

A Gestão do Valor do Cliente e a Otimização de Recursos de Marketing: Um Estudo sobre o Desempenho de Empresas Hoteleiras

Autor: Abdinardo Moreira Barreto de Oliveira

Resumo: O presente estudo analisa a relação entre a otimização dos recursos de marketing e seu efeito no desempenho em estabelecimentos hoteleiros no Brasil. Para se calcular a otimização destes recursos, propõe-se a utilização conjunta das metodologias de gestão do valor do cliente desenvolvidas por Blattberg e Deighton e Berger e Bechwati. Como indicadores de desempenho são utilizados a taxa de ocupação e o lucro operacional. O tipo de pesquisa é exploratório-descritivo, cujo universo limita-se às cidades de Fortaleza, Natal e João Pessoa, abrangendo hotéis que tenham realizado atividades turísticas entre 2001 e 2003. A amostra é não-probabilística por conveniência, cujos critérios de escolha são o interesse e a disponibilidade da gerência dos hotéis em participar do estudo. O tratamento dos dados foi realizado através da análise das séries temporais e pelo coeficiente de correlação de Pearson. Após uma interpretação das variáveis dos modelos à realidade do setor hoteleiro, os resultados sugerem a existência de uma relação positiva entre a otimização dos recursos de marketing e o desempenho do lucro e da taxa de ocupação. Uma crítica à teoria sobre gestão do valor do cliente, em seus aspectos conceituais e práticos, é finalmente conduzida.

Palavras-chave: Gestão de Valor; Recursos de Marketing; Empresas Hoteleiras.

1 Introdução

Estudar a dinâmica dos fenômenos que regem o turismo mundial tem-se revelado um assunto bastante promissor para a economia internacional, principalmente sob o aspecto do desenvolvimento econômico dos países. O Instituto Brasileiro de Turismo apresenta alguns dados que justificam este crescente interesse demonstrado por governos e empresários em relação ao turismo mundial (EMBRATUR, 2003):

- *Crescimento na demanda.* Entre 1992 e 2002, o número de turistas viajando pelo mundo cresceu 3,57% a.a., partindo, respectivamente, de 503,4 milhões de turistas para 714,6 milhões de turistas;

- *Receita cambial.* Neste mesmo período, a receita gerada pelos turistas cresceu 4,68% a.a., evoluindo, respectivamente, de US\$ 305,75 bilhões para US\$ 483 bilhões;

Em 2004, o World Travel & Tourism Council realizou um estudo sobre o crescimento da atividade turística no Brasil para os próximos dez anos, cujos resultados previstos para o setor são (WTTC, 2004): 1) Crescimento na receita de 4,5% ao ano, podendo chegar a US\$ 336,9 bilhões; 2) Surgimento de 1.454.230 novas vagas de trabalho até 2014; 3) Aumento nos investimentos de capital, que crescendo a 5,6% a.a., alcançará o valor de US\$ 16,9 bilhões; Aumento nos gastos pessoais e de negócios dos turistas, onde somados, atingirão o valor de US\$ 47,3 bilhões em transações comerciais e; Crescimento nas exportações de serviços e mercadorias na ordem de 5,4 % ao ano, chegando em 2014 ao valor de US\$ 7,1 bilhões.

Parte deste crescimento, tanto realizado quanto previsto, pode ser atribuída à mudança na elaboração dos meios de produção que a humanidade vivenciou ao longo do século XX e início do século XXI. Neste ínterim, o turismo começava a ganhar espaço no dia-a-dia das pessoas, onde passaram a gastar parte de sua renda em serviços de empresas de turismo na busca de lazer e entretenimento. Consolidada como atividade econômica desde o século XIX (RIFKIN, 2001), o turismo vem sendo a solução para o desenvolvimento

econômico das nações em vias de desenvolvimento, como Cingapura, México e Tailândia, tendo em vista que “a cada um minuto e meio uma pessoa é empregada nesse segmento em todo o mundo.” (SILVA, 2000, p. 14).

A partir desta perspectiva de desenvolvimento que o setor de turismo apresentou no Brasil entre 1992 e 2002 e que poderá apresentar até 2014, é necessário também avaliar como o setor hoteleiro se comportou diante deste cenário promissor. Silva (2000) apresenta a hotelaria como um dos principais alicerces do turismo, servindo de um modo geral como referencial financeiro e geográfico para os turistas em potencial. Ao investigar a rede hoteleira situada na região Nordeste do Brasil, Silva (2000) mostra que a sua realidade é desconhecida em relação ao gerenciamento dos seus resultados organizacionais, principalmente vinculados a um sistema de informações que norteie as ações dos gestores hoteleiros em relação aos aspectos econômicos e mercadológicos da sua empresa. Sem este sistema de informações gerenciais, os gestores hoteleiros têm dificuldades em realizar uma administração efetiva dos seus recursos na busca de um melhor desempenho empresarial no setor turístico brasileiro.

Em se tratando especificamente da administração mercadológica, uma das suas muitas vertentes que vem ganhando espaço neste início de século e que contempla a utilização de sistemas de informações gerenciais é o chamado marketing científico. Clancy (2002) explica que esta abordagem permite que os gestores também tomem decisões a partir de um modelo matemático que relacione os vários insumos de marketing (como o orçamento de promoção) e seus efeitos – vendas, lucratividade e fidelidade do cliente. Isto significa que os gastos destinados às atividades mercadológicas de uma companhia devem ser interpretados como um investimento, um dispêndio financeiro que gere retornos econômicos e financeiros favoráveis. Nesta ótica, Clancy (2002) afirma que as empresas devem organizar um sistema de informações gerenciais que compare o comportamento do consumidor com informações sobre vendas, participação de mercado e lucratividade, permitindo que seus gestores administrem os insumos mercadológicos de uma maneira mais efetiva.

A importância do gerenciamento das preferências do cliente por parte das empresas de serviços reside no fato que eles são os ativos intangíveis desencadeadores da geração do ciclo de valor das organizações, sejam eles econômicos, mercadológicos ou sociais. A gestão dos ativos intangíveis vem recebendo destaque no meio empresarial porque, em média, representam 70% do valor de mercado das companhias (TURCHAN; MATEUS, 2001; BAYÓN; GUTSCHE; BAUER, 2002).

Para a identificação e gerenciamento deste valor que o cliente traz para as empresas, Blattberg e Deighton (1996) aperfeiçoaram e traduziram, em linguagem matemática, os conceitos e filosofias sobre o valor do cliente (*customer equity*), transformando-o em um importante indicador de rentabilidade de uma organização em longo prazo. O modelo está fundamentado na postura que a empresa adota para atrair clientes e na política de relacionamento que ela pratica para retê-los o maior tempo possível. Dessa forma, os autores conseguem relacionar os gastos de aquisição e retenção da empresa com os lucros, atuais e futuros, que os clientes contribuirão. Logo, os gestores poderão avaliar o desempenho da companhia a partir de uma perspectiva mercadológica voltada à qualidade do relacionamento com o cliente e, a partir destes pressupostos, tornar mais efetivo seu sistema de informações gerenciais.

A importância do valor do cliente como ferramenta de gestão empresarial vem sendo abordada com relevância nas últimas edições do Encontro Anual da ANPAD (ENANPAD), destacando-se os trabalhos de Freitas e Silva (2002) e Freitas e Peres (2003). Todavia, o tema otimização de recursos de marketing no desempenho de empresas, e de maneira específica o setor hoteleiro, não tem sido identificado como objeto de estudo, contribuindo para a escassez de dados empíricos sobre a temática no setor. Dessa forma, o propósito deste estudo é identificar uma relação entre o dimensionamento dos investimentos

de marketing em aquisição e retenção de clientes e os efeitos no desempenho empresarial que esta administração poderá trazer para a gestão hoteleira.

2 Pressupostos teóricos

Compreender o comportamento do consumidor, principalmente no tocante a suas necessidades, desejos e demandas, tornou-se questão crucial no planejamento mercadológico de qualquer empresa em mercados competitivos. Kotler (1998) explica que os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos são critérios determinantes no processo decisório do cliente, que culminará na escolha do produto/serviço, da marca, do fornecedor, da época da compra e da quantidade comprada. Tendo em vista que estes critérios de escolha são eminentemente subjetivos e mutáveis ao longo do tempo, é necessário manter um relacionamento constante e, de certo modo “previsível”, entre a empresa e seus clientes, para poder viabilizar quaisquer ações de marketing que pretenda implementar.

Neste contexto, a satisfação do consumidor é um dos pré-requisitos para a sobrevivência de uma empresa em longo prazo. Assim, o fator crucial que determina a rentabilidade de uma empresa é se ela consegue captar o valor de um produto ou serviço singular, criado por ela, destinado aos seus clientes. A utilização das estratégias de diferenciação como vantagem competitiva possibilita a retenção dos clientes em períodos sazonais (comuns na hotelaria), através do princípio da cadeia de valor (PORTER, 1990).

Entretanto, Porter (1990) salienta que os gastos com diferenciação (principal ferramenta para manter relacionamentos de longo prazo com os clientes) são altos e, normalmente, os recursos financeiros das empresas são limitados. Dessa forma, é primordial para as empresas equacionarem seus recursos destinados aos gastos de marketing com aquisição e retenção de clientes para prolongar seu relacionamento com os mesmos e, assim, maximizar seu valor do cliente – a rentabilidade que cada cliente proporcionará durante seu ciclo de vida na empresa – melhorando, desta forma, seu desempenho empresarial no setor em que atua.

Greenberg (2001) explica que o valor do cliente não é um conceito novo; ele vem sendo calculado há anos pelos profissionais do marketing. Bell, Deighton et al. (2002) apontam como precursor Charles H. Sevin, o qual mensurava o valor dos clientes subtraindo os custos operacionais da empresa pelas receitas anuais que cada grupo de clientes contribuía. Ou seja, a primeira noção de valor do cliente para uma empresa era o lucro operacional gerado a partir das transações comerciais. Hoje, tal conceito pode ser interpretado como “o mapeamento dos dados dos clientes para definir seu comportamento, para que os processos da empresa sejam totalmente ocupados em conquistar clientes, vender para eles e manter com eles um relacionamento de longo prazo.” (GREENBERG, 2001, p. 290).

Normalmente, o valor do cliente vem sendo estudado sob os nomes de valor do ciclo de vida do cliente ou lucratividade do cliente, dentre as várias denominações existentes. Hwang, Jung e Suh (2004) estudaram as principais definições sobre valor do cliente, comparando semelhanças e diferenças entre elas, chegando ao seguinte conceito: valor do cliente (ou *customer equity*) é a soma dos rendimentos ganhos dos clientes da companhia sobre o tempo de vida das transações após a dedução do custo total de atrair, de vender e de prestar serviços de manutenção aos clientes, a um custo do valor do dinheiro no tempo.

Vale salientar que, mais importante que a busca de um conceito universal sobre o valor do cliente, é a sua utilização prática pelas empresas. Ele é uma medida de marketing a qual os valores da marca e do produto estão focalizados nas preferências e nos relacionamentos que a empresa possui com seus clientes durante o seu ciclo de consumo

(FREITAS; SILVA, 2002). A seguir, serão apresentadas duas metodologias para o cálculo do valor do cliente, onde o aspecto de otimização de recursos de marketing será estudado.

2.1 Modelo de RUST, ZEITHAML e LEMON

Na percepção dos autores, o critério-chave que rege a volatilidade de um cliente, principalmente ligado ao setor de serviços, é a opção que o cliente tem de comprar os produtos e/ou serviços de uma empresa, deixar de comprá-los e depois voltar a comprá-los. Isto se deve ao fato que, só porque um cliente se vai, não implica dizer que ele nunca voltará. Este critério-chave comentado pelos autores é chamado de *lealdade múltipla* e no marketing de serviços, um prestador que satisfaz seus clientes tem uma boa chance de reter uma alta porcentagem dos mesmos. Freitas e Silva (2002) identificaram este critério como um dos pontos fortes deste modelo. Logo, a empresa escolhida na última vez afeta a empresa que será escolhida desta vez, corroborando para a necessidade de sempre prestar um serviço de qualidade baseado na percepção do cliente.

De modo que o cálculo do valor do cliente (LCV) considere o conceito de *lealdade múltipla*, Rust, Zeithaml e Lemon (2001) sugerem a seguinte equação para o uso em qualquer empresa:

$$LCV = \sum_{t=0}^T [F_{it} * S_{it} * \pi_{it} * (1 + d)^{-t}] \quad (\text{equação 1})$$

Onde,

LCV = Valor do cliente (\$);

F_{it} = frequência esperada de compra, pelo cliente i , na categoria do produto por período t (unidades);

S_{it} = participação esperada da carteira do cliente i para esta marca no período t ;

π_{it} = média de contribuição de uma compra pelo indivíduo i no período t (\$);

d = taxa de desconto (%);

t = período a ser calculado.

Também é possível calcular o LCV a partir da receita do período (R_{it}) e a margem de contribuição (M_{it}), utilizando a seguinte equação (BENAVENT; CRIÉ, 1998; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001):

$$LCV = \sum_{t=0}^T [R_{it} * S_{it} * M_{it} * (1 + d)^{-t}] \quad (\text{equação 2})$$

Analisando o comportamento das fórmulas propostas pelos autores supracitados, verifica-se que o fluxo de caixa gerado por um determinado cliente i é gerado pelo produto de um rendimento esperado (R_{it} ou F_{it}) com a sua margem de contribuição (M_{it} ou π_{it}) e com a probabilidade do mesmo cliente retornar a comprar os produtos e/ou serviços da empresa em questão (S_{it}). Como os fluxos de caixa são valores futuros, para se descobrir o valor atual de um determinado cliente é preciso descontar a uma taxa (o custo de capital utilizado pela empresa). Tal fórmula é semelhante à do Valor Presente Líquido ajustado ao risco ensinado por Gitman (1997), utilizada como instrumento decisório nos cálculos de viabilidade econômica de projetos.

Entretanto, Freitas e Silva (2002) apresentaram algumas fraquezas neste modelo. A principal é que os autores não explicitam a maneira como seu método foi aplicado nos exemplos citados por eles, dificultando a sua utilização prática. Uma outra fraqueza,

identificada por Mittal (2001), é que o cálculo de valor do cliente apresentado pelos autores está fundamentado nos preceitos de identificação do valor do produto. Assim, tal técnica fica sujeita de incorrer nos mesmos erros que a visão anterior cometia.

Por fim, a técnica utilizada por estes autores não considera os gastos com aquisição e retenção como forma de se maximizar o valor do cliente, tal como propõe a abordagem de estudo sugerida por Blattberg e Deighton (1996), utilizada para os fins deste estudo.

2.2 Modelo de BLATTBERG e DEIGHTON

Para se utilizar o valor do cliente como critério para otimizar os gastos de marketing com atração e retenção de clientes, Blattberg e Deighton (1996) explicam que o valor do cliente deverá ser expresso pela soma de dois valores presentes: os retornos proporcionados pelos gastos com aquisição e os retornos proporcionados pelos gastos com retenção. A metodologia que os autores utilizam para calcular tais gastos está fundamentada na teoria do *decisions calculus* proposta por Little (1970, apud BERGER; BECHWATI, 2001). Tal abordagem de tomada de decisão permite que os pesquisadores decomponham problemas complexos em simples partes ou elementos. A partir desta divisão, os interessados poderão propor soluções para cada elemento separadamente, e depois reagrupá-los para se obter a solução do problema complexo.

Para a determinação dos gastos de marketing com promoção, a pergunta complexa que surge, segundo Blattberg e Deighton (1996) é: Qual é a distribuição ótima entre gastos com aquisição e gastos com retenção para maximizar o valor do cliente da companhia? Para resolver este dilema, os autores propõem a criação de duas curvas: uma que apresenta a evolução das taxas de aquisição (α) em relação aos gastos de aquisição por cliente (A) e, a outra que apresenta a evolução das taxas de retenção (r) em relação aos gastos de retenção por cliente (R).

Para se estimar a curva de aquisição, os autores explicam que é preciso obter dos gerentes de marketing duas variáveis próprias da empresa. A primeira é a taxa atual de aquisição de clientes da companhia (α). Esta variável explica a distribuição do composto de marketing de qualquer empresa em relação ao seu mercado consumidor. A segunda é a taxa-teto de aquisição (κ_a) - a maior taxa de aquisição que a companhia poderia ter com recursos infinitos. Este valor, que não é controlável pela organização, reflete a taxa de resposta do setor em que a empresa atua. Ou seja, haverá segmentos da economia onde as taxas de retorno máximas não ultrapassem 1% (um ponto percentual), bem como segmentos onde as taxas de retorno máximas poderão alcançar 70% (BLATTBERG; THOMAS, 2001).

Dessa forma, a curva da taxa de aquisição e o valor presente dos retornos de aquisição (V_a), são obtidos, respectivamente, pelas seguintes equações:

$$\alpha = \kappa_a[1 - \exp(-\lambda_a A)] \quad (\text{equação 3})$$

$$V_a = \alpha m - A \quad (\text{equação 4})$$

Onde λ_a é a constante que expressa a efetividade das atividades de aquisição (mix de marketing) e m é a margem de transação obtida com os clientes. Em relação à curva de retenção, também é preciso obter dos gestores de marketing duas variáveis inerentes à empresa. Uma delas é a taxa atual de retenção de clientes da companhia (r). Ela reflete numericamente a distribuição do composto de marketing para promover a retenção dos atuais clientes da companhia. A segunda é a taxa-teto de retenção de clientes (κ_r) - a maior taxa de retenção que a companhia poderia ter com recursos infinitos. Esta variável reflete a taxa de manutenção de clientes no setor em que a empresa atua. Ou seja, haverá segmentos da

economia onde as taxas de retenção podem ser baixas (como carros usados), bem como segmentos onde as taxas de retorno podem ser altas (como operações bancárias). (BLATTBERG; THOMAS, 2001).

Dessa forma, a curva da taxa de retenção e o valor presente dos retornos de retenção (V_r) são obtidos, respectivamente, pelas seguintes equações:

$$r = \kappa_r [1 - \exp(-\gamma_r R)] \quad (\text{equação 5})$$

$$V_r = (m - R/r) [r' / (1 - r')] \quad (\text{equação 6})$$

Onde $r' = r / (1+d)$. Obtidas as respostas para os elementos simples, o valor do cliente (LCV) é calculado através da soma algébrica de V_a com V_r , resultando na seguinte expressão (BLATTBERG; DEIGHTON, 1996):

$$LCV = \alpha m - A + \alpha (m - R/r) [r' / (1 - r')] \quad (\text{equação 7})$$

Note-se que V_r aparece multiplicado por α . Isto ocorre porque as empresas somente investirão gastos em retenção somente com os clientes já adquiridos. Dessa forma, o valor do cliente funciona como indicador para os gestores de marketing descobrirem quais são os gastos em aquisição e retenção de modo a avaliarem a rentabilidade dos seus clientes.

Contudo, em relação à metodologia utilizada por Blattberg e Deighton (1996) para a gestão do valor do cliente, Thomas (2001) apresenta uma limitação para esta abordagem. Ela explica que a construção das curvas de aquisição e de retenção acontece de forma independente, quando deveria existir uma relação onde estratégias de aquisição influenciam as estratégias de retenção, e vice-versa.

2.3 As contribuições de BERGER e BECHWATI

A restrição apontada por Thomas (2001) também foi identificada por Berger e Bechwati (2001). Neste caso, os autores propõem que os gastos de aquisição e retenção, ao invés de serem considerados independentes entre si, deveriam ser tratados como gastos de promoção, onde a partir de um montante financeiro (B) a ser gerenciado pelos gestores de marketing, se pudesse determinar de forma ótima quanto deve ser gasto em aquisição e quanto deve ser gasto em retenção. Para isto, é definida pelos autores a seguinte expressão matemática:

$$B = A + \alpha R \quad (\text{equação 8})$$

Onde A e $R \geq 0$. Nesta fórmula, os gastos com retenção (R) estão vinculados à taxa de aquisição (α), que por sua vez, depende do nível de gastos de aquisição (A) que a empresa pretende realizar. Assim, para cada valor monetário de A , o valor monetário de R é ajustado proporcionalmente por α , cuja soma de ambos os gastos *deve* sempre resultar no orçamento de promoção B determinado pela organização.

Vale ressaltar que os autores propõem a utilização do modelo ajustando o orçamento de promoção para clientes individuais. No presente estudo adotar-se-á valores de orçamento totais, considerando toda a carteira de clientes.

Nesta nova lógica, a equação 7 proposta por Blattberg e Deighton (1996) passaria não somente a mostrar qualquer valor do cliente, mas também o maior valor do cliente que uma organização poderia obter, a partir da combinação ideal entre gastos de aquisição e de retenção oriundos do orçamento de promoção predefinido pela direção da empresa.

3 Procedimentos metodológicos

A tipologia presente neste estudo assume a condição exploratória – descritiva. Quando se resolve desenvolver uma pesquisa exploratória, o pesquisador procura desenvolver ou esclarecer idéias e conceitos tão novos ou tão vagos sobre determinado assunto que tenha se tornado relevante para a sociedade. As pesquisas descritivas têm como um dos seus objetivos primordiais a existência de associações entre variáveis que estejam interferindo no desenvolvimento de um sistema qualquer, quer sejam eles sistemas biológicos, exatos ou sociais (GIL, 1994; COOPER; SCHINDLER, 2003).

Dessa forma, o aspecto exploratório desta investigação é justificado pela insuficiência de técnicas adequadas para medir o valor do cliente nas empresas e a escassa quantidade de resultados e evidências empíricas sobre a utilização das temáticas supracitadas quando se trata do setor hoteleiro, de maneira particular. O lado descritivo deste estudo procura verificar, em organizações hoteleiras, uma relação de causa e efeito entre saber distribuir adequadamente os recursos de marketing entre gastos de aquisição e de retenção de clientes e se esta distribuição afeta o seu desempenho.

O universo ou a população escolhida para o desenvolvimento do estudo foi a de hotéis sediados nas cidades de Fortaleza – CE, Natal – RN e João Pessoa – PB, que tivessem realizado pelo menos três anos de atividade turística na sua localidade. O tipo de amostragem adotada para o procedimento de coleta dos dados foi a não-probabilística por conveniência. A pesquisa optou por este tipo de amostragem devido às seguintes situações: 1) o caráter inédito do estudo no setor hoteleiro; 2) o fato de que durante a aplicação do teste piloto, e até mesmo após a entrega do instrumento de coleta definitivo em alguns hotéis, foi percebido o não interesse por parte da gerência de alguns hotéis de participar do estudo. O motivo alegado foi o de que a pesquisa requeria dados sigilosos que não poderiam ser fornecidos, mesmo que para fins acadêmicos e; 3) o início da coleta dos dados coincidiria com o início do período de alta estação no Nordeste, onde o tempo de coleta de dados poderia ser prejudicial.

Dessa forma, os critérios de conveniência utilizados na amostra foram o interesse e a disponibilidade da gerência dos hotéis em participar da pesquisa. Ainda sobre os critérios de seleção da amostra, o estudo investigou hotéis cuja categoria fosse equivalente ou maior à de um hotel 4 (quatro) estrelas, independente se o mesmo pertencesse a uma rede hoteleira ou não. O tamanho da amostra pretendido pela pesquisa era de 9 (nove) hotéis, onde seriam selecionados três hotéis por cidade. Diante das limitações, os dados foram coletados somente em 6 (seis) hotéis, cuja distribuição final da amostra foi: 3 (três) hotéis sediados em Natal – RN, 2 (dois) hotéis sediados em João Pessoa – PB e 1 (um) hotel sediado em Fortaleza – CE.

O procedimento ou o fluxograma de coleta dos dados da pesquisa obedeceu a seguinte seqüência: 1) Elaboração de uma carta de apresentação contendo os objetivos da pesquisa, os pesquisadores envolvidos e as questões do estudo, sendo anexado o instrumento de coleta dos dados; 2) Agendamento via telefone de um encontro com o gerente de marketing do hotel, com o objetivo de ratificar as intenções da pesquisa e entregar o instrumento de coleta dos dados para que o mesmo pudesse respondê-lo. Na ausência ou da não-existência deste, a reunião era marcada com o gerente geral ou o gerente operacional; 3) Após um prazo médio de 20 (vinte) dias, retornava-se ao hotel para recolher o instrumento de coleta. O período de coleta de dados abrangeu os meses de outubro a dezembro de 2004.

O instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo foi o questionário estruturado, composto por 14 (quatorze) questões agrupadas nas seguintes classificações:

cinco questões numéricas, três questões escalares, três questões de múltipla escolha, duas questões abertas e uma questão de resposta única. Destas 14 (quatorze) questões, 8 (oito) perguntas foram elaboradas, a partir da lógica do *decisions calculus* para se obter: os gastos de aquisição, o número de hóspedes e a taxa de ocupação, a taxa-teto de aquisição, os gastos com retenção, a taxa de retenção, a taxa-teto de retenção, a faixa de faturamento e o percentual de lucro que o hotel teve entre 2001 e 2003; 2 (duas) questões para averiguar o uso dos gastos de aquisição e retenção no planejamento de marketing; 2 (duas) questões para verificar quais foram as ações de marketing para atrair e reter clientes; 1 (uma) questão para descobrir se o hotel utiliza alguma ferramenta de gestão de recursos de marketing e 1 (uma) questão para averiguar o grau de dificuldade para responder o questionário.

Ainda sobre o processo de coleta de dados, o modelo sugerido por Blattberg e Deighton (1996) precisou ser ajustado quanto às variáveis de entrada de dados, tendo em vista que a técnica foi criada a partir das situações observadas no mercado varejista, e o modelo foi empregado no setor de serviços hoteleiros, que possui características singulares. A primeira variável que precisou ser adaptada conceitualmente foi a taxa de aquisição. No mercado varejista, esta taxa está relacionada com o aumento da sua participação de mercado. Na hotelaria, foi observado que o principal indicador que mostra esta participação de mercado, mesmo que seja relativa, é a sua taxa de ocupação. Para os fins desta pesquisa, a taxa de aquisição de um hotel é a sua taxa de ocupação.

Em seguida, foi preciso contextualizar o que vem a ser taxa-teto de aquisição. Este fato se deve à grande dificuldade verificada na maioria dos casos em compreender o sentido desta taxa e quantificá-la, o que é feito na base do *feeling* (FREITAS; SILVA, 2002). Para fins deste estudo, a taxa-teto de aquisição foi calculada a partir do acréscimo percentual que a taxa de ocupação poderia ter, no caso do hotel ter *sempre* recursos financeiros disponíveis. Em relação à taxa-teto de retenção os entrevistados conseguiram entender que era o máximo de hóspedes retidos que o hotel teria, caso possuísse recursos financeiros *sempre* disponíveis.

A terceira entrada de dados que precisou ser adaptada foi a chamada margem de transação. Blattberg e Deighton (1996) conceituam margem de transação como a diferença entre as receitas e os custos totais, sem considerar os gastos de marketing. Como não foi possível para os autores terem acesso aos valores exatos das receitas auferidas e do detalhamento dos custos operacionais dos hotéis, adotou-se a seguinte perspectiva: a margem de transação foi calculada a partir da média das diárias, em Reais, obtidas através de uma faixa de faturamento, para cada ano solicitado. Dessa forma, o valor do cliente calculado neste estudo não é um valor final, mas um valor *após* a dedução dos gastos de marketing. Assim é possível perceber, por um outro ângulo, a relação investimento em atividades mercadológicas e o retorno que elas trazem para o caixa do hotel, muito embora este ponto de vista adotado seja um fator limitador da aplicação e compreensão do modelo na íntegra.

Sobre o tratamento dos dados, o primeiro passo foi calcular o valor do cliente atual utilizando o procedimento de Blattberg e Deighton (1996) – ver equação 7 – para cada ano solicitado (entre 2001 e 2003). A segunda etapa foi calcular o valor do cliente ótimo, ou seja, a partir dos dados coletados supracitados, quanto seria o maior valor do cliente obtido se a distribuição entre gastos de aquisição e retenção tivesse sido adequada. Para isto foi utilizada a metodologia de Berger e Bechwati (2001) – ver equação 8 – como critério balizador para os valores aplicados na equação de Blattberg e Deighton (1996), também para cada ano solicitado. Entretanto, para se obter o maior valor de uma equação é preciso calcular a sua derivada primeira. Portanto, foi utilizado um aplicativo do MS Excel® denominado *Solver* para derivar a equação 7 e obter, assim, o valor do cliente ótimo para cada ano.

No estudo utilizou-se também 5 (cinco) variáveis analíticas para avaliar a relação entre otimização dos recursos de marketing e o desempenho de empresas hoteleiras: *EvoIVC*, que mostra como se comportou a variação do valor do cliente de cada hotel estudado;

EvolRendVC, que mostra a evolução do rendimento do valor do cliente que cada hotel teve em relação à sua margem de transação; *EvolGapVC*, que mostra a evolução do *gap* – a diferença entre o valor do cliente ótimo e o valor do cliente ideal – para cada hotel analisado; *CorrelGapLo*, que mostra a amplitude e a orientação da relação entre a variação do *gap* e a variação do lucro operacional de cada hotel analisado e; *CorrelGapTx*, a variável da pesquisa que mede a influência do *gap* na variação da taxa de ocupação dos hotéis estudados.

As variáveis *EvolVC*, *EvolRendVC* e *EvolGapVC* foram analisadas a partir da técnica das séries temporais, mais especificadamente, pela cronologia. Este caso especial de análise de séries temporais ressalta a possibilidade do pesquisador verificar os acontecimentos ocorridos num determinado objeto de estudo, ao longo do tempo. Dessa forma é possível evidenciar uma tendência de crescimento, declínio ou estagnação das variáveis supracitadas. Já as variáveis *CorrelGapLo* e *CorrelGapTx*, estas foram analisadas a partir do coeficiente de correlação de Pearson (r). Para medir o grau de intensidade das correlações apontadas por estas variáveis analíticas, adotou-se o quadro 1 de indicação de valores abaixo relacionados, com as extremidades dos intervalos abertas. Vale ressaltar que a identidade dos hotéis foi preservada, sendo seus nomes substituídos por letras do alfabeto português.

Quadro 1 – Descrição dos tipos de correlações

Intensidade e sentido da correlação	Tipo de correlação	Nível de Influência
Entre 1,0 e 0,8 ou -1,0 e -0,8	Forte	Muito significativo
Entre 0,8 e 0,6 ou -0,8 e -0,6	Média	Significativo
Entre 0,6 e 0,4 ou -0,6 e -0,4	Fraca	Pouco significativo
Entre 0,4 e 0,2 ou -0,4 e -0,2	Fraquíssima	Sem significância
Entre -0,2 e 0,2	Nula	Nenhuma influência

4 Análise do valor do cliente no segmento hoteleiro

Para fins de ilustração da metodologia proposta, as tabelas 1, 2, 3, 4, 5 e 6 mostram os dados coletados do Hotel A, cujas informações foram utilizadas para calcular os valores das variáveis *EvolVC*, *EvolRendVC*, *EvolGapVC*, *CorrelGapLo* e *CorrelGapTx*, sendo o resultado de cada variável comentado em seguida.

Tabela 1 – Resumo das variáveis para o cálculo do LCV – Hotel A

Variáveis	Valores em 2001	Valores em 2002	Valores em 2003
α (taxa de aquisição)	0,49	0,53	0,57
A (gastos de aquisição <i>per capita</i>)	R\$ 0,92	R\$ 1,31	R\$ 1,81
Tta (taxa teto de aquisição)	0,69	0,74	0,80
r (taxa de retenção)	0,20	0,36	0,31
R (gastos de retenção <i>per capita</i>)	R\$ 2,81	R\$ 3,63	R\$ 10,85
Ttr (taxa teto de retenção)	0,60	0,60	0,60
Ka (inclinação da curva de aquisição)	1,355603	0,953403	0,690754
Kr (inclinação da curva de retenção)	0,144169	0,252553	0,067028
d (taxa de desconto)	0,20	0,20	0,20
B (orçamento total de marketing)	R\$ 142.000,00	R\$ 202.000,00	R\$ 485.000,00
m (Margem de transação mínima)	R\$ 36,90	R\$ 36,90	R\$ 36,90
m (Margem de transação máxima)	R\$ 153,74	R\$ 153,74	R\$ 153,74

Fonte: Dados do estudo, 2004.

É importante salientar a partir desta etapa o porquê dos dados apresentados nas tabelas estarem sendo apresentados em valores mínimos e valores máximos. Isto acontece devido aos valores dos faturamentos (diárias) dos hotéis ora estudados terem sido respondidos em faixas, do tipo entre R\$ 250.000 a R\$ 500.000, dada à impossibilidade ao acesso do seu valor preciso.

Portanto, considerando o desenvolvimento da variável *EvolVC* para o Hotel A (Tabela 2), esta apresentou, em situação mínima, um crescimento entre 2001 e 2003, considerando apenas os valores extremos, em torno de 1%. Na situação máxima, o aumento foi em torno de 11%. Assim, a variação de *EvolVC* para o Hotel A foi um crescimento compreendido na faixa de 1% a 11%.

Tabela 2 – Resumo dos valores atuais para o Hotel A (*EvolVC*)

Valores (em R\$)	2001		2002		2003	
	Min.	Máx.	Min.	Máx.	Min.	Máx.
Aquisição	17,16	74,41	18,24	80,17	19,22	85,82
Retenção	2,24	13,69	6,09	32,63	0,38	23,58
Valor do cliente	19,39	88,10	24,33	112,80	19,60	109,40

Fonte: Dados do estudo, 2004.

Sobre a questão dos rendimentos de valor do cliente (*EvolRendVC*) – o resultado da divisão entre o valor do cliente e a margem de transação – o Hotel A apresentou, em situação mínima, uma variação de 0% entre 2001 e 2003. Em todo o período de situação máxima, o hotel apresentou um crescimento de 14%. Portanto, a variação de *EvolRendVC* para o Hotel A, tomando como base os valores extremos do período considerado (2001 e 2003), foi uma variação situada na faixa de 0% a 14% (Tabela 3).

Tabela 3 – Resumo dos rendimentos para o Hotel A (*EvolRendVC*)

Ano	Situação mínima	Situação máxima
2001	0,53	0,57
2002	0,66	0,73
2003	0,53	0,71

Fonte: Dados do estudo, 2004.

Em relação à variação da diferença (*gap*) entre o valor do cliente ótimo e o valor do cliente ideal (Tabela 4), o Hotel A apresentou entre 2001 e 2003, em situação mínima, um crescimento absoluto de R\$ 2,18 (R\$ 4,99 – R\$ 2,81) considerando a situação mínima, e um crescimento absoluto de R\$ 6,49 (R\$ 18,04 – R\$ 11,55) considerando a situação máxima. Dessa forma, os valores da variável *EvolGapVC* apresentaram um aumento entre R\$ 2,18 e R\$ 6,49, o que indica um distanciamento crescente entre o valor do cliente ótimo e o valor do cliente ideal.

Tabela 4 – Resumo do *gap* entre VC ótimo e VC atual do Hotel A (*EvolGapVC*)

Ano	Diferenças <i>per capita</i> (R\$)	
	Mínimo	Máximo
2001	2,81	11,55
2002	1,35	4,66
2003	4,99	18,04

Fonte: Dados do estudo, 2004.

De maneira complementar, o procedimento sugerido por Berger e Bechwati (2001) permite ao gestor avaliar a distribuição do orçamento de marketing com gastos de aquisição e retenção. A Tabela 5 mostra como o orçamento de marketing foi distribuído e como ele *deveria* ter sido distribuído.

Tabela 5 – Redistribuição do orçamento de marketing para o Hotel A

Orçamento Atual (R\$)	2001	2002	2003
Aquisição	57.000	82.000	110.000
Retenção	85.000	120.000	375.000
Total	142.000	202.000	485.000
Orçamento Ótimo (R\$)	2001	2002	2003
Aquisição	115.605	120.821	254.983
Retenção	26.395	81.179	230.017
Total	142.000	202.000	485.000

Fonte: Dados do estudo, 2004.

A seguir, foi averiguado o comportamento da variável CorrelGapLo, onde se procura mostrar o grau de correlação entre o *gap* (entre VC ótimo e VC atual) e o lucro operacional do Hotel A. Também foi analisada a evolução de CorrelGapTx, a variável que identifica o grau de relação entre o *gap* e a taxa de ocupação do hotel (Tabela 6).

Em relação à situação mínima, o grau de relação entre o *gap* e a formação do lucro operacional (CorrelGapLo) é fraquíssimo; na situação máxima, este grau de relação é fraco. Neste caso, o processo de otimização dos recursos de marketing, ao longo do período estudado, influencia de modo pouco significativo na formação do lucro operacional do hotel.

Sobre a influência do *gap* na variação da taxa de ocupação, a variável CorrelGapTx apresentou uma intensidade fraca, tanto na situação mínima como na situação máxima. Portanto, a gestão ótima de recursos mercadológicos, entre 2001 e 2003, possui uma influência pouco significativa na variação da taxa de ocupação do Hotel A.

Tabela 6 – Índices de correlação para o Hotel A (CorrelGapLo e CorrelGapTx)

Correlação calculada	Valor da correlação	Tipo de correlação
CorrelGapLo máximo	0,3109	Fraquíssima
CorrelGapLo mínimo	0,4314	Fraca
CorrelGapTx máximo	0,4849	Fraca
CorrelGapTx mínimo	0,5941	Fraca

Fonte: Dados do estudo, 2004.

Após a realização dos cálculos do valor do cliente e na perspectiva de consolidar os resultados das variáveis analíticas para os hotéis investigados, foi elaborado um quadro síntese, a partir do qual é possível tecer alguns comentários sobre o seu comportamento, encontrado num ambiente de serviços turísticos (Quadro 2).

Quadro 2 – Resumo das variáveis analíticas para os hotéis nordestinos

Hotel	EvolVC	EvolRendVC	EvolGapVC	CorrelGapLo	CorrelGapTx
A	Crescimento 1% a 11%	Crescimento 0% a 14%	Crescimento R\$2,18 a R\$6,49	Pouco (+) significativo	Pouco (+) significativo
B	Crescimento 10,81% a 14,52%	Crescimento 8% a 9%	Diminuição R\$2,08 a R\$3,47	Muito (-) significativo	Muito (+) significativo
C	Crescimento 111,05% a 112,64%	Crescimento 37% a 39%	Diminuição R\$3,97 a R\$5,76	Muito (-) significativo	Muito (-) significativo
D	Diminuição 5,97% a 6,45%	Diminuição 5%	Diminuição R\$0,01 a R\$0,04	Nenhuma (-) influência	Muito (+) significativo
E	Crescimento 19,61% a 20,64%	Crescimento 19%	Diminuição R\$3,56 a R\$7,59	Muito (-) significativo	Muito (-) significativo
F	Diminuição 19,02% a 23,85%	Diminuição 10% a 11%	Diminuição R\$0,68 a R\$2,86	Pouco (+) significativo	Muito (+) significativo

(+) Correlação positiva.

(-) Correlação negativa.

Fonte: Dados do estudo, 2004.

O propósito da variável *EvolVC* foi monitorar a evolução do valor do cliente entre 2001 e 2003, se baseando principalmente na teoria de que uma organização centrada no cliente precisa elaborar um gráfico ou um quadro de acompanhamento dos ganhos e perdas do valor do cliente, e comparar estes resultados com suas ações de marketing. Esta etapa é importante para o desempenho dos hotéis porque relata se seus programas de marketing estão construindo ou desgastando a sua base de clientes. Dessa forma, foi observado que a maioria dos casos estudados apresentou um crescimento no seu valor do cliente no período analisado, o que sugere que estes hotéis estão preocupados com a melhoria do seu relacionamento com seus hóspedes. Contudo, isto não quer dizer que eles façam, sistematicamente, um acompanhamento do seu valor do cliente. Dos seis hotéis investigados, apenas dois pressupõem utilizar a gestão do valor do cliente como ferramenta de planejamento mercadológico. A maioria presume que usa a Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM) e os indicadores tradicionais de retorno. Isto mostra que a melhoria do valor do cliente, nos casos estudados, aconteceu através de outras metodologias de gestão, o que implica no pouco conhecimento da gestão do valor do cliente por parte dos hotéis analisados. No entanto, alerta-se que tais declarações podem ter ocorrido pelo não entendimento por parte dos gestores pesquisadores sobre a real dimensão do uso de uma metodologia baseada no valor do cliente como forma de gerenciamento.

A finalidade da variável *EvolRendVC* foi mostrar uma relação de retorno entre investimentos em marketing e rendimentos auferidos, ou seja, após pagar os gastos mercadológicos, quanto sobrava de receita para cobrir os demais gastos do hotel. Nos casos estudados, a maioria conseguiu aumentar esta relação, indicando, através de uma outra perspectiva, a preocupação destes gestores hoteleiros em aumentar o seu valor do cliente.

A variável *EvolGapVC* procurou evidenciar se realmente acontecia um processo de otimização de recursos de marketing nos hotéis estudados. Para isto, a diferença entre o valor do cliente ótimo e valor do cliente atual deveria ser diminuída ao longo do período. Percebe-se que a maioria dos casos averiguados mostrou otimizar seus recursos mercadológicos, tendo em vista que apresentaram uma diminuição do seu *gap* entre 2001 e 2003.

Ainda sobre a otimização dos recursos de marketing, no estudo também analisou-se como ocorre a distribuição dos recursos entre gastos com aquisição e gastos com retenção de clientes. Em relação ao orçamento de marketing realizado, a maioria dos gestores dos hotéis preferiu priorizar os gastos com retenção ao invés dos gastos com aquisição. Os gastos com retenção mais citados foram: investimentos em infra-estrutura e treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários, com seis respostas para cada um. Em relação aos gastos com aquisição, os mais citados foram: gastos com mídia e investimentos em infra-estrutura, também cada um com seis respostas. Todavia, se esta distribuição orçamentária tivesse sido otimizada, a maioria teria preferido gastar mais em aquisição de hóspedes em vez da retenção destes.

Embora o resultado encontrado para o orçamento ótimo identifique elementos contraditórios aos da teoria de Blattberg e Deighton (1996) quanto à busca de alternativas de redução dos gastos em aquisição, ele está totalmente de acordo com as características do setor hoteleiro. Segundo Caixeta (2004), isto acontece porque o setor turístico possui dificuldades em realizar a retenção ou a fidelização destes hóspedes devido à natureza do próprio turista, que é de conhecer sempre novos lugares. Assim, por melhor que ele seja atendido, sempre existe o risco de nos anos seguintes ele não retornar àquela localidade turística e, por conseguinte, ao hotel que o hospedou. Caixeta (2004) ainda diz que um dos motivos que contribuem para o fenômeno supracitado é a distância geográfica que o Brasil está dos centros ricos, dificultando a vinda constante destes visitantes. Contudo, a autora afirma que isto não

deve usado como fator preponderante de insucesso no turismo, principalmente o internacional.

Os pensamentos acima descritos foram identificados nas respostas de dois hotéis, quanto à utilização informações de mercado para definir estratégias de marketing com o objetivo de manter e fidelizar seus hóspedes. Os demais apenas responderam sim.

Sim em parte. Pelo fato da origem dos clientes serem sua maioria estrangeira, não há um número alto de retorno por causa da distância. Levamos em consideração a fidelização do mercado, por origem (país, região do país, operadora estrangeira). (Hotel C, 2004).

Levando em consideração que a maioria dos clientes que se hospedam (sic) no nordeste praticam o turismo de lazer, os quais dificilmente retornam à mesma cidade, concluímos que é inviável investir em estratégias de marketing para este tipo de público, pois a nossa ferramenta para a fidelização de clientes é justamente procurar encantá-lo através de nossos serviços e instalações, enquanto o mesmo encontrar-se hospedado. (Hotel F, 2004).

Em se tratando da variável *CorrelGapLo*, seu objetivo foi verificar se existe alguma relação entre a variação do *gap* e a variação do lucro operacional. Dos seis hotéis estudados, três apresentaram uma relação muito significativa e de sentido negativo. Isto quer dizer que, quando a diferença entre o valor do cliente ótimo e o valor do cliente atual diminui, a lucratividade do hotel aumenta, e vice-versa, demonstrando haver um vínculo importante entre a gestão ótima do valor do cliente e o aumento do resultado financeiro destes hotéis. Nos outros três hotéis, dois apresentaram relações pouco significativas e um apresentou nenhuma relação entre a gestão ótima do valor do cliente e o crescimento do seu lucro operacional.

Por fim, foi averiguada a variável *CorrelGapTx*, cujo intuito foi investigar se existe alguma relação entre otimizar os recursos de marketing e a variação do desempenho da taxa de ocupação dos hotéis. Dos seis hotéis investigados, cinco hotéis apresentaram uma relação muito significativa entre a gestão ótima dos recursos mercadológicos e a variação da sua taxa de ocupação, evidenciando a importância e a atenção que os gestores hoteleiros devem dedicar a esta matéria. Desta maioria, dois hotéis apresentaram uma correlação negativa, ou seja, quando a diferença do *gap* diminui, a taxa de ocupação aumenta, e vice-versa. Para estes casos, a distribuição ótima dos recursos de marketing parece afetar o sucesso mercadológico. Os outros três hotéis apresentaram uma correlação positiva, ou seja, quando a diferença do *gap* aumenta, a taxa de ocupação também aumenta, e vice-versa. *A priori*, o que se entende nestes casos é não é possível explicar os resultados mercadológicos a partir da análise da gestão do valor do cliente, tendo em vista que os números mostram que é através da *não* gestão ótima do valor do cliente que os hotéis conseguem obter bons resultados empresariais.

5 Considerações finais

A realização deste estudo permitiu um avanço na compreensão da relação entre otimização de recursos mercadológicos de empresas e o seu desempenho, sendo focado especialmente no segmento de hotéis. Além disso, procurou-se ampliar o campo de utilização do conceito de valor do cliente, incorporando-o a uma nova proposta de método de avaliação de desempenho mercadológico, expandindo seu conceito para além do que tinha sido feito em estudos empíricos anteriores.

Para se chegar à efetivação dos resultados e ao devido cumprimento do que foi estabelecido no objetivo, foram necessárias várias adaptações dos modelos adotados até que se chegasse a um procedimento de coleta de dados o mais idealizado possível, para atender a proposta levantada pelo estudo. Pôde-se ainda atestar que o uso destes modelos devem ser ajustado à realidade de cada segmento, sob pena de se obter dados enviesados, os quais podem comprometer o processo decisório de marketing.

A principal limitação desta pesquisa foi em relação ao acesso aos dados. Complementando a pesquisa de campo, o tipo ideal de coleta de dados para o desenvolvimento deste trabalho seria através de uma pesquisa documental, onde se poderia coletar, de fato, os dados e informações contábeis e financeiras que foram obtidas pelos hotéis durante o período estudado. A utilização do questionário neste tipo de estudo implicou no fato de que respostas vieram da percepção dos respondentes em relação ao fato, e não como realmente o fato foi registrado nos relatórios contábeis e financeiros dos hotéis. Este problema já havia sido identificado em estudos anteriores e confirmado novamente nesta investigação, principalmente no tocante às taxas-teto de aquisição e retenção, onde a maioria dos respondentes informou que suas respostas seriam através do seu *feeling*, porque eles não as tinham disponíveis em seus bancos de dados. Também é importante ressaltar a dificuldade de obtenção da margem de transação e dos gastos de aquisição e retenção por parte dos gestores durante o andamento deste estudo.

Por causa da falta de um banco de dados estruturado e acessível para atender os objetivos desta pesquisa, foi necessária a reinterpretação das variáveis de entrada de dados, o que pode tornar inadequado o uso da gestão do valor do cliente para fins de tomada de decisão empresarial na hotelaria, e o que limita a sua abrangência de utilização. Uma hipótese que pode explicar esta situação é que o setor hoteleiro não possui uma cultura de utilização de sistemas de informações gerenciais (neste caso, sistemas de informações de marketing), sendo este fator preponderante para a realização do cálculo e da gestão do valor do cliente.

Tendo em mente estas limitações, o estudo permite sugerir que, sobre a correlação entre o *gap* e o lucro operacional, a maioria apresenta uma correlação forte negativa, o que indica que saber otimizar os recursos de marketing influencia diretamente no desempenho do lucro dos hotéis. Além disso, quanto à correlação entre o *gap* e a taxa de ocupação, é forte em cinco dos hotéis pesquisados, demonstrando haver um vínculo sólido entre a otimização dos recursos de marketing e o desempenho mercadológico dos hotéis. Portanto, o estudo sugere a existência de uma relação positiva entre a otimização dos recursos de marketing e o desempenho dos hotéis em questão.

Ainda sobre este quesito, a pesquisa identifica que três hotéis apresentam correlações positivas, onde a hipótese de otimização pressupõe correlações negativas, como aconteceu em dois casos. Nesse sentido, entende-se como necessárias novas investigações, cujo objetivo é desvendar quais outros fatores interferem nos seus resultados mercadológicos, que possivelmente o modelo de otimização de recursos de marketing aqui utilizado tenha ignorado.

Uma ferramenta nova, como é o caso da gestão do valor do cliente, deve ser passível de ser submetida a estudos empíricos antes de ser sugerida como eficaz no gerenciamento de marketing das empresas. Entende-se que é este o papel dos pesquisadores em resposta à sugestão de novas técnicas. É neste sentido que o estudo vem a contribuir para o engrandecimento da área, à medida que mostra os condicionantes e as vantagens da sua utilização dentro de um setor específico, que é a hotelaria.

Abstract

The present study analyzes the relationship between the optimization of the marketing resources and your effect in the acting in hotel establishments in Brazil. To calculate the otimização of these resources, he/she intends the united use of the methodologies of administration of the customer's value developed by Blattberg and Deighton and Berger and Bechwati. As acting indicators are used the occupation rate and the operational profit. The research type is exploratory-descriptive, whose universe is limited the cities of Fortaleza, Natal and João Pessoa, embracing hotels that have accomplished tourist activities between 2001 and 2003. The sample is no-probabilistic for convenience, whose choice criteria are the interest and the readiness of the management of the hotels in participating in the study. The treatment of the data was accomplished through the analysis of the temporary series and for the coefficient of correlation of Pearson. After an interpretation of the variables of the models to the reality of the hotel section, the results suggest the existence of a positive relationship between the optimization of the marketing resources and the acting of the profit and of the occupation rate. A critic to the theory on administration of the customer's value, in your conceptual and practical aspects, is finally led.

Key Words: Administration of Value; Resources of Marketing; Hotel Companies.

Referências Bibliográficas

BAYÓN, Tomás; GUTSCHE, Jens; BAUER, Hans. Customer Equity Management: touching the intangible. **European Management Journal**, Oxford, v. 20, n. 3, p. 213-222, jun. 2002.

BELL, David; DEIGHTON, John et al. Seven Barriers to Customer Equity Management. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v. 5, n. 1, p. 77-85, ago. 2002.

BENAVENT, Christophe; CRIÉ, Dominique. **La dynamique de clientèle: segmentation et valeur actualisée du client**. In : Congrès de IAE's, Nantes, 1998. Disponível em : <<http://christophe.benavent.free.fr/publications/pub.htm>>. Acesso em: 9 fev. 2004.

BERGER, Paul D; BECHWATI, Nada Nasr. The allocation of promotion budget to maximize customer equity. **OMEGA – The international journal of management science**, London, v. 29, p. 49-61, fev. 2001.

BLATTBERG, Robert C; DEIGHTON, John. Manage marketing by the customer equity. **Harvard Business Review**, v. 74, p. 136-144, jul/ago, 1996.

_____; THOMAS, Jacquelyn S. Atribuindo Valor, analisando e gerenciando a função do marketing por meio dos princípios do customer equity. In: IACOBUCCI, Dawn (org.). **Os desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management**. São Paulo: Futura, 2001. p. 335-352.

BRASIL. Ministério do Esporte e Turismo. Instituto Brasileiro de Turismo. **Evolução do turismo no Brasil 1992-2002**. Brasília: 2003. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br>>. Acesso em: 27 nov. 2003.

CAIXETA, Nely. Como atrair mais turistas ao Brasil. **Exame**, São Paulo, v. 38, n. 20, p. 22-30, out, 2004.

CLANCY, Kevin J. Abaixo a intuição. **HSM Management**, Barueri, v. 6, n. 33, p. 26-32, jul/ago, 2002.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

FREITAS, Ana Augusta Ferreira de; PERES, Danielle Augusto. **Gerenciando as Estratégias de Marketing através do Lifetime Customer Value**. In: XXVII Encontro anual da ANPAD (ENANPAD), Atibaia, **Anais...Atibaia**: ANPAD, 2003.

_____; SILVA, Raimunda Edna Xavier da. **Valor do Cliente (CustomerEquity): discussão e aplicação de um modelo numa média empresa**. In: XXVI Encontro anual da ANPAD (ENANPAD), Salvador, **Anais...Salvador**: ANPAD, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7.ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GREENBERG, Paul. **CRM na velocidade da luz**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HWANG, Hyunseok; JUNG, Taesoo; SUH, Euiho. An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry. **Expert systems with applications**, Seoul, v. 26, p. 181-188, jan. 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MITTAL, Vikas. Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy. **Journal of Marketing**, New York, v. 65, n. 2, p. 107-109, abr, 2001.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RIFKIN, Jeremy. **A era do acesso**. São Paulo: Makron Books, 2001.

RUST, Roland T; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente**: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. São Paulo: Bookman, 2001.

SILVA, José Dionísio Gomes da. **Investigação da prática da gestão econômica na atividade hoteleira**. São Paulo, 2000. 214 p. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

THOMAS, Jacquelyn S. A methodology for linking customer acquisition to customer retention. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 38, n. 2, p. 262-268, mai. 2001.

TURCHAN, Mark P; MATEUS, Paula. The value of relationships. **The Journal of Business Strategy**, West Yorkshire, vol. 22, n. 6, p. 29-32, nov. dez. 2001.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. **Brazil travel & tourism forging ahead**. The 2004 travel & tourism economic research. London, 2004. Disponível em: <<http://www.wttc.org/2004tsa/tsapdf/brazil.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2004.