cobertura adequada do mercado. A distribuição intensiva assegura a disponibilização dos bens ou serviços através do maior número possível de estabelecimentos. Está geralmente associada a situações de consumo em que o cliente valoriza a conveniência.

#### **2.5.1.3. A Comunicação**

O desenvolvimento de boas e fortes relações com os clientes exige para além de um bom produto, de uma correcta percepção do seu valor e de preocupações com a sua colocação junto dos clientes-alvo uma comunicação ou promoção eficaz, à semelhança do que acontece com os relacionamentos sociais. Há que conjugar a propaganda (apresentação e promoção de bens ou serviços através de um patrocínio), a promoção de vendas (lançamento de incentivos de curto prazo para incentivar a compra), as relações públicas (obtenção de publicidade favorável, fortificação da imagem, administração e contenção dos boatos e opiniões desfavoráveis através do desenvolvimento de boas relações com os públicos), a venda pessoal (apresentação pessoal do produto ou serviço através de vendedores) e o marketing directo (contacto directo a clientes identificados como clientes-alvo) de forma a criar laços de relacionamento com o cliente que potenciarão a confiança depositada no produto e facilitarão o acto de comprar, recorrendo às ferramentas promocionais mais adequadas a cada uma dessas acções (Kotler e Armstrong, 2008: 357).

O processo de comunicação, ilustrado na figura 2.2, tem subjacente um emissor que envia a mensagem, e um receptor, o cliente ou destinatário da mensagem.

**Figura 2.2 – Elementos do Processo de Comunicação**



Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2008, 361)

A mensagem constitui o conjunto de símbolos que o emissor transmite, recorrendo a canais de comunicação, o media. Para a transmissão dessa mensagem o emissor recorre a um processo de transformação do pensamento em linguagem simbólica, os quais são decodificados pelo receptor que atribui significado aos símbolos codificados pelo emissor. A resposta constitui as reacções do receptor à mensagem, parte da qual é comunicada de volta ao receptor, o feed-back. Durante o processo de comunicação podem ocorrer distorções não planeadas na mensagem o que apelidamos de ruído, as quais implicam a recepção da mensagem pelo receptor de forma diferente da emitida (Kotler e Armstrong, 2008: 361).

### **2.5.2. O Preço**

O preço é a variável do marketing-mix com maior relevo no presente trabalho pelo que é objecto de maior desenvolvimento do que as demais variáveis de marketing referidas anteriormente, dedicando-se este ponto às explicitação das especificidades associadas à sua fixação e gestão.

#### **2.5.2.1. Objectivos e conceitos associados ao preço**

O preço é uma variável que traduz o valor de transacção na troca de um produto ou serviço e concilia os interesses do produtor ou prestador de serviços que deseja maximizar a sua receita e atingir determinado volume de vendas com o do comprador ou cliente que visa maximizar a sua percepção de “bom negócio” quando escolhe entre produtos alternativos.

Face às outras variáveis do marketing-mix, o preço assume uma natureza abstracta já que as outras variáveis têm associadas actividades, sejam de distribuidores, agências de publicidade, de marketing directo, de comunicação e relações públicas; contrariamente às demais variáveis, as decisões de preço podem ter uma aplicação imediata, uma vez que os efeitos de campanhas publicitárias são sentidos meses ou anos depois da sua definição, tal como para o desenvolvimento de novos produtos ou para a criação de redes de distribuição; porém as decisões de preço podem ser facilmente imitadas ou tornar o preço desadequado, face às acções ou estratégias adoptadas pela concorrência (Lindon, 2009: 237).

A visão tradicional do marketing atribuía ao preço factores distintivos das demais variáveis do marketing mix considerando-o o veículo para a geração de receita, enquanto os outros seriam factores geradores de custos (Kotler cit in Macedo et al, sd).

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

A perspectiva económica do preço defende que a definição do preço é condicionada pelo princípio da elasticidade da procura, no entanto as decisões quanto ao preço estão verdadeiramente condicionadas por factores como as flutuações da procura (Collins and Parsa, 2006: 93). Os custos de produção, a qualidade relativa face à concorrência, os custos de um produto substituto, o valor reconhecido ao produto e a dimensão e profundidade do relacionamento existente entre o comprador e o vendedor são outros factores que poderão influenciar o preço. O preço estará tão dependente no julgamento que o cliente faz do mesmo quanto em rigorosos cálculos matemáticos tendentes ao seu apuramento (Nagle and Holden cit in Collins and Parsa, 2006:93).

Numa economia fechada e com baixa competitividade, a formação dos preços assentava no princípio da margem de lucro que se acrescentava aos custos de produção. Com o aumento da competitividade as estratégias passam de formação do preço para acompanhamento dos preços de mercado. Ou seja, o produtor tem de partir do preço que os consumidores estão dispostos a pagar e deduzir os seus custos de produção, chegando ao lucro (Macedo e outros, sd). Segundo Ramos et al (cit in Macedo e outros, sd), actualmente é exigido às empresas que sigam políticas e estratégias de preços que atendam à globalização dos negócios, exigindo planeamento e uma gestão adequadas aos custos e riscos inerentes à comercialização nacional e internacional.

A definição de um preço requer o entendimento do valor que o produto ou serviço criam no cliente. Esta metodologia assenta na percepção que os clientes têm do valor e não na noção de custo pelo vendedor, ou seja, considera-se o preço em conjunto com outras variáveis do marketing mix (Kotler e Armstrong, 2008:259).

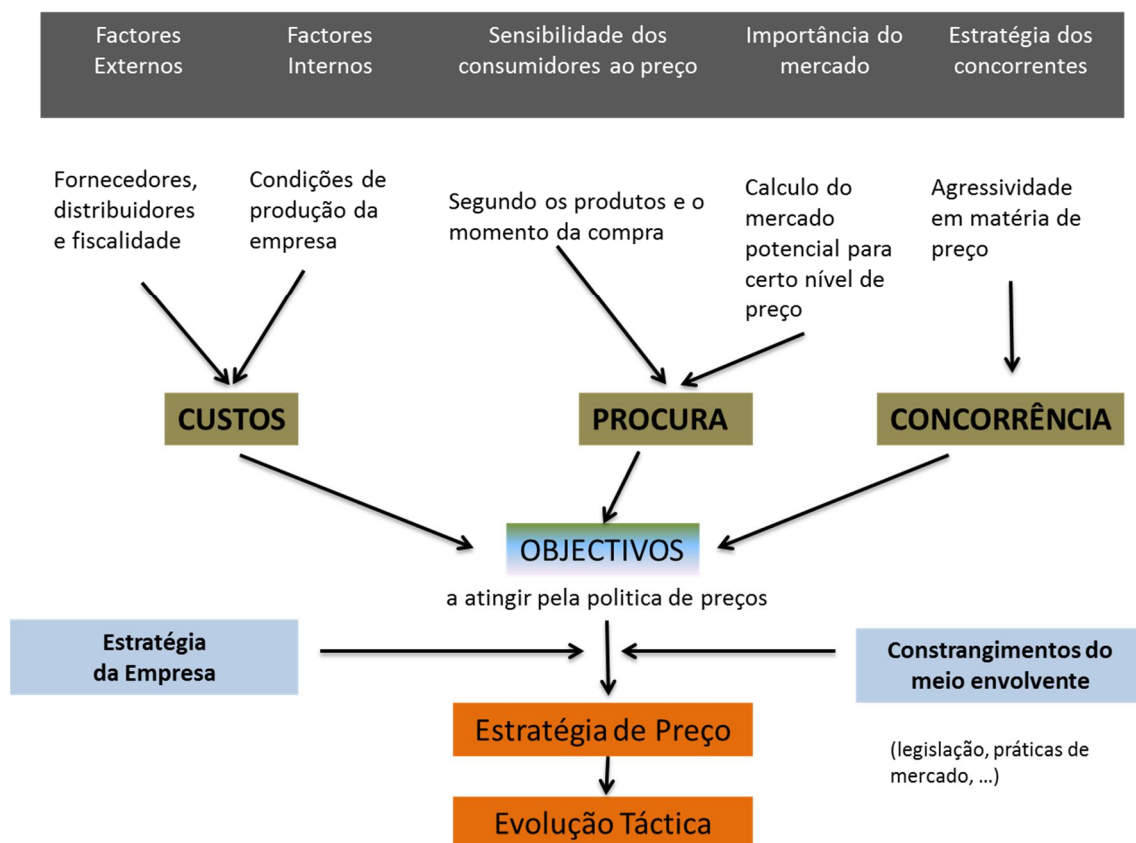
*“O preço é a expressão do valor de troca que se oferece por alguma coisa que satisfaça uma dada necessidade” (Sardinha, cit in Macedo, sd)*

Segundo Morris e Morris (cit in Macedo, sd) os preços devem reflectir as mudanças de mercado, devendo a gestão do preço ser uma actividade inovadora e criativa.

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

Todas as decisões de preço partem dum conjunto de factores que podem ser agrupados em redor dos custos, da procura e da concorrência conforme se esquematiza na figura 2.3. Da abordagem tradicional de aferição dos custos, distribuindo-os pelos produtos para fixar o preço de venda tem-se caminhado para uma perspectiva de partida da procura para saber a que preço o consumidor está disposto a comprar e em que quantidades – o preço psicológico ou de aceitação. Determina-se então a margem que esse preço deixa, deduzindo os custos de produção. Caso essa margem seja reduzida ou negativa ou se consegue reduzir os custos ou se abandona a comercialização do produto. Estas duas abordagens acabam por ser complementares (Lindon, 2009: 238).

**Figura 2.3 – Os factores a ter em conta para a elaboração duma política de preço**



Fonte: adaptado de Lindon (2009: 239)

O preço influi sobre a procura já que um preço demasiado elevado ou demasiado baixo pode comprometer o desenvolvimento do produto. O preço influi sobre a rentabilidade da actividade seja pela margem que irá proporcionar face aos custos de produção seja pela influência que terá sobre as quantidades vendidas. O preço influencia ainda a percepção que os consumidores têm do produto, determinando o seu posicionamento e até a aferição pelo mercado do seu nível de qualidade. É também uma variável facilmente comparável com outras marcas, sendo rapidamente percebidas as alterações de preço (Lambin, 2000: 575).

O reconhecimento da importância da gestão dos preços tem crescido nos últimos anos. A maior liberdade nos mercados, a intensificação da concorrência internacional, a evolução tecnológica e nalguns casos tendências inflacionistas têm determinado alterações nos padrões de preço nalguns produtos e serviços. O processo de definição de preços e a determinação do nível correcto de preço continua a apresentar-se como um exercício com elevado nível de dificuldade. Embora o preço possa ser alterado por programas de promoções e programas de distribuição, a fixação do preço passa pela definição duma estratégia de marketing, definindo objectivos claros de preço, analisando a elasticidade do preço, os concorrentes e os custos, não perdendo de vista o impacto do preço na procura de produtos ou serviços substitutos, tendo sempre presente eventuais constrangimentos legais limitativos das políticas de preços de determinados bens ou serviços (Guiltinan e Paul, 1988: 199).

#### **2.5.2.2. Impacto das estratégias de preço**

O preço é simultaneamente determinante da procura e da rentabilidade de médio e longo prazo. A escolha de estratégias de preço implica a necessidade de defesa dos interesses internos da organização (determinação do preço em função dos custos e da rentabilidade pretendida) assim como dos interesses externos (definir o preço atendendo à aceitação do mercado, sua capacidade e aos preços dos produtos concorrentes). (Lambin, 2000:573).

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

As estratégias de preço podem centrar-se num de 3 objectivos: o lucro, o volume ou a concorrência. Os objectivos de preço centrados no lucro visam responder a questões como a maximização do lucro ou atingir determinado nível quanto à taxa de rentabilidade dos capitais investidos. A maximização do lucro assume uma vertente economicista sendo na realidade de difícil aplicação na medida em que supõe a irreal estabilidade dos factores ambientais e da concorrência. Já a taxa de rentabilidade assenta num preço-alvo ou suficiente para proporcionar essa rentabilidade para um nível de actividade previsto. Os objectivos centrados no volume visam aumentar a quota de mercado, assegurar determinada taxa de crescimento das vendas ou um nível de volume de negócios.

Habitualmente quando se atinge o volume pretendido centra-se o objectivo de preço na obtenção duma taxa de rentabilidade considerada suficiente. Os objectivos centrados na concorrência procuram a estabilidade dos preços e o alinhamento em relação aos concorrentes. O alinhamento face aos concorrentes ocorre nas situações em que a empresa tem consciência da sua reduzida capacidade para influenciar o mercado. A definição duma estratégia de preços requer uma atenção constantes aos custos, à procura e aos concorrentes. (Lambin, 2000:577).

A definição do preço, designadamente aquando do lançamento de um novo produto, deve suportar-se na análise dos custos, da procura e da concorrência, podendo optar-se por uma estratégia de preço de desnatação, de paridade ou de penetração. A estratégia de preço de desnatação consiste na venda do produto a um preço elevado limitando-se o produto ao conjunto de consumidores dispostos a pagar um preço elevado. Esta estratégia assegura uma elevada receita. É adoptada em situações de previsão de um ciclo de vida curto para o produto ou da ocorrência da imitação do produto pela concorrência em que a prática de preços baixos não permitiria a rentabilização da inovação. Nas situações em que a procura seja inelástica, pelo menos entre um importante grupo de compradores, esta estratégia revela-se adequada já que permitirá a maximização da receita. Sendo o produto verdadeiramente novo, os consumidores não

disporão de elementos de comparação, o que implicará essa inelasticidade da procura, adoptando-se o alinhamento com os preços dos concorrentes (estratégia de paridade) em momento posterior (Lambin, 2000:604).

Em alternativa pode recorrer-se à prática de preços baixos para alcançar uma importante quota de mercado, estratégia de preço que é apelidada de penetração. Pressupões a adopção duma estratégia de distribuição intensiva, o desenvolvimento de acções de publicidade e uma capacidade de produção adequada desde o lançamento do produto. A adopção desta estratégia de preço deverá ter na base uma procura elástica, não se privilegiando nenhum segmento. Os volume de produção a atingir deverão proporcionar reduzidos custos unitários, sendo que o produto será facilmente ameaçado pela concorrência. (Lambin, 2000:605).

Uma estratégia de preço de penetração mostra-se assim mais arriscada do que a de desnatação já que se a empresa prevê rentabilizar o produto num longo espaço de tempo, é provável que os concorrentes que entram posteriormente no mercado possam utilizar novas técnicas de produção que lhes proporcionem uma vantagem-custo sobre a empresa inovadora (Lambin, 2000:606).

### **2.5.2.3. A procura e os preços: a elasticidade da procura/preço**

As estratégias de preço têm utilidade em função do impacto que geram na procura. Agir sobre o preço requer assim que se afira o impacto que essa acção terá na mudança das vendas, sabendo que as alterações de preço têm um duplo impacto sobre as vendas, já que se altera não só as unidades vendidas como também os proveitos por unidade vendida. A elasticidade da procura expressa a sensibilidade da procura às alterações de preço, já que estuda o impacto duma variação do preço na receita total.

A elasticidade da procura mede a alteração percentual ocorrida na procura provocada por uma alteração percentual no preço, através do quociente entre a evolução registada

na quantidade  $(Q_2 - Q_1 / \frac{1}{2} (Q_2 + Q_1))$  e a evolução imposta ao preço  $(P_2 - P_1 / \frac{1}{2} (P_2 + P_1))$ , sendo  $Q_2$  a nova quantidade,  $Q_1$  a quantidade inicial,  $P_2$  o novo preço e  $P_1$  o preço inicial (Guiltingan e Paul, 1988: 200).

O coeficiente da elasticidade é dado pela variação em percentagem da procura provocada por uma variação de 1 por cento no preço de venda. Se o coeficiente da elasticidade apresentar um valor negativo, significa que a procura diminui quando os preços aumentam. Este resultado pode parecer natural porém, há situações em que perante o aumento do preço a procura aumenta já que o consumidor tenta antecipar novas subidas e intensifica o consumo, armazenando o produto. O coeficiente da elasticidade pode ser zero, para situações em que a procura é constante qualquer que seja o preço. É uma situação pouco vulgar, havendo porém produtos cuja procura é quase inelástica, dentro de certos limites, como é o caso dos combustíveis, do pão e dos cigarros. A procura será não elástica para situações de produtos insubstituíveis e cujo consumo seja fundamental. As situações de coeficiente da elasticidade maior que zero revelam um aumento da procura com aumento do preço. Estas situações explicam-se pela imagem associada ao preço, designadamente os casos de preços muito baixos que conotam uma imagem de má qualidade ou desinteresse pelo produto (Lindon, 2009:243).

#### **2.5.2.4. A internet e os preços**

A presença na internet tem subjacente quatro dimensões (Lindon 2009: 664): a presença tradicional através de sites informativos; presença com sites interactivos quanto à comunicação com os utilizadores, sendo utilizados para a recolha de informação e opinião dos potenciais clientes; empresa desenvolve formas de comércio electrónico; distribuição virtual, aplicável a produtos ou serviços intangíveis, potenciando a rapidez na entrega dos produtos ou serviços.

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

Ainda de acordo com Lindon (2009, 663), a internet apresenta-se como uma ferramenta de marketing inovadora permitindo aumentar a rapidez entre a concepção e a implementação de ferramentas de marketing, sejam campanhas promocionais ou estudos de mercado, facilita a adopção do marketing one-to-one, permite melhorar as medições já que permite medições com base no universo total em vez de amostras, envolvendo o utilizador, exigindo formas cada vez mais criativas de abordar os clientes. A comunicação entre os clientes assume também uma importância crescente, na forma de rede, tendo os clientes a capacidade de construir e destruir a reputação de marcas e empresas.

Segundo Yesawich, Pepperdine & Brown (cit in O’Conner, 2002), 6 em cada 10 viajantes em lazer procura activamente o preço mais baixo possível para os serviços associados às suas viagens. Um estudo de Forrester (cit in O’Conner, 2002) revelou que 66% dos consumidores usou um desconto online e um estudo do Joint Hospitality Industry Congress (cit in O’Conner, 2002) revelou que há uma percepção significativa entre os consumidores que os preços obtidos através da internet são mais baixos do que através dos canais tradicionais.

Esta percepção advém da convicção dos consumidores quanto aos retalhistas presentes na internet como o “Amazon.com” e a sua competitividade face aos outlets tradicionais, os quais assumem que o mesmo se passa com os produtos e serviços associados a viagens. Esta ideia é reforçada pela percepção dos consumidores de que os fornecedores conseguem cortar nos custos utilizando a internet como canal de distribuição dos seus produtos, reflectindo no consumidor final essas poupanças. Esta percepção tem sido reforçada pelo sector da aviação que tendencialmente oferece descontos significativos nas reservas efectuadas on-line. Do exposto resulta que os consumidores tendem a associar às reservas online a oportunidade para maximizar o “valor” das suas aquisições on-line. No estudo realizado por O’Conner e Horan em 1999, estes concluíram que, na maioria dos casos, os preços obtidos através da internet eram significativamente

superiores aos obtidos através do contacto junto de Centrais de Reserva, apesar do custo mais baixo associado a este canal de distribuição. Ressalve-se que este estudo restringiu-se à análise de cadeias hoteleiras com site próprio na internet. Da pesquisa efectuada resultou que os consumidores de viagens procuram na maioria dos casos um site antes de efectuarem a sua compra.

Segundo o Jupiter Media Matrix (cit in O’Conner, 2002) para as reservas em hotéis 10% dos compradores visita um site, 43% visitam dois ou três sites e 22% visitam quatro ou mais sites. A informação nos vários canais é muitas vezes inconsistente pelo que os compradores on-line tendem a tornar-se, e de forma crescente, intolerantes a essas inconsistências de informação, podendo mesmo reagir de forma adversa optando por efectuar a compra num hotel concorrente. Estudos anteriores revelaram que menos de 10% das empresas registavam consistência de preços nos vários canais. Este estudo veio demonstrar uma evolução positiva nas práticas da indústria já que confirmou a evolução desse valor para um terço das cadeiras hoteleiras. Conclui ainda o estudo que a maioria dos preços oferecidos através dos diferentes canais são muito semelhantes, para a maioria dos hotéis, tornando questionável a utilidade de dispêndio de recursos e afectação de tempo à procura do preço mais barato.

#### **2.5.2.5. O combate às “guerras de preço”**

Nos combates pela conquista de mercado é frequente os decisores recorrerem a baixas de preços, encetando verdadeiras guerras de preço que acabam por acarretar terríveis quebras dos ganhos do sector, quando poderiam competir com os seus concorrentes baseados na qualidade em vez de no preço, alertando mesmo os consumidores para os efeitos nefastos do sector associados à opção por soluções de preço baixo (Rao, 2000).

As guerras de preço geralmente têm origem porque alguém considera que o preço de mercado se encontra muito alto ou quando ambiciona a conquista de quota de mercado

ou ainda quando um gestor encara a descida do preço como uma medida fácil e temporária cuja reversibilidade estará sob o seu controlo (Rao, 2000).

Há um conjunto de medidas de gestão que podem ser tomadas para fazer face a guerras de preços, e que se podem dividir em 2 grupos: medidas não associadas ao preço e medidas associadas ao preço. No primeiro grupo identifica-se a publicitação ou revelação da estratégia da empresa associada ao preço e aos custos de produção, permitindo aos concorrentes conhecer o que podem esperar; outra medida poderá ser a competição ao nível da qualidade, incrementando as características diferenciadoras do produto, associando-lhe benefícios e esclarecendo os consumidores das desvantagens de recurso às soluções alternativas de preço-baixo; poder-se-á ainda recorrer ao estabelecimento de parcerias procurando estreitar relações com fornecedores, distribuidores e outros parceiros que permitam acrescer valor ao produto que chega ao consumidor final.

No conjunto de medidas directamente associadas ao preço, pode-se recorrer a preços complexos, ou seja, oferecer descontos de quantidade, preços promocionais ou oferecer programas de fiabilização com vantagens no preço; outra alternativa será o recurso à introdução de novas marcas destinadas especificamente aos segmentos que estão a ser alvo da guerra de preços; proceder a ajustamentos do preço em resposta às acções dos concorrentes ou caso se perspetive a entrada de um novo concorrente. Perante uma guerra de preços é determinante proceder a um bom diagnóstico da situação e aferição das alternativas de reacção à redução do preço como resposta à concorrência (Rao, 2000).

### **2.5.3. O preço e a distribuição no sector hoteleiro**

Neste ponto desenvolve-se o tema das estratégias de preço e dos canais de distribuição associados ao sector hoteleiro, em concreto, as unidades de alojamento. Identificam-se

os factores que estão na base na definição dos preços de alojamento, as implicações do preço na percepção do produto pelo cliente, designadamente quanto à qualidade e às expectativas que gera no cliente, e as estratégias de gestão do preço que procuram a maximização da receita.

Desenvolve-se ainda a temática da distribuição, e as especificidades associadas ao sector hoteleiro e ao alojamento.

### **2.5.3.1. O preço no sector do alojamento**

Segundo Middleton e Clarke (2002:151), na indústria do turismo, ainda que as circunstâncias de mercado determinem por vezes a necessidade de responder a reacções dos clientes e acções dos concorrentes, as empresas controlam os preços que estabelecem.

Desde os anos 90, os clientes têm revelado uma tendência crescente para condicionar esses preços, em resultado da globalização, da concorrência e da adopção de novas tecnologias, designadamente com o uso da internet e dos sistemas interactivos de televisão que facilitaram a comparação on-line de preços. A adopção da moeda única pelos países do Euro também facilitou a transparência dos preços e a sua comparação.

Nos negócios das viagens e turismo, designadamente no alojamento hoteleiro, os preços são estabelecidos, seguindo dois níveis: um primeiro correspondente ao preço que é publicitado meses antes para inclusão em brochuras, designado por tarifa base, o qual traduz a estratégia de marketing seguida, baseado na ponderação de factores como o posicionamento face aos concorrentes, o retorno pretendido para o investimento realizado e atendendo aos custos operacionais, os objectivos de crescimento, a quota de mercado a conquistar e os lucros pretendidos.

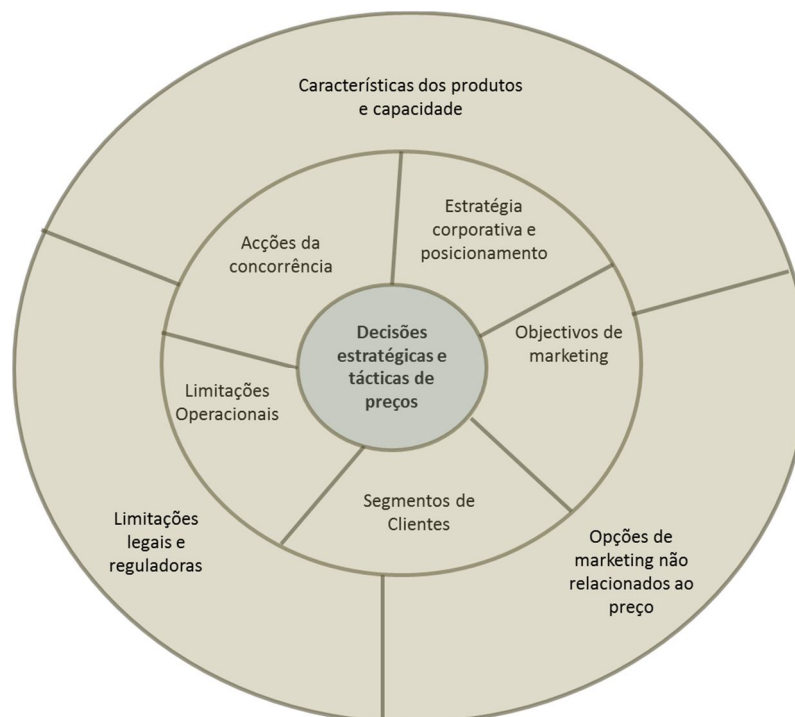
A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

Este preço constitui também uma comunicação das expectativas quanto à qualidade do produto e o valor para os clientes potenciais, reflectindo mesmo o estágio do ciclo de vida do produto. Um segundo nível contempla as decisões táticas de marketing e corresponde ao preço a que a empresa se dispõe efectuar negócios em determinado espaço de tempo. Varia à medida que se aproxima a data da prestação do serviço, em função das reservas do momento. Um dos objectivos deste preço é estimular a procura e fazer crescer as reservas de última hora. Tem reflexo imediato na receita diária, determinando os fluxos de caixa de curto prazo.

O preço é influenciado por diversos factores que são representados na figura 2.4 através de um conjunto de anéis, um interno que reflecte influências directas nas decisões estratégicas e táticas da empresa e outro que reflecte as influencias mais amplas.

**Figura 2.4 – A rede de influências sobre as decisões de preço**



Fonte: adaptado de Middleton e Clarke (2002,157)

Segundo Nedelea (2004), as estratégias de preço elevado são adoptadas nos casos de oferta exclusiva que associam aos seus consumidores sentimentos de prestígio e estatuto ou nos casos de oferta limitada. As estratégias de preço fixo são geralmente adoptadas nas situações de comercialização em pacotes de serviços, os quais incluem um conjunto mínimo de serviços obrigatórios. Já as situações de preço diferenciado têm inerentes o volume de compra, especificidades de segmentação, de que são exemplo preços especiais para estudantes, recém-casados ou clientes do mercado interno, preços pré-contratados, como ocorre com a contratação pelos operadores turísticos, ou a importância relativa de determinado canal de distribuição face aos demais ou as situações de descontos que são adoptadas quando se pretende estimular ou compensar determinado tipo de clientes.

#### **2.5.3.2. Revenue Management e Yield Management**

O sector dos serviços enfrenta habitualmente problemas específicos, dos quais se destaca a perecibilidade (Parasuraman and Varadarajan, cit in Desiraju e Shugan, 1999), de que são exemplo os aviões, comboios e os barcos cujos lugares não ocupados aquando da partida tornam-se perdidos para sempre. Desiraju e Shugan (1999:44) destacam que o sector do alojamento sofre do mesmo problema, os bilhetes para concertos não vendidos assim como as mesas livres nos restaurantes. Associado a este problema da perecibilidade surge o problema dos constrangimentos de capacidade.

Quando ocorrem picos na procura muitos serviços sofrem de constrangimentos quanto à sua capacidade que os impedem de atender um número adicional de clientes. Desta combinação de perecibilidade e constrangimentos de capacidade surge a preocupação crescente dos prestadores de serviços com a maximização da utilização da capacidade instalada. Para maximizar a rentabilidade da capacidade instalada, muitos serviços recorrem a complexos sistemas de gestão do preço, com recurso às tecnologias de informação, designados por yield management. As técnicas de yield management contemplam técnicas de desconto nas compras antecipadas e a limitação das vendas

antecipadas, a esses preços com desconto, e controlo dos riscos de overbooking (Kimes e Lieberman cit in Desiraju e Shugan, 1999).

O Yield Management tem inerente a adopção de técnicas de Revenue Management, ou seja, estratégias de optimização do volume de procura por um bem perecível, maximizando a receita. Contempla a redução de preço para estimular a procura, assim como aumentar os preços para explorar as oportunidades de maximização de receita nas situações de procura elevada. O Yield Management centra-se especificamente na maximização da receita à custa dos clientes considerados menos sensíveis ao preço (Baker).

### **2.5.3.3 Os intermediários e os canais de distribuição**

Nedelea (2004) defende que para o sector hoteleiro a distribuição é uma componente importante do marketing mix uma vez que o produto turístico não pode ser enviado ao cliente sendo as empresas prestadoras dos serviços condicionadas pela sua efectiva presença junto dos clientes. A atracção dos clientes a determinado destino ou unidade de alojamento depende da informação prestada aos potenciais clientes e da capacidade de os estimular, verificando-se a necessidade de coordenação das actividades de distribuição e de promoção. Sendo o acto de consumo a compra do direito a desfrutar de determinada experiência ou infra-estrutura num momento futuro, a distribuição não assegura mais do que a prestação de informações, até porque o produto turístico é intangível e imaterial.

A distância entre os clientes e os destinos turísticos confere importância à distribuição e seus intermediários, criando inclusivamente, por vezes, uma situação de dependência dos destinos das decisões de comercialização dos distribuidores, os quais se centram na necessidade de atender às preferências dos clientes mais do que aos interesses dos prestadores dos serviços. Do exposto resulta que a distribuição dos serviços turísticos depende quer dos canais directos de distribuição quer dos canais indirectos, nos quais os

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

intermediários assumem um papel relevante, sendo frequente o peso relativo desses canais depender de questões como a sazonalidade do destino.

Segundo Quintas (2006, 874), os canais de distribuição directa são constituídos por acções de direct mailing, telemarketing, contactos pessoais (sales calls), publicidade e internet (ou outros sistemas de acesso directos pelo consumidor). Os canais de distribuição indirecta são constituídos por agências de viagens, operadores turísticos, representantes independentes de hotéis, sistemas centrais de reservas e sistemas mundiais de reservas das companhias de aviação.

Para Nedelea (2004), o recurso ao canal directo junto dos prestadores de serviços é mais frequente nas situações de fluxos turísticos não organizados, que viajam de forma individual, sejam turistas individuais, pequenos grupos de pessoas ou famílias. A comercialização dos serviços turísticos via canal directo proporciona aos respectivos prestadores o controlo da distribuição e das características do produto comercializado assim como do preço a que é consumada a venda ao consumidor final. O canal indirecto de distribuição é mais frequente para as formas organizadas ou semi-organizadas de turismo.

O recurso às agências de viagens permite aceder à informação dos diferentes destinos turísticos, respectivos programas, proceder à comparação e avaliação das várias alternativas comprando o produto que melhor se adequa às suas preferências. Acresce que pode contratar-se vários serviços em bloco, beneficiando de melhores preços e despendendo menos tempo do que se efectuasse contactos directos a cada um dos prestadores de serviços a que se pretende recorrer durante a viagem (Mill and Morisson, cit in Nedelea, 2004).

Mill and Morisson (cit in Nedelea, 2004), classificam os canais de distribuição em canais de consenso, de integração vertical ou de coordenação vertical, consoante nenhum dos membros do canal controla o sistema de distribuição, algum ou alguns dos

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

agentes de viagens ou operadores turísticos controlam-no, ou o controlo do canal fica a dever-se a questões contratuais ou acordos de financiamento estabelecidos com agências de viagens.

Quintas (2006,876) descreve os canais de distribuições de produtos e serviços hoteleiros mais usados: representantes hoteleiros, agências de viagens, operadores turísticos, centrais de reservas, sistemas electrónicos GDS e CRS, sistemas interactivos utilizados pelos consumidores e as redes electrónicas públicas.

Os representantes hoteleiros são empresas de representação hoteleira a que as unidades independentes habitualmente recorrem a fim de obterem colaboração nos seus esforços de marketing, vendas e reservas em países e mercados onde a acção de marketing, sobretudo o directo, se revela mais necessária e também difícil. Constitui uma alternativa à criação de escritórios exclusivos de promoção e vendas no exterior cujos encargos inviabilizariam a sua manutenção dada a dificuldade de diluição dos custos pelas reservas geradas. Os serviços prestados pelos representantes podem ir da simples captação de reservas até ao desenvolvimento de acções de marketing, promoção e vendas, em seu nome, junto de agentes de viagens, operadores turísticos, organizando reuniões, congressos e viagens de incentivo, envolvendo companhias aéreas e empresas.

Estas acções são devidamente planeadas e coordenadas com os hotéis, sendo objecto de orçamentação. Os hotéis poderão ainda beneficiar de bases das empresas de representação hoteleira para a realização de acções de marketing directo. Por outro lado esses representantes hoteleiros disponibilizarão a informação de que dispõem sobre os produtos e serviços hoteleiros representados a potenciais fontes de negócio, gerando oportunidades de negócio. Tais representações são suportadas por contratos e têm inerente sistemas de remuneração que passam pelo pagamento dum avença mensal e uma comissão sobre o valor das reservas efectuadas. É ainda frequente com a celebração do contrato o pagamento dum jónia, liquidada no início da relação comercial.

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

A garantia de ocupações satisfatória determina a necessidade de recurso a outros canais de distribuição, assim como a colaboração com os organismos locais e locais de turismo.

A quantidade de viajantes que recorrem à assistência de agentes de viagens na selecção dos hotéis atinge proporções entre 50 por cento, nas viagens de negócios, e 70 por cento nas viagens de lazer, o que leva os hotéis a preocuparem-se em captar a atenção e colaboração dos agentes de viagens, procurando obter uma maior visibilidade no mercado. A criação de uma elevada confiança entre hoteleiros e agentes de viagem não pode por isso ser descurada pelos primeiros. Para o efeito, torna-se importante a sua participação nos sistemas electrónicos de reservas mundiais (GDS), a realização de contactos de vendas através de visitas às agências de viagens, a contratação de publicidade nas suas publicações, a organização de viagens de familiarização com colaboradores das agências de viagens, bem como o pronto pagamento às agências de viagens das comissões, fazendo dessa prática uma verdadeira estratégia comercial (Quintas, 2006,879).

As causas mais frequentes de disputas entre hoteleiros e agentes de viagens prendem-se com a manutenção dos hotéis na ignorância quanto à evolução das reservas, a solicitação de allotments de quartos muito superiores às reais necessidades, aumento extraordinário dos preços dos quartos dos hotéis, desencorajando o interesse pelo hotel, atrasos no pagamento das facturas aos hotéis, devidas pelos serviços prestados aos clientes e o desvio para os hotéis dos clientes destinados inicialmente aos seus estabelecimentos. Do lado dos agentes de viagens, a oferta de melhores preços aos clientes que procedem às reservas directamente, tratamento mais atencioso aos clientes directos do que aos clientes das agências, atrasos no pagamento das comissões e o valor base de incidência dessas comissões, habitualmente excluindo as refeições contratadas com a reserva do alojamento.

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

Os operadores turísticos são os grossistas dos produtos turísticos. Criam e comercializam programas de férias ou circuitos turísticos, habitualmente vendidos através de redes de agentes de viagens, os quais agem como retalhistas independentes. Os contratos com estes intermediários têm associado a afectação de quartos dos hotéis – allotment – em determinadas condições de preço e prazo de opção (release) dos mesmos quartos no caso destes não serem vendidos. Esta concessão de allotment acarreta a hipoteca de parte da capacidade do alojamento do estabelecimento, por tempo determinado, equiparável à transferência de mercadoria do armazém para o distribuidor na esperança de que este a venda. Os contratos celebrados com estes intermediários especificam habitualmente um conjunto de situações do tipo tratamento em caso de overbooking, no-shows, pagamentos, segurança, higiene e serviço, assim como incómodos criados aos clientes por motivos de obras de renovação e manutenção ou por encerramento de facilidades e serviços do hotel, responsabilidade civil do hoteleiro, incluindo seguro no caso de ocorrências graves.

As centrais de reservas hoteleiras são cada vez mais numerosas, assumindo um papel crescente na geração de negócio na indústria das viagens. Tal permite perspectivar que num futuro próximo um hotel que não se encontre ligado por este canal de distribuição dificilmente vingará no mercado. Contemplam pessoal de contacto devidamente treinado, apoiado por um sofisticado sistema informático, meios de promoção e uma organização profissional apoiada nos sistemas globais de distribuição (GDS) das companhias aéreas, se a sua vocação for internacional ou intercontinental. O sucesso das centrais de reserva depende essencialmente do número, tipo e categoria dos hotéis representados, da maior ou menor facilidade de acesso ao sistema, da fiabilidade da informação disponível em tempo real e da possibilidade de formalização do pedido e confirmação da reserva no mínimo espaço de tempo possível. Pressupõem a disponibilização de quartos pelos hotéis, com possibilidade de efectivar reserva instantaneamente através de ligações on-line do hotel aos escritórios da central de reservas, devendo esses escritórios dispor de grande flexibilidade da estrutura de preços

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

adoptada, gestão adequada dos tipos de quartos e obtenção de informação a ser usada pelo função de marketing do estabelecimento (Quintas, 2006,885).

A indústria hoteleira, à semelhança de outros sectores de actividade e dos consumidores, encontra-se cada vez mais apostada no aproveitamento das auto-estradas da informação, pelo que se assiste ao recurso às chamadas GDS (*Global Distribution Systems*). Frequentes nas companhias aéreas, compreendem habitualmente sistemas automatizados de vendas, interfaces em tempo real e dupla via entre os sistemas das unidades hoteleiras e os escritórios das centrais de reservas, assim como com as companhias de aviação e internet reservations systems (IRS), permitindo o pedido de reservas de quartos pelos clientes interessados, directamente ao hotel, dispensado a intermediação dos canais habituais. Estes sistemas são constituídos por centenas de milhar de terminais de computadores instalados nas agências de viagens, ligados às redes das companhias aéreas as quais facilitam o acesso às centrais de reserva dos hotéis.

Os sistemas de reservas electrónicas assumiram uma dimensão crescente com a utilização crescente pelos utilizadores domésticos, acedendo a partir de suas casas às reservas on-line de alojamento hoteleiro e obtenção de informações sobre restaurantes, estabelecimentos de diversão e atracções locais. Essa informação contempla imagens dos hotéis. Tais sistemas vêm constituir uma importante ferramenta de marketing electrónico, proporcionando também aos hotéis informações do número de pessoas que consultam a informação disponível sobre o seu hotel, área de residência, que páginas examinou e quanto tempo despendeu em cada uma delas.

Qualquer pessoa que disponha de um computador pessoal com acesso à internet acaba por ter acesso aos serviços on-line das redes electrónicas públicas. Assiste-se assim a uma crescente presença de hotéis na web contendo informação sobre o hotel, informação sobre a sua área de localização (pontos de interesse da localidade), imagens do hotel, preços, endereço de e-mail, ofertas especiais e reservas on-line.

Ainda assim, será previsível que os potenciais clientes continuem a confiar no potencial conhecimento superior do destino dos agentes de viagens e a estes recorram, pelo que será recomendável não atribuir excesso de peso a novo canal de distribuição via web e afastar do pensamento dos hoteleiros as perspectivas de contorno dos agentes de viagens, fazendo fé na negociação directa com os potenciais consumidores.

### **2.5.3.3. O papel da internet na alteração de paradigmas**

Segundo Mello (2005), a indústria do turismo é líder na utilização de sistemas de distribuição electrónica da informação, os sistemas de distribuição global (GDS), de que são empelos o Sabre, Amadeus, Galileo e Worldspan, os quais centralizam, consolidam e integram informação sobre fornecedores de serviços turísticos de todo o mundo. Estes sistemas são maioritariamente utilizados pelos agentes de viagens ainda que seja já possível encontrara sistemas vocacionados para o consumidor.

De acordo com Choi e Kimes (cit in Mello, 2005), o custo duma reserva pode variar significativamente (de nada para 6,86 dolares mais 10% de comissão do agente de viagens) dependendo da forma de distribuição, o que pode constituir uma oportunidade de racionalização nos custos dos hotéis que investirem na distribuição electrónica. Segundo O'Conner (cit in Mello, 2005) um dos factores que limitam o crescimento das reservas electrónicas é o facto de nem todos os hotéis estarem bem representados nos GDS. Os sistemas proporcionam um acesso a cerca de 30 mil hotéis, na maioria integrados em grandes grupos internacionais, o que se explica pelo elevado custo inicial de ter uma central de reservas integrada com um sistema GDS (deverá ascender a 190 mil dólares). Enquanto as grandes cadeias internacionais conseguem diluir esse custo pelo elevado número de reservas, para muitos hotéis independentes esse custo torna-se proibitivo.

Com o desenvolvimento da internet tem crescido o número de prestadores de serviços em resposta às solicitações do mercado, sendo exemplo os webdesigners, os

fornecedores de soluções de e-commerce, empresas de consultoria on-line e empresas de logística, capazes de assegurar a entrega física nas condições desejadas.

A internet facilita o encontro da procura com a oferta, a qual propõe preços atractivos baseados numa lógica de custo marginal. Tem mais impacto sobre produtos e serviços intangíveis (software, serviços financeiros) ou nos serviços que não podem ser armazenados e cujo valor se perde se não forem atempadamente vendidos (lugares de avião, dormidas em hotéis). Por outro lado, surgem sítios na internet que permitem encontrar produtos, comparar preços, efectuar compras colectivas obtendo melhores preços face à compra individual, assim como o lançamento de leilões que facilitam o contacto de compradores e vendedores e possibilitam uma forma cómoda de realizar compras a preços atractivos (Lindon, 2009, 255).

A Web alterou drasticamente a forma como as pessoas comunicam, pesquisam informação, tomam decisões e especialmente a forma como compram produtos ou serviços. Os produtos associados a viagens têm demonstrado ser dos mais fiáveis para vendas on-line. O típico utilizador da internet sente-se atraído pela compra on-line já que se revela mais rápida, mais fácil e mais conveniente do que contactar agentes de viagens ou contactar directamente o prestador do serviço (O'Conner, 2002).

## **2.6. Conclusões da revisão bibliográfica**

Neste capítulo em que se procedeu à revisão bibliográfica analisou-se o conceito de serviço e as suas características, a definição de turismo e o sector do alojamento, assim como as variáveis de marketing, o marketing mix, com maior relevo para o preço e a distribuição. Analisou-se o conceito de elasticidade do preço e as implicações da internet e das novas tecnologias nestas temáticas.

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

Os serviços são intangíveis na medida em que não são visíveis nem sentidos antes de serem adquiridos. Não podem ser armazenados o que implica uma maior atenção à gestão da oferta e da procura. Os produtos e serviços mantêm uma relação de continuidade já que há serviços associados à venda de produtos, havendo serviços que se apelidam de puros, pelo facto de não terem produtos associados, há serviços com forte componente material dado que implicam o uso dum serviço, havendo produtos com fortes componentes de serviços associados.

O alojamento é uma prestação de serviços que tem inerente a disponibilização dum conjunto de infraestruturas, equipamentos e serviços complementares mediante uma remuneração.

A oferta actual de produtos e serviços procura a diferenciação face aos concorrentes através da associação à oferta de produtos e serviços da vivência de experiências. Atribui-se-lhes uma identidade sensorial, com importância para a embalagem, qualidade, serviços associados e a própria marca.

A acessibilidade aos produtos pelos clientes implica o estabelecimento de relações com fornecedores e revendedores, estabelecendo parcerias com fornecedores, distribuidores, grossistas, retalhistas e representantes autorizados.

O preço é a variável do marketing que traduz o valor da transacção de troca de um produto ou serviço, conjugando os interesses de maximização da receita do produtor com a maximização da percepção de valor adquirido entre produtos alternativos. A definição do preço requer por isso o entendimento do valor que o produto ou serviço criam no cliente. O preço tem influência sobre a procura já que o preço demasiado elevado ou demasiado baixo pode comprometer o próprio desenvolvimento do produto. Esta influência ainda a percepção do consumidor quanto ao produto, sendo determinante para o seu posicionamento até ao reconhecimento pelo mercado da sua qualidade. As

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

estratégias de preço têm impacto na procura, o qual é medido através da elasticidade da procura/preço, ou seja, os impactos na procura das oscilações no preço.

A internet apresenta-se como uma ferramenta de marketing já que permite aumentar a rapidez entre a concepção e a implementação das ferramentas de marketing, facilita a comunicação entre os clientes, munindo os clientes de capacidade de construir e destruir marcas e empresas.

Os preços no alojamento são definidos segundo dois níveis: o preço publicitado antecipadamente e incluído nas brochuras, designado por tarifa base e o preço resultantes das decisões tácticas de marketing, preço a que a empresa dispõe a efectuar vendas em determinado momento.

Fruto da precibilidade e constrangimentos de capacidade associados ao alojamento, as empresas revelam uma preocupação crescente de procurar maximizar a sua capacidade instalada. Adoptam estratégias de optimização do volume de procura e maximização da sua receita que passam pela redução do preço para estimular a procura e aumentar os preços para explorar a maximização da receita, nas situações de procura elevada.

Dado que o produto turístico não pode ser enviado ao cliente, a distribuição é outra componente importante do marketing mix, uma vez que a atracção dos clientes a determinado destino ou unidade de alojamento depende da informação prestada aos potenciais clientes e da capacidade de os estimular, via distribuição e promoção.

A internet veio facilitar o encontro da procura com a oferta já que alterou a forma como as pessoas comunicam, pesquisam informação e tomam decisões, principalmente a forma como compram produtos ou serviços.

## **CAPÍTULO III – METODOLOGIA**

### **3.1 Introdução**

Este capítulo é dedicado à abordagem metodológica aplicada nesta dissertação e explora os métodos de pesquisa existentes e qual o aplicado neste trabalho e a razão de tal selecção. São apresentadas as fases do processo de pesquisa focando a definição do problema, os objectivos propostos e as hipóteses colocadas. É ainda apresentado o design de pesquisa aplicado, o processo de amostragem utilizado bem como o método de recolha de dados e o método de análise dos mesmos.

### **3.2 Métodos de Pesquisa**

Segundo Reto (1999:21) o recurso a métodos e técnicas de investigação para a realização dos trabalhos de pesquisa visa assegurar a organização do trabalho e a produtividade da actividade científica, validar as conclusões em face do problema enunciado e a necessidade de teste pela comunidade científica dos resultados obtidos pelo investigador.

Ainda que seja consensual a necessidade de recurso aos métodos no trabalho científico, os investigadores tendem a revelar forte controvérsia quanto ao que deve ser considerado verdadeiramente ciência. Defendem as correntes mais ortodoxas que deveria ser considerado ciência apenas o conhecimento proveniente da investigação fundamental, constituindo a investigação aplicada uma técnica e não uma ciência. Nos tempos actuais é porém cada vez mais frequente o surgimento de solicitações da sociedade às universidades e aos centros de investigação, processo que se esquematiza na Figura 3.1.

**Figura 3.1 - A Actividade Científica e a Sociedade**



Fonte: adaptados de Reto (sd:22)

A pesquisa qualitativa é uma metodologia usada na pesquisa exploratória, permitindo gerar hipóteses e identificar variáveis a incluir na pesquisa. É uma metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória, baseada em pequenas amostras que proporcionam percepções e compreensões do contexto do problema. Tem por objectivo alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes. Recorre a um número reduzido de casos, não-representativos, sendo a recolha dos dados não estruturada e a análise não estatística.

Uma alternativa é o recurso à pesquisa quantitativa, metodologia que procura quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-lavo, baseia-se num grande número de casos representativos, procedendo-se a uma recolha de dados estruturada que são sujeitos a tratamento estatístico e cujos resultados recomendam uma linha de acção final (Malhotra, 2006:155).

### **3.3 Fases do Processo de Pesquisa**

Um processo de pesquisa segue diversas etapas: a identificação do problema, a análise documental de dados secundários com recurso a revisão bibliográfica de autores academicamente reconhecidos e estudos pertinentes à temática em análise, a selecção do método de pesquisa (quantitativa ou qualitativa) e do design da pesquisa (exploratório, descritivo, causal), a selecção do método de recolha de dados, a escolha dos sujeitos (a amostra), a recolha e codificação e análise de dados e a interpretação e escrita.

De acordo com Pizam (1994:91), todo o processo de pesquisa inicia-se com a identificação e selecção do problema. O problema pode resultar de sugestões ou necessidades identificadas junto da sociedade ou surgir do interesse científico. Em turismo é frequente surgirem variadas situações práticas que podem constituir problemas base a processos de pesquisa, como o fornecimento de informações para a tomada de decisões de investimento em instalações ou serviços, nos quais se incluem estudos de viabilidade, estudos de mercado, estudos quanto aos resultados potenciais de decisões alternativas e previsões sobre eventos futuros com reflexo na actividade turística.

Segundo Malhotra (2008:59), a definição do problema é a etapa mais importante dado que a sua identificação clara e precisa permitirá a condução adequada do projecto de pesquisa. Envolve o enunciado geral do problema e a identificação das suas componentes específicas. As tarefas associadas à definição do problema contemplam discussões com os responsáveis pelas decisões, entrevistas com especialistas e outras pessoas do sector, análise de dados secundários, e por vezes pesquisas qualitativas.

Os dados secundários são dados colhidos para uma finalidade diferentes do problema em estudo, como sejam informações disponíveis em fontes empresariais do sector, dados oficiais recolhidos por entidades governamentais, dados recolhidos por outras

entidades. Os dados primários são recolhidos ou produzidos no âmbito da pesquisa tendo presente a resolução do problema alvo de pesquisa. Antes de iniciar a recolha de dados primários é necessário analisar os dados secundários disponíveis.

O processo de pesquisa foi realizado seguindo as seguintes fases:

- Questão de Pesquisa: O consumidor acede a diferentes preços, pelo facto de existirem diferentes canais de distribuição para os hotéis de 4 e 5 estrelas da Madeira, constituindo essa diversidade de canais de distribuição e de preços uma forma de dinamização da procura?
- Selecção de documentos: dados secundários obtidos pela recolha sistémica dos preços praticados por um conjunto fixo de hotéis, num conjunto específico de canais de distribuição.
- Unidades de registo: o preço publicitado, em euros.
- Técnica de análise: Análise estatística descritiva dos preços, procurando determinar as diferenças registadas nos vários canais de distribuição e nos vários momentos em que se procedeu à recolha.

Com recurso à auditoria, ou seja, à recolha de dados e tratamento estatístico desses dados chegaram-se às conclusões do que resultaram as recomendações apresentadas neste estudo.

### **3.3.1 Definição do Problema**

A Madeira tem registado decréscimos na receita por quarto ocupado, sendo o sector do turismo um sector relevante na empregabilidade e na produção regional da ilha, segundo

dados apresentados na VI Conferência Anual do Turismo, em Maio de 2012, no Funchal (Organização da Delegação regional da Madeira da Ordem dos Economsitas).

O relatório “Uma estratégia de desenvolvimento das Oportunidades dos «Clusters» inter-regionais”, elaborado no âmbito do Projecto Glocalnetworks, tendo como missão criar e desenvolver uma Rede de Negócios e Competências das empresas das Regiões Ultraperiféricas da Macarronésia, que apontou como estratégico seleccionar e reforçar toda uma estratégia de desenvolvimento de Clusters Interregionais, suportados na envolvência empresarial, as características de região insular criam uma forte dependência do transporte aéreo e os operadores turísticos continuam a ter um papel fundamental na atracção de turistas para a Madeira. Depende muito do turismo alemão e britânico, que representam cerca de 50% do total de turistas entrados.

Face a este enquadramento, considera-se oportuno procurar avaliar em que medida é que as unidades hoteleiras da Madeira, designadamente as de 4 e 5 estrelas, têm adoptado estratégias de preço adequadas à crescente concorrência de outros destinos, muitas baseadas na variável preço, e na perspectiva do cliente final, se há ou não diferenças de preço que possam dinamizar a procura, nos vários canais de distribuição ao dispor do turista.

### **3.3.1.1 Objectivos**

O objectivo deste trabalho é analisar os preços de venda das unidades de alojamento de 4 e 5 estrelas da Madeira, disponíveis ao cliente final, em função da procura a cada momento, e do facto das unidades de alojamento recorrerem a diferentes canais de distribuição como forma de aproximação da procura. Pretende-se determinar se existem diferenças para o cliente na reserva do alojamento em função do momento em que decide formalizar a sua reserva e do canal de distribuição a que recorre.

O levantamento exaustivo de preços poderá proporcionar a existência ou não de estratégias consistentes de preço, seja entre as unidades de alojamentos com uma mesma classificação, seja entre classificações diferentes, sendo que o trabalho se restringe às unidades de 4 e 5 estrelas.

### **3.3.1.2 Hipóteses**

Em função dos objectivos delineados e da revisão de literatura efectuada, são colocadas as seguintes hipóteses de investigação:

H1: Um turista que pretenda deslocar-se à Madeira tem ao seu dispor vários canais de distribuição através dos quais pode efectuar a sua reserva, sendo que apesar da maior ou menor intermediação não beneficiará de preços significativamente diferentes.

H2: O canal directo, ou seja, a reserva directamente junto do hotel permite ao cliente preços mais baixos, dado que há menos intermediários no processo de reserva.

H3: Em função do momento em que efectua a reserva, o cliente beneficiará de preços mais vantajosos, sendo mais vantajoso o preço na reserva antecipada do que na reserva de última hora.

H4: As unidades hoteleiras lançam no mercado preços diferenciados em função das perspectivas de ocupação que têm a cada momento, adoptando as chamadas políticas de Revenue Management, que visam a maximização da receita.

H5: Os preços das unidades hoteleiras da Madeira são consistentes, por classificação e por épocas, gerando no cliente uma percepção clara na qualidade do destino.

### **3.3.2 Design da Pesquisa**

Conforme refere Malhotra (2008:99), a pesquisa pode ser classificada como exploratória ou descritiva consoante se pretenda fazer a exploração e busca relativa a um determinado problema ou se pretenda descrever alguma coisa, normalmente as características de grupos relevantes ou estimar percentagens de unidades duma determinada população que apresentam determinado comportamento.

A pesquisa exploratória baseia-se na exploração ou investigação em torno de um problema ou situação de forma a provar determinados critérios e obter uma maior compreensão do problema. Parte da formulação do problema, passa pela identificação das alternativas para a acção de pesquisa, pelo desenvolvimento de hipóteses, pela identificação de variáveis e relações-chave para verificação posterior e pela definição de critérios para desenvolver a abordagem do problema culminando com a identificação de prioridades para pesquisas posteriores. Baseia-se em dados secundários, pesquisa qualitativa ou levantamentos-piloto, sendo flexível e versátil.

Pretendendo-se descrever características ou funções do mercado, como sejam a realização de estudos de mercado, estudos de análises de vendas, estudos de imagem, estudos de padrões de consumo, de distribuição, de hábitos de consumo, e de reacções dos clientes recorre-se à pesquisa descritiva, através de dados secundários, levantamentos específicos, painéis ou dados de observação, sendo marcada pela formulação de hipóteses específicas, sendo concebida de forma pré-planeada e estruturada.

Se se optar pela determinação de relações de causa e efeito, manipulando uma ou mais variáveis independentes, controlando outras variáveis intermédias, com recurso à experimentação, está-se perante uma pesquisa causal

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

No presente estudo recorre-se à pesquisa descritiva, a partir de dados secundários, já que a partir duma amostra de hotéis de 4 e 5 estrelas do Funchal, cidade que concentra a maior oferta hoteleira da Madeira, procedeu-se à recolha repetida, em momentos temporais diferentes, dos preços praticados num conjunto de canais de distribuição também fixo.

### 3.3.3 A Amostragem

A maioria das pesquisas de marketing têm por objectivo o estudo das características ou parâmetros duma população, conforme refere Malhotra (2008:320), entendendo-se por população a soma de todos os elementos que compartilham um conjunto de características comuns. É frequente as pesquisas cingirem-se à análise duma amostra, ou seja dum subgrupo de uma população, seleccionado para participar no estudo. Há situações em que os dados são obtidos de praticamente toda a população de interesse, recorrendo-se ao censo, ainda que tal requeira tempo acrescido e acarrete custos superiores. A figura 3.2 ilustra as condições que favorecem o uso de amostra ou do censo:

**Quadro 3.2 – Amostra versus censo**

	<b>Amostra</b>	<b>Censo</b>
1. Orçamento	Pequeno	Grande
2. Tempo Disponível	Curto	Longo
3. Tamanho da População	Grande	Pequeno
4. Variância da característica	Pequena	Grande
5. Custo de erros de amostragem	Baixo	Alto
6. Custo de erros não-amostrais	Alto	Baixo
7. Natureza da Medição	Destrutiva	Não-destrutiva
8. Atenção a casos individuais	Sim	Não

Fonte: Adaptado de Malhotra (2008:321)

O processo de pesquisa e o seu sucesso dependem do rigor imposto à composição da amostra, ou seja, à selecção dos elementos da população-alvo que vão ser objecto do

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

estudo de pesquisa, identificados numa lista ou através dum conjunto de instruções para identificar a população-alvo.

O tamanho da amostra é definido como o número de elementos incluídos no estudo. A determinação da dimensão da amostra envolve factores qualitativos, como a importância da decisão, a natureza da pesquisa, o número de variáveis, a natureza da análise, os tamanhos das amostradas utilizadas em estudos similares, as taxas de incidência, os índices de finalização e as restrições, e quantitativos baseados em princípios estatísticos, de forma a atender aos erros amostrais e diminuir os erros por não resposta.

A selecção da amostra depende dos objectivos do estudo, dos recursos financeiros disponíveis, das limitações de tempo e da natureza do problema objecto de investigação, conforme sugere McDaniels (2004:370). Os métodos de amostragem dividem-se em abordagem probabilística, tendo todos os elementos da população uma probabilidade de selecção conhecida e diferente de zero, e não probabilística, sendo os elementos da população seleccionados de maneira não aleatória, ou seja, na base da conveniência.

As amostras probabilísticas têm como vantagens o factor do pesquisador ter a certeza de obter informações representativas da população objecto do estudo, sendo os resultados da pesquisa projectáveis para o total da população; são quantificáveis os erros de amostragem. São porém mais caras que as amostras não probabilísticas do mesmo tamanho, e levam mais tempo para a sua definição e execução. As amostras não probabilísticas não permitem a quantificação do erro de amostragem, não permite ao autor do estudo conhecer o grau de representatividade da população, nem permitem a projecção para o total da população. Custam menos, o que torna atractivo a sua adopção quando a precisão não se revela da mais alta importância. Podem ser colhidas mais rapidamente e podem produzir amostras da população razoavelmente representativas desde que executadas correctamente.

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

No presente trabalho recorreu-se a uma amostragem não probabilística por conveniência, tendo-se seleccionado hotéis de 4 e 5 estrelas da Madeira, localizados na cidade do Funchal, polo de maior concentração de unidades de alojamento, procurando-se incluir cadeias de hotéis, como os Grupo Pestana e Grupo Porto Bay, unidades integradas em grupos de cariz regional como o Savoy, Four Views, Cardoso Madeira Hotels e Enotel, unidades independentes como o Choupana Hills Resort & SPA, o Hotel The Vine e o Hotel Raga e o Reid's Palace Hotel e Melia Madeira, unidades na Madeira integradas em Grupos internacionais. Considerando o produto específico Quintas da Madeira, contemplou-se ainda na amostra os hotéis Quintas da Bela Vista, Quinta da Casa Branca, Quintas das Vistas e Quinta Jardins do Lago.

**Quadro 3.1 – Amostra de unidades hoteleiras seleccionada**

	Designação	Classificação	Grupo em que se insere
1	Four Views Baia	4 estrelas	Four Views
2	Four Views Monumental	4 estrelas	Four Views
3	Hotel Aldo Lido	4 estrelas	Cardoso Madeira Hotels
4	Hotel Baía Azul	4 estrelas	Cardoso Madeira Hotels
5	Choupana Hills Resrt & SPA	5 estrelas	n.a.
6	Hotel Cliff Bay	5 estrelas	Porto Bay Hotels & Resorts
7	Enotel Lido	5 estrelas	Enotel
8	Enotel Quinta do Sol	4 estrelas	Enotel
9	Quinta Jardins do Lago	5 estrelas	
10	Melia Madeira	5 estrelas	Melia
11	Pestana Bay	4 estrelas	Grupo Pestana
12	Pestana Carlton Madeira	5 estrelas	Grupo Pestana
13	Pestana Casino Park Hotel	5 estrelas	Grupo Pestana
14	Pestana Grand	5 estrelas	Grupo Pestana
15	Pestana Miramar	4 estrelas	Grupo pestana
16	Pestana Promenade	4 estrelas	Grupo Pestana
17	Hotel Vila Porto Mare	4 estrelas	Porto Bay Hotels & Resorts
18	Hotel Porto Santa Maria	4 estrelas	Porto Bay Hotels & Resorts
19	Quinta da Bela Vista	5 estrelas	n.a.
20	Quinta da Casa Branca	5 estrelas	n.a.

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

21	Quinta das Vistas	5 estrelas	Charming Hotels
22	Quintinha de São João	4 estrelas	n.a.
23	Hotel Raga	4 estrelas	n.a.
24	Reid´s Hotel	5 estrelas	Orient Express
25	Royal Savoy	5 estrelas	Grupo Savoy
26	Savoy Gardens	4 estrelas	Grupo Savoy
27	The Vine Hotel	5 estrelas	n.a.

Fonte: Elaboração própria

### 3.3.4 Método de Recolha de Dados

Os dados objecto do presente estudo são dados secundários. Seleccionou-se um 5 grupo de datas, procurando contemplar períodos de procura mais elevada e mais reduzida, no âmbito do calendário de eventos oficial da autoria do Governo Regional da Madeira, através da Secretaria Regional do Turismo, Cultura e Transportes, que se apresenta na figura 3.3.

- 20 de Abril a 22 de Abril de 2012
- 1 de Junho a 3 de Junho de 2012
- 6 de Julho a 8 de Julho
- 31 de Agosto a 1 de Setembro de 2012
- 28 de Dezembro de 2012 a 1 de Janeiro de 2013

Efectuaram-se pesquisas em 2 momentos diferentes, procurando aferir a dinâmica de evolução nos preços das reservas antecipadas para as reservas de última hora, em diferentes canais de distribuição:

- Directamente junto do hotel, mediante envio de um e-mail a solicitar a melhor cotação, simulando o caso dum casal britânico com curiosidade em conhecer a

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

Madeira, recomendada por amigos, que procura marcar 2 noite, num fim-de-semana;

- Tentativa de reserva através do site do hotel.
- Consulta de preços através de sites de reservas online, designadamente Booking.com, Expedia.com e Fastbooking.com.
- Consulta de brochura de agentes de viagens nacionais.

**Figura 3.3 - Calendário de Animação Turística da SRTCT de 2012**

**Festas de Carnaval**

15 a 22 de fevereiro - Animação diversa na baixa da cidade do Funchal 18 de fevereiro - Grande Cortejo Alegórico ; 21 de fevereiro - Cortejo Trapalhão

**Festa da Flor da Madeira**

19 a 25 de abril - Exposições e Animação diversa na baixa da cidade do Funchal 21 de abril - Cerimónia do Muro da Esperança; 22 de abril - Grande Cortejo Alegórico

**Madeira Island Open (Main Tour da PGA European Tour) | Santo da Serra**

10 a 13 de maio

**Festival do Atlântico**

9, 16, 23 e 30 de junho - Espectáculos de Música e Fogo de Artificio

**Rali Vinho da Madeira (Campeonato da Europa de Rali)**

27 a 29 de julho

**Festa do Vinho da Madeira**

26 de agosto a 2 de setembro - Animação diversa na baixa da cidade do Funchal  
1 de setembro - Vindima ao Vivo no Estreito de Câmara de Lobos.

**Festival de Colombo - Porto Santo**

13 a 15 de setembro

**Festival da Natureza da Madeira**

30 de setembro 7 de outubro

**Festival Internacional de Cinema do Funchal**

10 a 17 de novembro

**Festas do Fim-do-Ano**

1 de dezembro - Início parcial das iluminações Decorativas no Funchal  
8 de dezembro a 6 de janeiro de 2013 - Iluminação geral das iluminações Decorativas no Funchal 14 de dezembro a 6 de janeiro de 2013 - Exposições Natalícias na baixa da cidade do Funchal 31 de dezembro - Espectáculo de Fogo de Artificio

Fonte: [http://www.visitmadeira.pt/images/originals/pdfs/Calend%C3%A1rio%20de%20Eventos%202012/Programa%202012\\_PT.pdf](http://www.visitmadeira.pt/images/originals/pdfs/Calend%C3%A1rio%20de%20Eventos%202012/Programa%202012_PT.pdf)

### **3.3.5 Análise de Dados**

Recolheram-se os preços dos 27 hotéis que compõem a amostra em diferentes canais de distribuição, para as mesmas datas, estabelecendo-se uma comparação entre os vários preços obtidos para os 2 grupos – unidades de 4 estrelas e unidades de 5 estrelas, para cada uma das datas seleccionadas, determinando o intervalo de variação de preços nos diferentes canais. Paralelamente, para cada um dos canais, determinou-se o intervalo de variação de preços consoante a consulta de preços fosse efectuada de forma antecipada ou em cima da hora.

Estabeleceu-se ainda uma comparação de preços entre as unidades com uma mesma classificação, identificando-se o preço máximo, o mínimo e a média, excluindo esses máximo e mínimo, de forma a avaliar a percepção de valor que o cliente possa ter em face do leque de preços disponíveis.

### **3.4 Conclusão**

No presente estudo recorre-se a dados secundários, obtidos através da recolha dos preços praticados por um conjunto fixo de hotéis, num conjunto específico de canais de distribuição, seleccionados de maneira não aleatória, ou seja, através duma amostra não probabilística. Recorreu-se a uma pesquisa descritiva a partir de preços recolhidos em 2 momentos distintos, para 5 datas específicas, seleccionadas em função do calendário de eventos do destino, sendo 2 dessas datas correspondentes a época alta.

A metodologia de investigação escolhida revelou-se a mais adequada a encontrar resposta para as questões de pesquisa e cumprimento dos objectivos do estudo, o qual poderá constituir uma base à análise mais exhaustiva da problemática do preço, um dos factores que tem determinado perdas de rentabilidade da hotelaria na Madeira, expressa na evolução negativa do REVPAR.

## **4. CAPÍTULO IV – A GESTÃO DO PREÇO NOS SERVIÇOS. O CASO DO ALOJAMENTO EM UNIDADES DE 4 E 5 ESTRELAS NA MADEIRA**

### **4.1. Introdução**

O presente capítulo foca a gestão de preço aplicado nos serviços hoteleiros, especificamente nas unidades de 4 e 5 estrelas da Região Autónoma da Madeira, na óptica do cliente final. É apresentada uma caracterização do tecido empresarial da RAM no sector hoteleiro e as estratégias de preço aplicadas nas unidades que compõem a amostra. Este capítulo foca ainda os canais de distribuição e as políticas de preço encerrando com uma análise dos resultados obtidos.

### **4.2. Caracterização das unidades hoteleiras da Madeira**

*“O Turismo na Madeira tem crescido a um ritmo baixo, está muito dependente dos mercados inglês e alemão e caracteriza-se por uma estadia de média duração. Entre 2002 e 2005 a região da Madeira apresentou um crescimento de dormidas em estabelecimentos hoteleiros de 1% anual, não tendo este crescimento sido suficiente para assegurar a manutenção do RevPAR. Esta região é essencialmente um destino internacional, sendo o peso dos estrangeiros no total das dormidas de 86%. Por outro lado, apresenta estadas médias bastante elevadas (5,6 dias), devido ao elevado peso dos voos charter.”*

Fonte: PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

De acordo com a série retrospectiva 1976-2010 de estatísticas do turismo da Direcção Regional de Estatística do Governo Regional da Madeira, em 2010 a Madeira registava 197 unidades de alojamento, das quais 93 unidades hoteleiras, sendo os hotéis em número de 58 e 35 hotéis-apartamento, dados que se apresentam na tabela 4.1, através

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

do qual podemos constatar a evolução em número de unidades, dos estabelecimentos em funcionamento, por categoria de estabelecimento.

O número de hotéis na Madeira triplicou de 1980 para 2010, sendo o crescimento de 1980 para 1990 de 26%, 70% na década seguinte (1990-2000), continuando a registar crescimento nos anos seguintes, de tal forma que em 2010 o número de hotéis crescera 41% face ao ano 2000.

**Tabela 4.1 - Estabelecimentos por categoria dos estabelecimentos**

Categoria dos estabelecimentos	1980	1990	2000	2005	2008	2009	2010
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>85</b>	<b>162</b>	<b>195</b>	<b>196</b>	<b>201</b>	<b>197</b>
Hotéis	19	24	41	52	53	60	58
Hotéis-Apartamentos	15	17	33	37	34	35	35
Apartamentos Turísticos	2	3	17	28	32	31	31
Pousadas	1	2	2	1	1	1	1
Estalagens	-	1	17	23	1	1	1
Pensões	44	38	52	54	24	23	23
Pensões	0	0	0	0	51	50	48

Fonte: Direcção Regional de Estatística – Governo Regional da Madeira

Em paralelo, essas unidades de alojamento têm registado decréscimos na taxa de ocupação, conforme se constata dos quadros 4.2 e 4.3, registando-se em 2010 uma taxa média de ocupação inferior a 50% depois do ano 1990 com 66% e 2008 com 60%.

O destino regista uma sazonalidade não muito elevada, conforme se pode verificar através da tabela 4.2, sendo que a época alta da passagem de ano insere-se num mês cuja ocupação é tradicionalmente das mais baixas ao logo do ano. Efectivamente regista-se em Dezembro cerca de 30 dias de ocupações muito baixas, culminando o mês com 10 dias de ocupações que chegam a atingir o limite da capacidade instalada.

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

**Tabela 4.2 - Taxa de ocupação-cama nos estabelecimentos hoteleiros, por mês**

Meses	1980	1990	2000	2005	2008	2009	2010
<b>Total</b>	<b>57,50</b>	<b>66,48</b>	<b>59,70</b>	<b>54,79</b>	<b>60,44</b>	<b>52,08</b>	<b>47,94</b>
Janeiro	58,64	57,41	50,50	45,83	45,83	38,47	36,73
Fevereiro	65,78	59,77	57,80	51,10	57,10	46,58	42,86
Março	71,12	68,75	68,90	55,12	64,57	52,62	43,45
Abril	66,57	68,37	74,01	58,13	68,50	59,09	49,25
Maio	47,99	56,43	60,22	53,51	66,08	55,79	48,26
Junho	45,28	54,97	55,63	54,56	64,45	57,69	50,05
Julho	50,59	68,96	60,36	58,40	68,46	57,82	54,78
Agosto	71,30	84,08	68,95	72,52	77,20	68,47	68,59
Setembro	62,92	75,42	60,03	61,67	67,81	59,15	57,06
Outubro	50,89	67,04	56,94	56,48	57,61	50,37	50,40
Novembro	51,75	71,40	57,42	48,44	46,78	41,77	39,42
Dezembro	49,76	64,65	46,08	41,36	39,57	35,15	31,98

Fonte: Direcção Regional de Estatística – Governo Regional da Madeira

Em termos globais anuais, à excepção do ano 2010, em todos os anos apresentados na Tabela 4.3 verifica-se um nível de ocupação dos hotéis e hotéis apartamentos próxima dos valores registado pelo destino.

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

**Tabela 4.3 - Taxa de ocupação-cama nos estabelecimentos hoteleiros,  
segundo a categoria**

Categoria dos estabelecimentos	1980	1990	2000	2005	2008	2009	2010
<b>Total</b>	<b>57,50</b>	<b>66,48</b>	<b>59,70</b>	<b>54,79</b>	<b>60,44</b>	<b>52,10</b>	<b>47,90</b>
Hotéis	63,13	68,61	59,90	51,30	60,44	52,20	49,30
Hotéis-Apartamentos	53,30	70,38	70,90	68,62	70,10	60,80	54,70
Apartamentos Turísticos	45,60	66,30	61,90	...	...	...	...
Aldeamentos Turísticos	-	-	-	-	58,81	41,30	35,10
Pousadas	39,89	40,27	42,80	...	...	...	...
Estalagens	-	88,47	42,30	42,27	50,65	39,80	35,10
Pensões	46,92	44,97	33,70	35,57	40,13	36,30	32,60

Fonte: Direcção Regional de Estatística – Governo Regional da Madeira

De acordo com dados da Direcção Regional do Turismo do Governo Regional da Madeira, em 31 de Dezembro de 2007 o Funchal disponha de 124 unidades de alojamento, sendo 8 hotéis de 5 estrelas, 14 hotéis de 4 estrelas, 2 hotéis-apartamento de 5 estrelas, 14 hotéis-apartamento de 4 estrelas, 8 estalagens de 5 estrelas e 1 estalagem de 4 estrelas, dados que apresentamos nas tabelas 4.4 e 4.5.

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

**Tabela 4.4 - Empreendimentos Turísticos e de Turismo de Espaço Rural,  
no Funchal, por classificação e categoria, em 31-12-2007**

Classificação	Categoria	Número de Empreed.		N.º Unid de Alojamento		Capacidade Alojamento	N.º Camas Convertíveis
Hotel	☆☆☆☆☆	9	7%	2.408	26%	4.805	192
Hotel	☆☆☆☆	14	11%	1.823	20%	3.631	126
Hotel	☆☆☆	7	6%	565	6%	1.104	51
Hotel	☆☆	1	1%	38	0%	76	6
Hotel Apart.	☆☆☆☆☆	2	2%	384	4%	922	121
Hotel Apart.	☆☆☆☆	14	11%	2.081	22%	4.408	852
Hotel Apart.	☆☆☆	8	6%	644	7%	1.288	269
Hotel Apart.	☆☆	1	1%	40	0%	90	14
Pensão	Albergaria	3	2%	169	2%	341	
Pensão	1ª	4	3%	76	1%	155	27
Pensão	2ª	13	10%	312	3%	639	21
Pensão	3ª	3	2%	50	1%	99	3
Estalagem	☆☆☆☆☆	8	6%	385	4%	770	2
Estalagem	☆☆☆☆	1	1%	36	0%	72	
Apart. Turísticos	☆☆☆☆☆	1	1%	15	0%	30	12
Apart. Turísticos	☆☆☆☆	5	4%	160	2%	357	119
Apart. Turísticos	☆☆☆	9	7%	71	1%	144	24
Apart. Turísticos	☆☆	11	9%	49	1%	98	
Moradia Turística	1ª	3	2%	9	0%	18	
Moradia Turística	2ª	4	3%	16	0%	32	
Turismo Espaço Rural (TER)	Turismo Habitação	1	1%	5	0%	10	
Turismo Espaço Rural (TER)	Turismo Rural	1	1%	7	0%	14	
Turismo Espaço Rural (TER)	Agro-Turismo	1	1%	1	0%	2	
<b>TOTAL</b>		<b>124</b>		<b>9.344</b>		<b>19.105</b>	<b>1.839</b>

Fonte: adaptado de Secretaria Regional do Turismo, Cultura e Transportes do Governo Regional da Madeira

Conforme se apresenta na tabela 4.5 16% do tal de empreendimentos turísticos têm a classificação de 5 estrelas e 27% têm a classificação de 4 estrelas.

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

**Tabela 4.5 –Empreendimentos Turísticos de 4 e 5 estrelas,  
no Funchal, em 31-12-2007**

Classificação	Categoria	Número de Empreed.		N.º Unid de Alojamento		Capacidade Alojamento	N.º Camas Convertíveis
Unidades de 5 estrelas	☆☆☆☆	20	16%	3.192	34%	6.527	327
Unidades de 4 estrelas	☆☆☆☆	34	27%	4.100	44%	8.468	1.097
Outras		70	56%	2.052	22%	4.110	415

Fonte: elaboração própria com base nos dados da Direcção Regional de Estatística do Governo Regional da Madeira

De acordo com o PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo,

*“Os objectivos para a Madeira situam-se entre os 6,4 e 6,5 milhões de dormidas de estrangeiros. O número de turistas (hóspedes estrangeiros) deverá aumentar 2,7% ao ano no período 2006-2015*

*A Madeira é um destino maduro e reconhecido internacionalmente. O crescimento será baseado mais na qualificação da ilha da Madeira e no desenvolvimento do Porto Santo do que na massificação do destino. Ainda assim, deverá superar o desempenho recente das Canárias (1,0%). As receitas (proveitos totais em estabelecimentos hoteleiros) deverão crescer a uma taxa média anual de 7,5%. As dormidas de turistas nacionais deverão crescer, no mesmo período, a uma taxa anual de 2,1%”.*

O POT – Plano de Ordenamento Turístico da Madeira, estabelecido pelo Decreto Legislativo Regional n.º 17/2002/M Quinta-feira, 29 de Agosto de 2002 estabelece uma carga máxima para o Funchal de 23.000 camas, sendo que de acordo com dados da Direcção Regional do Turismo do Governo Regional da Madeira estavam em funcionamento em 31-12-2007 19.105 camas – tabela 4.6.

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

**Tabela 4.6 – Quantidade de Camas por Categorias dos estabelecimentos**

Categoria dos estabelecimentos	1980	1990	2000	2005	2008	2009	2010
<b>Total</b>	<b>10.910</b>	<b>12.844</b>	<b>22.160</b>	<b>27.448</b>	<b>27.418</b>	<b>28.241</b>	<b>27.824</b>
Hotéis	5.938	7.662	11.136	13.758	14.411	15.364	15.002
Hotéis-Apartamentos	3.464	3.372	6.888	8.658	7.572	7.626	7.582
Apartamentos Turísticos	62	72	598	634	726	646	702
Aldeamentos Turísticos					426	426	426
Pousadas	6	66	92	42	42	42	42
Estalagens		20	1.074	1.866	1.858	1.838	1.834
Pensões	1.440	1.652	2.372	2.490	2.384	2.299	2.236

Fonte: Direcção Regional de Estatística do Governo Regional da Madeira

### 4.3. O preço das unidades hoteleiras da Madeira

De acordo com o relatório IMPACTUR – Indicadores de Monitorização e Previsão da actividade turística de 1 de Junho de 2012, na Madeira, o REVPAR no primeiro trimestre de 2012 terá ascendido a 22,10 euros, abaixo dos valores registados em 2010 e 2011, sendo um indicador recente da pressão sobre o preço de que o destino continua a sofrer – tabela 4.7.

**Tabela 4.7 - REVPAR – 1º Trimestre Flutuante  
JAN/FEV/MAR de 2012 - Madeira**

	JAN/FEV/MAR 2010	JAN/FEV/MAR 2011	JAN/FEV/MAR 2012
Madeira	22,60 €	22,70 €	22,10 €
Portugal	16,10 €	16,10 €	15,60 €

Fonte: IMPACTUR - Relatório do Trimestre Flutuante - JAN/FEV/MAR de 2012 – Madeira

A análise da Serie Retrospectiva das Estatísticas do Turismo 1976-2010, publicada pela Direcção Regional de Estatística do Governo Regional da Madeira e apresentados na tabela 4.8 permitem-nos constatar uma evolução negativa do REVPAR das unidades de alojamento da Madeira entre

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

os anos 2009 e 2010. Segundo dados também da Direcção Regional de Estatística o REVPAR em 31-12-2011 ascendeu a 30,27 euros.

**Tabela 4.8 – Revpar nos estabelecimentos hoteleiros, segundo a categoria**

Categoria dos estabelecimentos	1980	1990	2000	2005	2008	2009	2010
<b>Total</b>	<b>3,59 €</b>	<b>21,54 €</b>	<b>31,89 €</b>	<b>30,86 €</b>	<b>36,76 €</b>	<b>30,62 €</b>	<b>26,98 €</b>
Hotéis	5,32 €	26,18 €	37,75 €	34,60 €	40,68 €	33,19 €	29,83 €
Hotéis-Apartamentos	1,70 €	17,36 €	28,86 €	28,62 €	34,69 €	29,81 €	25,71 €
Apartamentos Turísticos	1,67 €	x	27,90 €	...	...	...	...
Aldeamentos Turísticos	-	-	-	-	20,24 €	15,13 €	12,94 €
Pousadas	2,73 €	14,58 €	19,54 €	...	...	...	...
Estalagens	-	24,83 €	33,72 €	37,01 €	45,92 €	35,86 €	28,85 €
Pensões	1,10 €	8,85 €	14,34 €	15,68 €	19,62 €	18,08 €	16,70 €

Fonte: Direcção Regional de Estatística – Governo Regional da Madeira

Em função da informação estatística disponível, apresentada na tabela 4.9, verifica-se que o preço médio por quarto nos hotéis ascendeu em 2010 56,28 euros, e nas estalagens a 57,64 euros – quadro 4.10. De acordo com os dados estatísticos resumidos de 2011 disponíveis, o preço em 2011 médio das unidades de alojamento ascendeu a 56,37 euros, a que corresponde um crescimento de apenas 0,16%, face ao ano anterior e mais 0,03 euros do que o valor registado em 2005.

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

**Quadro 4.9 – Preço médio por quarto nos estabelecimentos hoteleiros,  
segundo a categoria**

Categoria dos estabelecimentos	1980	1990	2000	2005	2008	2009	2010
<b>Total</b>	6,24 €	32,40 €	53,42 €	56,33 €	60,82 €	58,79 €	56,28 €
Hotéis	9,07 €	45,60 €	74,77 €	75,49 €	88,75 €	86,29 €	81,22 €
Hotéis-Apartamentos	2,59 €	29,04 €	49,93 €	56,01 €	60,75 €	64,00 €	59,99 €
Apartamentos Turísticos	2,35 €						
Aldeamentos Turísticos					29,55 €	25,60 €	26,27 €
Pousadas	5,69 €	25,83 €	32,45 €				
Estalagens		45,17 €	60,61 €	67,84 €	71,26 €	62,16 €	57,64 €
Pensões	2,17 €	12,84 €	23,76 €	26,85 €	28,66 €	31,28 €	30,49 €

Fonte: elaboração própria com base nos dados da Direcção Regional de Estatística do Governo Regional da Madeira

#### 4.4. Análise dos Resultados

A recolha de preços foi efectuada durante os meses de Abril e Junho para estadas de 2 noites, em quarto duplo, sendo que para a passagem de ano efectuou-se a consulta de preços para 4 noites, considerando que tendencialmente as unidades hoteleiras do destino imponham estadas mínimas superiores a 3 noites. Os preços obtidos foram baseados no quarto standard de cada uma das unidades hoteleiras.

A consulta de preços à agência Abreu baseou-se na brochura de verão em vigor de 1 de Maio a 31 de Outubro de 2012, não estando disponível a brochura de inverno.

Nem todas as unidades de alojamento constantes da amostra seleccionada constavam de todos os sites de reservas consultados.

Os preços mais elevados correspondem ao período de 28 de Dezembro a 1 de Janeiro, considerado pela maioria das unidades hoteleiras como época alta, informação que

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

consta da Tabela 4.10. Ressalve-se que para muitas das unidades hoteleiras não se acedeu a preços para esta época.

Procurando estabelecer um ranking de preços temos entre as unidades de 4 estrelas o Royal Savoy (560 euros) com o preço mais elevado e o Pestana Casino Park Hotel com o preço mais baixo (102,50 euros).

Quanto à evolução de preços das unidades de 5 estrelas, para este período destaque-se o crescimento de 57,50% do Enotel Lido e de 11,11% do Royal Savoy, e as descidas de 23,34% do Reid's Hotel e de 10% da Quinta da Bela Vista, sendo que a consulta de Junho dista ainda cerca de 6 meses da data da estada potencial e que os 2 momentos de recolha de preços variaram entre si 2 meses.

**Tabela 4.10 – Preços nas consultas de Abril e Junho de 2012 referente ao período 28 de Dezembro de 2012 a 01 de Janeiro de 2013, no site do hotel, para unidades de 5 estrelas**

	Data da Consulta		var.
	Abr-12	Jun-12	
Choupana Hills Resort & SPA	474,75 €	474,75 €	0,00%
Hotel Cliff Bay	394,25 €	394,25 €	0,00%
Enotel Lido	175,00 €	275,63 €	57,50%
Quinta Jardins do Lago	141,75 €	0,00 €	
Melia Madeira	190,00 €	0,00 €	
Pestana Carlton Madeira	0,00 €	102,50 €	
Pestana Casino Park Hotel	0,00 €	100,50 €	
Pestana Grand	0,00 €	87,00 €	
Quinta da Bela Vista	292,00 €	262,80 €	-10,00%
Quinta da Casa Branca	292,00 €	292,00 €	0,00%
Quinta das Vistas	0,00 €	230,50 €	
Reid's Hotel	437,00 €	335,00 €	-23,34%
Royal Savoy	504,00 €	560,00 €	11,11%
The Vine Hotel	274,30 €	274,30 €	0,00%

Fonte: elaboração própria

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

No que respeita às unidades de 4 estrelas o leque de preços regista o seu máximo nas unidades Porto Mare e Porto Santa Maria (232,75 euros) e o preço mínimo no Pestana Promenade (84,50 euros) – Tabela 4.11.

Destaque-se que o preço disponível para as unidades Porto Mare e Porto Santa Maria é superior a 4 das unidades de 5 estrelas, valores que constam da Tabela 4.11.

**Tabela 4.11 – Preços nas consultas de Abril e Junho de 2012, referente ao período 28 de Dezembro de 2012 a 01 de Janeiro de 2013, no site do hotel, para unidades de 4 estrelas**

	Data da Consulta		var.
	Abr-12	Jun-12	
Four Views Baia	0,00 €	209,00 €	
Four Views Monumental	122,40 €	0,00 €	
Hotel Aldo Lido	132,50 €	132,50 €	0,00%
Hotel Baía Azul	132,50 €	132,50 €	0,00%
Enotel Quinta do Sol	140,00 €	0,00 €	
Pestana Bay	0,00 €	0,00 €	
Pestana Miramar	0,00 €	88,00 €	
Pestana Promenade	0,00 €	84,50 €	
Hotel Vila Porto Mare	213,75 €	232,75 €	8,89%
Hotel Porto Santa Maria	232,75 €	232,75 €	0,00%
Quintinha de São João	0,00 €	0,00 €	
Hotel Raga	0,00 €	120,00 €	
Savoy Gardens	340,00 €	0,00 €	

Fonte: elaboração própria

O segundo nível de preços mais alto corresponde ao período da festa da flor, em 2012 entre os dias 20 e 22 de Abril. Para este período algumas das unidades hoteleiras já não registavam disponibilidade à data da recolha dos preços.

Das unidades hoteleiras para as quais se dispõe de preços para estes 2 períodos, destaque-se a diferença de 239% entre o preço por noite para a passagem de ano do preço para a festa da flor, 186% no caso do Royal Savoy e 94% para o Enotel Quinta do Sol. As menores diferenças registam-se na estalagem Quinta Jardins do Lago (20%), no

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

Hotel Melia Madeira (29%) e Hotel The Vine (41%), informação que consta da tabela 4.12.

**Tabela 4.12 – Preços referente ao período 20 a 22 de Abril de 2012  
(consulta efectuada em 14 de Abril de 2012 no site do hotel)**

		20 a 22 de Abril 2012	28-Dez-12 a 01-Jan-13	Var.
Four Views Monumental	☆☆☆☆		122,40 €	
Hotel Aldo Lido	☆☆☆☆		132,50 €	
Hotel Baía Azul	☆☆☆☆		132,50 €	
Choupana Hills Resort & SPA	☆☆☆☆☆	140,00 €	474,75 €	239,11%
Hotel Cliff Bay	☆☆☆☆☆		394,25 €	
Enotel Lido	☆☆☆☆☆	175,00 €	175,00 €	0,00%
Enotel Quinta do Sol	☆☆☆☆	72,00 €	140,00 €	94,44%
Quinta Jardins do Lago	☆☆☆☆☆	118,00 €	141,75 €	20,13%
Melia Madeira	☆☆☆☆☆	147,00 €	190,00 €	29,25%
Pestana Bay	☆☆☆☆	153,00 €		
Pestana Carlton Madeira	☆☆☆☆☆	174,00 €		
Pestana Casino Park Hotel	☆☆☆☆☆	111,00 €		
Pestana Grand	☆☆☆☆☆	140,00 €		
Pestana Miramar	☆☆☆☆	142,00 €		
Pestana Promenade	☆☆☆☆	130,00 €		
Hotel Vila Porto Mare	☆☆☆☆		213,75 €	
Hotel Porto Santa Maria	☆☆☆☆		232,75 €	
Quinta da Bela Vista	☆☆☆☆☆	172,50 €	292,00 €	69,28%
Quinta da Casa Branca	☆☆☆☆☆		292,00 €	
Quinta das Vistas	☆☆☆☆☆	179,00 €		
Quintinha de São João	☆☆☆☆	600,00 €		
Hotel Raga	☆☆☆☆	79,00 €		
Reid's Hotel	☆☆☆☆☆	270,00 €	437,00 €	61,85%
Royal Savoy	☆☆☆☆☆	312,00 €	504,00 €	61,54%
Savoy Gardens	☆☆☆☆	119,00 €	340,00 €	185,71%
The Vine Hotel	☆☆☆☆☆	194,30 €	274,30 €	41,17%

Fonte: elaboração própria

Com base nos preços recolhidos em Junho de 2012 para o período 31 de Agosto a 01 de Setembro de 2012 podemos constatar, para as unidades de 5 estrelas, que os preços mais baixos são os apresentados nos sites de reservas dos hotéis. A brochura do agente de viagens apresenta os preços mais elevados, entre 12,8% para o Melia Madeira e 202% para o Choupana Hills. Nos contactos aos hotéis, por e-mail, o

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

Choupana Hills, o Reid´s Hotel e a Quinta Jardins do Lago propuseram preços mais elevados do que os constantes dos respectivos sites de reserva em 17%, 7% e 69%, respectivamente, informação que consta da tabela 4.13.

O site de reservas Booking.com é o que apresenta preços mais próximos ou iguais aos dos hotéis sendo que os hotéis constantes da amostra têm uma presença fraca no Fastbooking, com apenas 2 unidades e o Expedia regista preços significativamente mais elevados, ainda que abaixo da brochura do agente de viagens.

**Tabela 4.13 – Variações percentuais dos preços nos diferentes canais de distribuição, tendo por base o site de reservas dos hotéis de 5 estrela - período 31 de Agosto a 02 de Setembro de 2012 (consulta efectuada em Junho de 2012)**

	contacto ao hotel	Brochura Abreu	Expedia	Booking	FastBooking
Choupana Hills Resort & SPA	17,1%	202,2%	198,9%	0,0%	0,0%
Hotel Cliff Bay		2,8%	40,5%	5,3%	
Enotel Lido			9,9%	-7,2%	
Quinta Jardins do Lago	69,8%		138,7%	99,8%	
Melia Madeira		12,8%	22,1%	2,2%	
Pestana Carlton Madeira		38,1%	35,1%	12,8%	
Pestana Casino Park Hotel		37,6%	34,4%	12,4%	
Pestana Grand		44,1%	34,4%		
Quinta da Bela Vista			31,5%		
Quinta da Casa Branca			31,9%		11,1%
Quinta das Vistas	0,0%	16,0%	24,7%		
Reid´s Hotel	7,3%		18,5%	0,0%	
Royal Savoy	0,0%	14,1%	19,6%	0,0%	
The Vine Hotel		73,3%	18,5%	0,0%	

Fonte: elaboração própria

Os preços em valor absoluto, são os apresentados na tabela 4.14, sendo o Choupana Hills o hotel que apresenta o preço mais baixo (90 euros), ao nível dos preços da Estalagem Quinta Jardins do Lago, Pestana Grand, Pestana Carlton e Pestana Casino Park, e o Royal Savoy o preço mais alto (312 euros).

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

**Tabela 4.14 – Preços por noite, de quarto duplo, em unidades de 5 estrelas  
(reservas para o período 31 de Agosto a 02 de Setembro de 2012,  
consulta efectuada em Junho de 2012)**

	Site hotel	contacto ao hotel	Brochura Abreu	Expedia	Booking	FastBooking
Choupana Hills Resort & SPA	90,00 €	105,43 €	272,00 €	269,00 €	89,99 €	90,00 €
Hotel Cliff Bay	182,88 €		188,00 €	257,00 €	192,50 €	
Enotel Lido	163,80 €		0,00 €	180,00 €	152,00 €	
Quinta Jardins do Lago	91,75 €	155,80 €	0,00 €	219,00 €	183,30 €	
Melia Madeira	118,80 €		134,00 €	145,00 €	121,44 €	
Pestana Carlton Madeira	97,00 €		134,00 €	131,00 €	109,37 €	
Pestana Casino Park Hotel	93,00 €		128,00 €	125,00 €	104,52 €	
Pestana Grand	93,00 €		134,00 €	125,00 €		
Quinta da Bela Vista	162,00 €		0,00 €	213,00 €		
Quinta da Casa Branca	135,00 €		0,00 €	178,00 €		150,00 €
Quinta das Vistas	150,00 €	150,00 €	174,00 €	187,00 €		
Reid's Hotel	275,00 €	295,00 €	0,00 €	326,00 €	275,00 €	
Royal Savoy	312,00 €	312,00 €	356,00 €	373,00 €	312,00 €	
The Vine Hotel	135,00 €		234,00 €	160,00 €	135,00 €	

Fonte: elaboração própria

No que respeita às unidades de 4 estrelas, os dados apresentados na tabela 4.15 revelam que a estalagem Quintinha de São João forneceu um preço 28% inferior ao próprio site de reservas, sendo a presença do Hotel Raga na brochura do agente de viagens com preço inferior em 7% ao site de reservas do hotel e o Savoy Gardens com apenas mais 1%. A brochura do agente de viagens continua a revelar-se a fonte com preços mais elevados. Nenhuma das unidades de 4 estrelas surge no Fastbooking. O site Booking.com apresenta preços inferiores aos sites de reservas do hotel, para o Four Views Baia e Pestana Promenade, ainda que a diferença seja pouco relevante. Dos sites de reservas na internet a Expedia revela-se o mais caro.

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

**Tabela 4.15 – Variações percentuais dos preços nos diferentes canais de distribuição, tendo por base o site de reservas dos hotéis de 4 estrelas, referente ao período 31 de Agosto a 02 de Setembro de 2012 (consulta efectuada em Junho de 2012)**

	contacto ao hotel	Brochura Abreu	Expedia	Booking
Four Views Baia		8,3%		-2,6%
Four Views Monumental		12,2%	25,2%	
Hotel Aldo Lido		31,7%	21,0%	
Hotel Baía Azul		50,2%	34,4%	
Enotel Quinta do Sol			19,3%	
Pestana Bay			19,9%	
Pestana Miramar			34,4%	
Pestana Promenade		21,6%	17,6%	-1,9%
Hotel Vila Porto Mare		10,2%	28,6%	3,3%
Hotel Porto Santa Maria				5,3%
Quintinha de São João	-28,9%		20,0%	
Hotel Raga	0,0%	-7,2%	42,4%	
Savoy Gardens	0,0%	1,1%	35,8%	

Fonte: elaboração própria

Quanto aos preços em valor absoluto das unidades de 4 estrelas a Estalagem Quintinha de São João e os Hoteis Porto Santa Maria e Porto Mare apresentam os preços mais elevados, com valores acima de 5 das unidades de 5 estrelas – Tabela 4.16. O Hotel Pestana Bay é comercializado no regime “all inclusive” pelo que o preço apresentado inclui outros serviços para além do alojamento, não sendo por isso directamente comparável com os demais.

Alguns dos hotéis consultados por e-mail remetem a obtenção de preços para os respectivos sites de reservas.

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

**Tabela 4.16 – Preços por noite, de um quarto duplo, em unidades de 4 estrelas, nos diferentes canais de distribuição (reservas para o período 31 de Agosto a 02 de Setembro de 2012, consulta efectuada em Junho de 2012)**

	Site hotel	contacto ao hotel	Brochura Abreu	Expedia	Booking
Four Views Baia	72,00 €		78,00 €		70,13 €
Four Views Monumental	69,50 €		78,00 €	87,00 €	
Hotel Aldo Lido	56,20 €		74,00 €	68,00 €	
Hotel Baía Azul	50,60 €		76,00 €	68,00 €	
Enotel Quinta do Sol	57,00 €		0,00 €	68,00 €	
Pestana Bay	136,00 €		0,00 €	163,00 €	
Pestana Miramar	96,00 €		0,00 €	129,00 €	
Pestana Promenade	102,00 €		124,00 €	120,00 €	100,11 €
Hotel Vila Porto Mare	130,63 €		144,00 €	168,00 €	135,00 €
Hotel Porto Santa Maria	130,63 €		0,00 €	nd	137,50 €
Quintinha de São João	137,50 €	97,80 €	0,00 €	165,00 €	
Hotel Raga	62,50 €	62,50 €	58,00 €	89,00 €	
Savoy Gardens	95,00 €	95,00 €	96,00 €	129,00 €	

Fonte: elaboração própria

Constatando-se que os preços mais vantajosos para o cliente final estão disponíveis no site de reservas dos hotéis, restringe-se a análise comparativa da evolução dos preços para um mesmo período com base nas 2 recolhas efectuadas à informação obtida nesta fonte.

Da tabela 4.17 consta a informação relativa aos preços para as reservas de Junho e Julho, constatando-se que para Junho, em 2 meses ocorreram 5 descidas de preço e 5 subidas de preço, tendo 3 unidades mantido os respectivos preços.

Já para a reserva de Julho ocorrem 4 descidas nos preços e 4 subidas, havendo 6 unidades hoteleiras que mantiveram os respectivos preços. A segunda consulta corresponde já a uma proximidade de cerca de 1 mês da data da estada.

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

**Tabela 4.17 – Preços por noite, de um quarto duplo, em unidades de 5 estrelas, no site de reservas do hotel, para reservas em Junho e Julho 2012**

Designação / Data consulta:	01 a 03 Jun 2012			06 a 08 Jul 2012		
	Abr-12	Jun-12	var.	Abr-12	Jun-12	var.
Choupana Hills Resort & SPA	140,00 €	140,00 €	0,00%	140,00 €	140,00 €	0,00%
Hotel Cliff Bay	180,50 €	190,00 €	5,26%	180,50 €	190,00 €	5,26%
Enotel Lido	175,00 €	163,50 €	-6,57%	175,00 €	163,50 €	-6,57%
Quinta Jardins do Lago	91,75 €	91,75 €	0,00%	91,75 €	91,75 €	0,00%
Melia Madeira	98,44 €	127,40 €	29,42%	98,44 €	127,40 €	29,42%
Pestana Carlton Madeira	120,00 €	108,00 €	-10,00%	108,00 €	108,00 €	0,00%
Pestana Casino Park Hotel	115,00 €	92,00 €	-20,00%	104,00 €	92,00 €	-11,54%
Pestana Grand	115,00 €	104,00 €	-9,57%	104,00 €	104,00 €	0,00%
Quinta da Bela Vista	180,00 €	125,00 €	-30,56%	140,00 €	125,00 €	-10,71%
Quinta da Casa Branca	150,00 €	200,00 €	33,33%	150,00 €	200,00 €	33,33%
Quinta das Vistas	120,00 €	120,00 €	0,00%	120,00 €	120,00 €	0,00%
Reid´s Hotel	310,00 €	295,00 €	-4,84%	335,00 €	295,00 €	-11,94%
Royal Savoy	211,00 €	214,50 €	1,66%	211,00 €	214,50 €	1,66%
The Vine Hotel	120,00 €	194,30 €	61,92%	194,30 €	194,30 €	0,00%

Fonte: elaboração própria

Na tabela 4.18 é apresentada a evolução dos preços para as reservas de Agosto e dezembro. Consta-se para Agosto que 9 unidades apresentam descidas nos preços e 9 subidas, sendo que 2 mantêm-nos. Já para dezembro 2 unidades desceram os respectivos preços, 2 subiram e 4 mantiveram, não se dispondo de informação para as demais.

O hotel Reid´s que na consulta de Abril se revelava o mais caro, para Junho e com uma redução de 17% no preço proposto apresenta-se como o segundo mais caro, depois do Royal Savoy.

Destaque-se o Cliff Bay, unidade hoteleira que revela a maior estabilidade de preços ao longo do tempo com variações entre 0% e 5%. O Choupana Hills apresenta também um preço constante nas duas consultas de preços sendo que comercializa a unidade para Junho e Julho a 140 euros o quarto duplo, por noite e para Agosto a 90 euros, sendo o preço para Dezembro dos mais caros da amostra só superado pelo

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

Royal Savoy, o que revela uma grande volatilidade nos preços desta unidade hoteleira.

**Tabela 4.18 – Preços por noite, de um quarto duplo, em unidades de 5 estrelas, no site de reservas do hotel, para reservas em Agosto e Dezembro 2012**

Designação / Data consulta:	31 Ago a 02 Set 2012			28 Dez 2012 a 01 Jan 2013		
	Abr-12	Jun-12	var.	Abr-12	Jun-12	var.
Choupana Hills Resort & SPA	90,00 €	90,00 €	0,00%	474,75 €	474,75 €	0,00%
Hotel Cliff Bay	180,50 €	182,88 €	1,32%	394,25 €	394,25 €	0,00%
Enotel Lido	175,00 €	163,80 €	-6,40%	175,00 €	275,63 €	57,50%
Quinta Jardins do Lago	91,75 €	91,75 €	0,00%	141,75 €	0,00 €	
Melia Madeira	121,44 €	118,80 €	-2,17%	190,00 €	0,00 €	
Pestana Carlton Madeira	108,00 €	97,00 €	-10,19%	0,00 €	102,50 €	
Pestana Casino Park Hotel	104,00 €	93,00 €	-10,58%	0,00 €	100,50 €	
Pestana Grand	104,00 €	93,00 €	-10,58%	0,00 €	87,00 €	
Quinta da Bela Vista	180,00 €	162,00 €	-10,00%	292,00 €	262,80 €	-10,00%
Quinta da Casa Branca	170,00 €	135,00 €	-20,59%	292,00 €	292,00 €	0,00%
Quinta das Vistas	120,00 €	150,00 €	25,00%	0,00 €	230,50 €	
Reid's Hotel	335,00 €	275,00 €	-17,91%	437,00 €	335,00 €	-23,34%
Royal Savoy	249,50 €	312,00 €	25,05%	504,00 €	560,00 €	11,11%
The Vine Hotel	140,00 €	135,00 €	-3,57%	274,30 €	274,30 €	0,00%

Fonte: elaboração própria

Quanto às unidades de 4 estrelas, 5 apresentam redução de preços na reserva para Junho e 5 registam subidas de preço, sendo que 3 dos hotéis da amostra mantêm os respectivos preços, conforme informação constante da Tabela 4.19.

Para a reserva de Julho há 7 unidades que registam aumento dos preços nos 2 meses analisados, 3 mantêm-nos e 3 registam uma redução. As unidades que apresentam maior consistência nos respectivos preços são o Hotel Porto Santa Maria e Hotel Porto Mare, as quais pertencem ao mesmo Grupo Hoteleiro que o hotel Cliff Bay, inserido no grupo dos hotéis de 5 estrelas analisados e que regista também esse comportamento.

Ressalve-se o Pestana Bay que mantém os preços mas que comercializa o hotel no regime all inclusive, incluindo outros serviços no preço para além do alojamento.

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

**Tabela 4.19 – Preços por noite, de um quarto duplo, em unidades de 4 estrelas, no site de reservas do hotel, para reservas em Junho e Julho 2012**

Designação / Data consulta:	01 a 03 Jun 2012			06 a 08 Jul 2012		
	Abr-12	Jun-12	var.	Abr-12	Jun-12	var.
Four Views Baia	77,00 €	70,00 €	-9,09%	69,30 €	70,00 €	1,01%
Four Views Monumental	59,00 €	70,00 €	18,64%	53,10 €	70,00 €	31,83%
Hotel Aldo Lido	63,70 €	57,40 €	-9,89%	56,20 €	57,40 €	2,14%
Hotel Baía Azul	56,20 €	50,60 €	-9,96%	56,20 €	50,60 €	-9,96%
Enotel Quinta do Sol	52,00 €	64,50 €	24,04%	52,00 €	64,50 €	24,04%
Pestana Bay	136,00 €	136,00 €	0,00%	136,00 €	136,00 €	0,00%
Pestana Miramar	118,00 €	106,00 €	-10,17%	106,00 €	106,00 €	0,00%
Pestana Promenade	110,00 €	99,00 €	-10,00%	113,00 €	99,00 €	-12,39%
Hotel Vila Porto Mare	128,25 €	130,00 €	1,36%	123,50 €	130,00 €	5,26%
Hotel Porto Santa Maria	142,40 €	150,00 €	5,34%	147,25 €	150,00 €	1,87%
Quintinha de São João	137,50 €	137,50 €	0,00%	137,50 €	137,50 €	0,00%
Hotel Raga	53,00 €	86,50 €	63,21%	53,00 €	86,50 €	63,21%
Savoy Gardens	60,00 €	60,00 €	0,00%	84,00 €	60,00 €	-28,57%

Fonte: elaboração própria

Da tabela 4.20 constata-se que para as reservas de Agosto há uma maior estabilidade nos preços das unidades de 4 estrelas, registando-se 4 reduções e 3 aumentos nos preços, sendo que as restantes mantêm-nos nestes 2 meses.

Para Dezembro dispõe-se de informação comparativa para apenas 4 unidades, 3 das quais mantêm os preços nos dois momentos analisados e uma aumenta-o.

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

**Tabela 4.20 – Preços por noite, de um quarto duplo, em unidades de 5 estrelas, no site de reservas do hotel, para reservas em Agosto e Dezembro 2012**

Designação / Data consulta:	31 Ago a 02 Set 2012			28 Dez 2012 a 01 Jan 2013		
	Abr-12	Jun-12	var.	Abr-12	Jun-12	var.
Four Views Baia	69,30 €	72,00 €	3,90%	0,00 €	209,00 €	
Four Views Monumental	53,10 €	69,50 €	30,89%	122,40 €	0,00 €	
Hotel Aldo Lido	56,20 €	56,20 €	0,00%	132,50 €	132,50 €	0,00%
Hotel Baía Azul	56,20 €	50,60 €	-9,96%	132,50 €	132,50 €	0,00%
Enotel Quinta do Sol	52,00 €	57,00 €	9,62%	140,00 €	0,00 €	
Pestana Miramar	106,00 €	96,00 €	-9,43%	0,00 €	88,00 €	
Pestana Promenade	113,00 €	102,00 €	-9,73%	0,00 €	84,50 €	
Hotel Vila Porto Mare	128,25 €	130,63 €	1,86%	213,75 €	232,75 €	8,89%
Hotel Porto Santa Maria	137,75 €	130,63 €	-5,17%	232,75 €	232,75 €	0,00%
Quintinha de São João	137,50 €	137,50 €	0,00%	0,00 €	0,00 €	
Hotel Raga	62,50 €	62,50 €	0,00%	0,00 €	120,00 €	
Savoy Gardens	95,00 €	95,00 €	0,00%	340,00 €	0,00 €	

Fonte: elaboração própria

#### 4.5 Discussão dos dados

Dos dados recolhidos constata-se que dos diferentes canais de distribuição objecto da amostra, o preço obtido junto dos sites de reservas dos hotéis são os que se apresentam mais vantajosos, sendo num reduzido número de casos idênticos a um dos sites de reservas de hotéis. O recurso ao agente de viagens analisado acarreta ao cliente final a incursão num dispêndio monetário superior aos demais canais de distribuição.

A maior intermediação implica maiores preços ao cliente final, ocorrendo nalguns casos de consulta directa ao hotel, por e-mail, situações de cotação superior aos respectivos sites de internet. Ainda que o processo de consulta ao hotel acarrete mais trabalho administrativo a verdade é que a maioria dos sites de reservas dos hotéis têm associados comissionamentos às entidades gestoras das respectivas plataformas.

As unidades hoteleiras adoptam estratégias dinâmicas de gestão de preços, sendo que nas duas recolhas efectuadas para 4 períodos, sendo 3 de estadas de 2 noites em quarto duplo e um de 4 noites também em quarto duplo, ocorreram oscilações nos preços no espaço de 2 meses que mediou as duas recolhas de informação.

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

Existem diferenças de preço ao cliente final, quer nos diferentes canais de distribuição, quer quanto ao momento em que a reserva é efectuada. Note-se no entanto que alguns desses canais e algumas das unidades apresentam diferenças de preço pouco significativas.

Um turista que pretenda deslocar-se à Madeira tem ao seu dispor vários canais de distribuição através dos quais pode efectuar a sua reserva, beneficiando de preços diferentes, exemplo das reservas efectuadas através do site do hotel (menos dispendiosas) versus as reservas efectuadas através do agente de viagens consultado, este último significativamente mais caro.

A reserva efectuada junto do hotel permite ao cliente preços mais baixos, ainda que se tenham obtido nalgumas consultas directamente aos hotéis, por e-mail, preços mais elevados do que os registados nos respectivos site de reservas, mas a verdade é que a reserva através do site do hotel é uma reserva através do canal directo.

Os preços variam ao longo do tempo, tendo-se revelado mais vantajoso o recurso a uma reserva de última hora para estadas nas épocas de menor ocupação, no período analisado. As unidades hoteleiras lançam no mercado preços diferenciados ao longo do tempo. Não se podendo determinar se as unidades hoteleiras recorrem a estruturadas políticas e ferramentas de Revenue Management, a verdade é que se verificou uma dinâmica nos preços nos 2 meses analisados que permite inferir da sua sensibilidade a este tema.

Há algumas unidades que registam grande volatilidade nos preços para os períodos analisados e há preços de unidades de 5 estrelas aquém de unidades de 4 estrelas, sendo o leque de preços das unidades de 5 estrelas vasto, o que pode gerar confusão no cliente quanto à percepção da qualidade das unidades hoteleiras do destino.

Os preços das unidades hoteleiras da Madeira não são consistentes, por classificação e por épocas, comprometendo a percepção do cliente quanto à qualidade do destino.

#### **4.6 Conclusão**

Neste capítulo foram apresentados, analisados e discutidos dos dados objecto do presente estudo.

O enquadramento da actividade hoteleira da Madeira permite constatar a importância do Funchal como principal polo de concentração do inventário de camas, onde se localizam as principais unidades de alojamento de 4 e 5 estrelas da Madeira. Das 124 unidades de alojamento do Funchal em 2007, 54% tem a classificação de 4 e 5 estrelas.

Dos dados recolhidos constata-se que dos diferentes canais de distribuição objecto da amostra o preço obtido junto dos sites de reservas dos hotéis são os que se apresentam mais vantajosos, sendo num reduzido número de casos idênticos a um dos sites de reservas de hotéis. O recurso ao agente de viagens analisado acarreta ao cliente final a incursão num dispêndio monetário superior aos demais canais de distribuição.

A maior intermediação está a implicar maiores preços ao cliente final, ocorrendo nalguns casos de consulta directa ao hotel por e-mail situações de cotação superior aos respectivos sites de internet. Ainda que o processo de consulta ao hotel acarrete mais trabalho administrativo a verdade é que a maioria dos sites de reservas dos hotéis têm associados comissionamentos às entidades gestoras das respectivas plataformas.

As unidades hoteleiras adoptam estratégias dinâmicas de gestão de preços, sendo que nas duas recolhas efectuadas para 4 períodos, sendo 3 de estadas de 2 noites em quarto duplo e um de 4 noites também em quarto duplo, ocorreram oscilações nos preços no espaço dos dois meses que mediou as duas recolhas de informação.

## **5. CAPÍTULO V – CONCLUSÃO**

### **5.1. Tema**

Este capítulo encerra o estudo contendo referências ao tema, problema, objectivos e hipóteses que orientaram a investigação e análise efectuadas. Apresenta-se o contributo deste trabalho para o sector académico e para o sector turístico, informação que é complementada com recomendações.

Os turistas tendem a revelar-se consumidores cada vez mais atentos e com acesso a mais fontes de informação. A concorrência crescente de destinos alternativos implica a necessidade de introdução de dinâmicas acrescidas na captação da procura, sendo a gestão do preço um desses factores. Através do preço o cliente procura aferir o valor do produto que vai aferir, desenvolvendo o processo de compra apenas quando encontra no preço uma correspondência ao valor que atribui ao produto ou serviço a adquirir.

A presença em diferentes canais de distribuição é outro factor chave na aproximação da oferta e procura associadas ao turismo na medida em que os produtos turísticos e os serviços de alojamento, em concreto, não são transportáveis até junto dos clientes.

Este estudo é dedicado à análise dos preços disponíveis ao cliente final nos diferentes canais de distribuição e em diferentes momentos, de forma a aferir se o cliente pode beneficiar de dinâmicas estratégias de gestão do preço e da disponibilidade de diferentes canais de distribuição.

### **5.2. Objectivos**

Com este trabalho pretendeu-se determinar se existem diferenças para o cliente final na reserva de alojamento, em função do momento em que faz a reserva (por antecipação ou reserva de última hora) e do canal de distribuição a que recorre, podendo constituir uma

base de reflexão para as estratégias de preço actualmente seguidas pelas unidades de alojamento e/ou um guião de compreensão do comportamento dos clientes das unidades de alojamento na planificação das suas estadas, consoante as maiores ou menores preocupações que revelem quanto à aquisição do serviço ao melhor preço.

Do trabalho realizado conclui-se pela existência de diferenças de preço ao cliente final, quer nos diferentes canais de distribuição, quer quanto ao momento em que a reserva é efectuada. Note-se no entanto que alguns desses canais e algumas das unidades apresentam diferenças de preço pouco significativas.

### **5.3. Hipóteses**

Relativamente às hipóteses colocadas, podem ser retiradas as seguintes conclusões.

H1: Um turista que pretenda deslocar-se à Madeira tem ao seu dispor vários canais de distribuição através dos quais pode efectuar a sua reserva, sendo que apesar da maior ou menor intermediação não beneficiará de preços significativamente diferentes.

Conclusão: não se confirma esta hipótese na medida em que se verificou existirem diferenças de preço nos vários canais de distribuição, revelando-se o agente de viagens consultado significativamente mais caro que o recurso ao site de reservas do hotel.

H2: O canal directo, ou seja, a reserva directamente junto do hotel permite ao cliente preços mais baixos, dado que há menos intermediários no processo de reserva.

Conclusão: esta hipótese foi confirmada, ainda que se tenham obtido nalgumas consultas directamente aos hotéis, por e-mail, preços mais elevados do que os registados nos respectivos site de reservas, uma vez que a reserva através do site do hotel é efectivamente uma reserva através do canal directo.

H3: Em função do momento em que efectua a reserva, o cliente beneficiará de preços mais vantajosos, sendo mais vantajoso o preço na reserva antecipada do que na reserva de última hora.

Conclusão: não se confirma esta hipótese ainda que se confirme que os preços variam ao longo do tempo, dependendo das datas da reserva e do próprio hotel o facto de ser mais ou menos vantajoso o recurso a uma reserva antecipada ou de última hora. Naturalmente, tal dependerá do comportamento da procura e das reservas recebidas pelos hotéis em cada momento, informação que o hotel comparará com os dados históricos de comportamento da procura de que dispõe de forma a utilizar a variável preço para dinamizar essa procura ou maximizar a receita.

H4: As unidades hoteleiras lançam no mercado preços diferenciados em função das perspectivas de ocupação que têm a cada momento, adoptando as chamadas políticas de Revenue Management, que visam a maximização da receita.

Conclusão: não se podendo determinar se as unidades hoteleiras recorrem a estruturadas políticas e ferramentas de Revenue Management, a verdade é que se verificou uma dinâmica nos preços nos 2 meses analisados que permite inferir da sua sensibilidade a este tema.

H5. Os preços das unidades hoteleiras da Madeira são consistentes, por classificação e por épocas, gerando no cliente uma percepção clara na qualidade do destino.

Conclusão: esta hipótese não se confirma, já que há unidades de 5 estrelas que registam uma grande volatilidade nos seus preços, para além de unidades de 5 estrelas que em determinados que oferecem ao cliente preços ao nível das unidades de 4 estrelas.

#### **5.4. Contributos do Estudo**

Este estudo apresenta várias formas de ver a gestão do marketing mix, com principal enfoque nas variáveis preço e distribuição, assim como as tendências actuais de utilização das novas tecnologias e da internet quer pelas unidades de alojamento quer

pelos turistas, podendo ser um contributo para outros estudos académicos. Para o sector turístico representa uma análise ao tema do preço praticado pelo destino Madeira, o qual se tem revelado na ordem do dia já que a Madeira vem registando uma evolução desfavorável no REVPAR nos últimos anos.

Face à importância estratégica do Turismo, e à actual conjuntura económica em Portugal, estes estudos constituem uma fonte para a reflexão e tomada de acções pelos stakeholders, podendo ser um ponto de partida para pesquisas futuras.

### **5.5. Limitações**

Importa referir algumas limitações registadas durante o desenvolvimento do trabalho, designadamente:

A avaliação do canal de distribuição do Operadores Turísticos e Agentes de Viagens revelou-se limitada na medida em que dificilmente se disponha de informação agregada para além das brochuras que são editadas em datas fixas, no início das épocas de comercialização dos hotéis (verão e inverno) ou anualmente. Essas brochuras são colocadas no mercado no início de cada época, sendo que durante a realização deste trabalho disponhamos apenas da brochura de verão, em vigor de 1 de Maio a 31 de Outubro de 2012.

A fiabilidade e validade dos dados obtidos junto de agentes de viagem revela-se limitada, não se obtendo uma amostra suficientemente lata para ser estatisticamente representativa da população em estudo.

A conjuntura económica vivida cria características especiais de volatilidade nos dados publicados nos vários canais de distribuição, sendo constantemente alterados. Por outro lado, a contratação está actualmente focada nas ofertas especiais e promoções last

minute. Poderá registar-se um desfasamento entre os canais mais dinâmicos, associados à internet e este canal tradicional.

Constatou-se ainda não existir informação estatística agregada que permita a análise de indicadores como a taxa média de ocupação e o revpar, assim como o preço médio por quarto, por classificação das unidades de alojamento;

Por outro lado, os indicadores estatísticos oficiais disponíveis revelam-se pouco actualizados. Não existem dados oficiais disponíveis para 2012 e a informação de 2011 é ainda muito resumida (indicadores globais e genéricos para o destino).

### **5.6. Orientações para Pesquisas Futuras**

A necessidade de actualização constante da informação face à dinâmica de mudança dos tempos actuais, e pretendendo-se proceder ao aprofundamento das questões objecto do presente estudo, será recomendável que futuras pesquisas procurem analisar os preços disponíveis num intervalo temporal superior, abrangendo mais meses do ano e procurando incrementar a quantidade de fontes para recolha dos preços, nos canais de distribuição dos agentes de viagens. Recomenda-se a procura duma maior representatividade da amostra de hotéis num número superior de sites de reservas da internet.

Registados os preços, será útil a sua confrontação com os dados estatísticos oficiais quanto aos indicadores REVPAR e taxa de ocupação, de forma a se aferir se registam evolução consistente com a dos preços recolhidos.

Por outro lado será importante aferir junto dos decisores das variáveis preço e distribuição do marketing mix das unidades hoteleiras, as políticas de preço que adoptam e junto dos consumidores as percepções que têm dessas políticas, através da recolha de dados primários.

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

**BIBLIOGRAFIA**

Collins, M. and Parsa, H. G. (2006) – “Pricing strategies to maximize revenues in the lodging industry”, *International Journal of Hospitality Management*, n° 25

Costa, J., Rita, P. e Águas, P. (2004) – “Tendências Internacionais em Turismo”, Lidel - Lisboa

Desiraju, R. e Shugan, S. (1999) - “Strategic Service Pricing and Yield Management, *JSTOR: Journal of Marketing*, Vol. 63

Diário da República, 1.ª série — N.º 48 — 7 de Março de 2008

Direcção Regional de Estatística do Governo Regional da Madeira, Série Retrospectiva – Estatísticas do Turismo (1976-2010)

Gultinan, J. P. and Paul, G. W. (1988), *Marketing Management: strategies and programs*, 3<sup>rd</sup> edition, McGraw Hill International Editions, USA

IMPACTUR – Indicadores de Monitorização e Previsão da Actividade Turística, Relatório do Trimestre Flutuante JAN/FEV/MAR de 2012 – Madeira (2012)

JORAM, Decreto Legislativo Regional n.º 17/2002/M, 29 de Agosto de 2002 POT, “Plano de Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira”

Kotler, P. (1997), *Marketing Management: analysis, planning, implementation, and control*, 9th edition, Prentice-Hall inc., New Jersey

Lambin, J. (2000) *Marketing Estratégico*, 4ª edição, Mc Graw Hill, Lisboa

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

Leiper, N. (2004), *Tourism Management*, 3rd edition, Frenches Forest, Pearson Education

Lindon, D., Lendrevie, J. e outros (2009), *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*, 12ª edição, Dom Quixote, Alfragide

Macedo, M. e outros “Análise da Estrategia de Preço: uma proposta metodológica a partir da Análise Envoltória de Dados”, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Malhotra, N. K. (2008), “Pesquisa de Marketing – Uma orientação Aplicada” , 4ª edição, Bookman – São Paulo

Martinho, M. S. P. (sd), “A satisfação nos serviços hoteleiros – O caso do Aparthotel Quinta do Crestelo” – Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa

Mathieson, A. & Wall, G. (1982), *Tourism: Economic, physical and social impacts*. Harlow, Longman

McDaniel Jr., C. e Gates, R. (2003), “Pesquisa de Marketing”, 1ª edição, Thomson - Brasil

Middleton, V. e Clarke, J. (2002), *Marketing de Turismo Teoria & Prática*, 3ª edição, Campus, Rio de Janeiro

Mello, L. Pimenta de, (2005) “Distribuição Eletrônica na Hotelaria: Desenvolvimento de Serviços para a Internet”, Pontífica Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC - Rio

Nedelea, A. (2004) “Strategies of Price and Distribution in the Hospitality Industry”, *Revista de Economia e Direito da Universidade Autónoma de Lisboa*

A GESTÃO DO PREÇO NO SECTOR HOTELEIRO.  
O CASO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE 4 E 5 ESTRELAS DA MADEIRA

---

O'Connor, P. (2002) “As Analysis of the Online Pricing Strategies of the International Chains”, Hospitality Net [www.hospitalitynet.org](http://www.hospitalitynet.org) – Institute de Management Hotelier International (IMHI) – France, 7 March 2002

Pinto, S. S. (2003) “Gestão de Serviços – A Avaliação da Qualidade”, Editorial Verbo, Lisboa

Pizam, A. (1994), “Planning a Tourism Research Investigation” – Travel, Tourism, and Hospitality Research – A Handbook for Managers and Researchers, USA

Projecto Glocalnetworks – “Uma estratégia de desenvolvimento das Oportunidades dos «Clusters» inter-regionais”

Quintas, M. (2006), “Organização e Gestão Hoteleira” , Vol. III, Euro-Tom, Lda

Rao, Akshay R., Bergen Mark E. and Davis, Scott (2001) – How to Fight a Price War, Harvard Business Review on Marketing

Reto, L. e Nunes, F. (1999) “Métodos como Estratégia de Pesquisa – Problemas Tipo numa Investigação” , Revista Portuguesa de Gestão

Turismo de Portugal – “Inquérito aos preços nos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos – Documento Metodológico “ (2008)

Turismo de Portugal – “Hotelaria e Turismo - Reflexão sobre Modelos de Negócios e Marcas Hoteleiras” (2009)

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/empresas/sectoresdeactividades/alojamento/Pages/Alojamento.aspx>