



Vol 13, Nº 28, (junio/junho 2020)

O CRESCIMENTO DAS *ONLINE TRAVEL AGENCIES*: UM ESTUDO SOBRE A BOOKING.COM

Gisele Magrini Garcia¹

Mestranda no programa de mestrado em Turismo e Hotelaria pela UNIVALI, Email: gimagrinigarcia@gmail.com.

Ana Paula Lisboa Sohn²

Professora e pesquisadora no Programa de Mestrado em Turismo e Hotelaria pela UNIVALI. E-mail: anasohn@univali.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Gisele Magrini Garcia y Ana Paula Lisboa Sohn (2020): "O Crescimento das Online Travel Agencies: Um estudo sobre a BOOKING.COM", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 28 (junio/junho 2020). En línea:
<https://www.eumed.net/rev/turydes/28/online-travel-agencies.html>
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/turydes28online-travel-agencies>

RESUMO

A internet chegou proporcionando mais agilidade e facilidade com novos modelos de negócios, entre eles as *Online travel agencies* (OTA), que trouxeram uma nova dinâmica ao mercado turístico. O objetivo proposto é compreender a emergência das Online Travel Agencies (OTA) por meio do caso da empresa Booking.com e seu relacionamento com seus parceiros. Este artigo apresentará a história da Booking.com, através de estudo de caso por fontes secundárias, com análise financeira da empresa no Brasil pelo balanços patrimoniais e demonstrativo de resultado do exercício de 2014 a 2017. Também procura mostrar a dinâmica do seu relacionamento com seus parceiros e o posicionamento adotado por alguns países em relação a esta cláusula. O resultado da análise financeira da Booking.com apresentou uma ótima performance de crescimento, com uma pequena queda nos resultados em 2015 e 2016 e recuperação em 2017. Observou-se também que a maior parte dos países está adotando medidas menos restritivas em relação às cláusulas de paridade. Para pesquisas futuras, sugere-se pesquisas com outras OTAs e além da utilização de dados secundários, realizar pesquisas com dados primários.

Palavras-chave: Online Travel Agency (OTA), Distribuição Hoteleira, Booking.com.

¹ Mestranda no programa de mestrado em Turismo e Hotelaria pela UNIVALI, com bolsa da CAPES. Graduação em Hotelaria pela Pucrs. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5641718808748418>. Email: gimagrinigarcia@gmail.com.

² Doutorado em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Brasil com período sanduíche em Universidade do Minho. <http://lattes.cnpq.br/4002119166037235>. E-mail: anasohn@univali.br

*Resumo do artigo apresentado no congresso da ANPTUR 2019.

El crecimiento de las *Online Travel Agencies*: un estudio de **BOOKING.COM**

RESUMEN

Internet ha llegado proporcionando más agilidad y facilidad con nuevos modelos de negocios, incluidas las agencias de viajes en línea (OTA), que han aportado una nueva dinámica al mercado turístico. El objetivo propuesto es comprender el surgimiento de las agencias de viajes en línea (OTA) a través del caso de Booking.com y su relación con sus socios. Este artículo presentará la historia de Booking.com, a través de un estudio de caso de fuentes secundarias, con un análisis financiero de la empresa en Brasil por los balances y el estado de resultados de 2014 a 2017. También busca mostrar la dinámica de su relación con su socios y la posición adoptada por algunos países sobre esta cláusula. El resultado del análisis financiero de Booking.com tuvo un buen desempeño, con una ligera caída en los resultados en 2015 y 2016 y recuperación en 2017. También se observó que la mayoría de los países están tomando medidas menos restrictivas con respecto a las cláusulas. Para futuras investigaciones, sugerimos investigar con otras OTA y, además de utilizar datos secundarios, realizar investigaciones con datos primarios.

Palabras Clave: Online Travel Agency, Distribución hotelera, Booking.com.

1 INTRODUÇÃO

Em um período no qual a internet não fazia parte do cotidiano das pessoas, o principal canal de compra de produtos turísticos se dava através de meios de comunicação como o telefone (Goeldner & Ritchie, 2009). O mercado turístico experimentou mudanças drásticas em sua comercialização devido ao crescimento tecnológico e o desenvolvimento da internet (Buhalis & Law, 2008; Goeldner & Ritchie 2009).

As agências e agentes de viagens, uma das primeiras vocações do mundo, precisaram se reformular para se manter no mercado, já que a internet possibilitou a interação direta do consumidor com o fornecedor, propiciando assim, a eliminação do intermediário. (Goeldner & Ritchie, 2009).

Novas ferramentas para marketing e gestão surgiram e com elas a necessidade de reestruturar o processo de desenvolvimento, gerenciamento e venda do produto turístico. Com a evolução tecnológica, as reservas em hotéis tornaram-se facilmente acessíveis (Toh, Raven, & Dekay, 2011) e a interação entre cliente se tornou mais dinâmica, assim como a exigência de agregar valor ao produto, já que o consumidor também evoluiu e se modernizou. (Buhalis & Law, 2008).

De acordo com Stangl, Inversini, e Schegg, (2016) os canais de distribuição podem ser divididos em: Distribuição tradicional (telefone, fax, walk-ins), solicitações eletrônicas (email, formulário de reserva web), reservas on-line (GDS, IDS / OTA, reserva no site do hotel, mídias sociais), e parceiros de turismo (operadores turísticos, organizadores de eventos). A primeira OTA surgiu no final do século passado e nas últimas duas décadas tornaram-se um importante canal de distribuição (Mellinas, 2019).

Considera-se que, atualmente para as empresas que atuam no setor de hospitalidade serem bem-sucedidas e competitivas, a incorporação de inovações tecnológicas tornou-se um pré-requisito (Zafiropoulos & Vrana, 2006). Os canais eletrônicos de distribuição tornaram-se um dos elementos mais importantes do marketing turístico, deixando o mercado ainda mais dinâmico, trazendo vantagens para quem vende e para quem compra, permitindo aos destinos

umentarem a sua visibilidade e competitividade, além de reduzir os custos. (Buhalis, 1999, 2000).

A internet ampliou a gama de opções para os hotéis distribuírem seus serviços, surgindo a necessidade de gestão estratégica na distribuição de canais. (Gilbert, Beveridge, & Kelley, 2005). Neste contexto, a pesquisa tem como objetivo, compreender a emergência das Online Travel Agencies (OTA) por meio do caso da empresa Booking.com.

A relevância deste artigo está no aprofundamento do estudo sobre as *Online Travel Agencies*, que são responsáveis por uma parte importante das vendas dos hotéis e também como ferramenta de marketing. Buscou-se entender o surgimento de OTA como um importante canal de distribuição para o setor hoteleiro. Destaca-se que com o crescimento do acesso a internet, muitas novidades surgiram no mercado e houve a necessidade de adaptação também na área do turismo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Adotar uma efetiva estratégia de distribuição eletrônica é vital para um hotel (Buhalis & Law, 2008). Dentre as razões para a expansão das reservas online e das OTA, cita-se: 1 o fator intangibilidade dos serviços, especialmente hotéis, pois não há a necessidade de verificação tátil do produto, somente com a descrição detalhada dos itens, consegue-se tomar a decisão de compra., 2. a expectativa que os clientes têm em encontrar preços mais baratos na internet, devido à custos menores de distribuição e 3. a conexão direta com o vendedor, sem necessidade de intermediários (Toh et al., 2011).

O e-commerce possibilita ao hotel a venda direta ao consumidor. Esta forma de venda acaba sendo mais rentável ao hotel, pois não há intermediários na negociação, não sendo necessário o pagamento de comissionamento à terceiros (O'connor, 1999). Já os meios de distribuição indireta são importantes para a hotelaria, especialmente as Online Travel Agency (OTA), pelo seu alcance mundial, entretanto o crescimento dessas empresas deixou o mercado oligopolista e os hotéis em uma situação de dependência deste canal. (Stangl et. al., 2016).

Nos Estados Unidos, a venda por meio das OTA representava 40% de reservas das unidades habitacionais entre 2009 e 2011 e com tendência de aumentar. O principal público de compra pela internet são os viajantes de lazer, com maior flexibilidade de preço, de acordo com os relatos de hoteleiros. A Priceline, empresa cujo a Booking.com faz parte, aumentou a percepção de preços menores com suas ações de reservas de última hora, liquidando os apartamentos que não foram vendidos antecipadamente. (Toh et al., 2011).

As OTA, por oferecerem diversas opções de hotéis, de diferentes preços (Toh et al., 2011) além de outros produtos como passagem aérea, aluguel de carro em pacotes com descontos (Carroll; Kwornik, & Rose, 2007) acabam sendo a melhor alternativa para viajantes eventuais ou que não estão habituados com o destino. (Toh et al., 2011). Por isso, há uma grande necessidade dos hotéis, principalmente os menores, de estarem expostos na OTA, maior visibilidade durante a busca dos clientes (Toh et al., 2011).

A exposição nas plataformas de distribuição de turismo, aumentaram a taxas de ocupação dos hotéis, mas limitaram o poder de barganha sobre taxas de reserva cobradas pelo OTAs, tornando muitos hotéis dependentes destes distribuidores (Yin, Goh & Law, 2019) Ao buscar um hotel em uma OTA, uma sequência de hotéis com disponibilidade para a data buscada, aparecem para o cliente, algumas vezes, cobra-se um valor maior de comissão para melhorar o posicionamento no site. (Toh et al., 2011).

Há um descontentamento referente aos valores de comissionamento cobrado pelas OTA e um sentimento de que não há solução justa para este mercado, principalmente por parte dos hotéis menores (SCHEGG, 2016). Na definição de tarifas, os hotéis independentes e redes

menores, costumam adotar as tarifas sugeridas pelas OTA, já as redes maiores costumam definir a própria tarifa. A sazonalidade da demanda também é determinante na definição de tarifa, para isso é necessário um rígido monitoramento por meio de histórico e calendários de eventos. (Toh et al., 2011). Hotéis boutique costumam ser menos suscetíveis a flutuação de tarifa como reação à promoção de hotéis vizinhos. (Toh et al., 2011).

Outro assunto que costuma gerar discussões entre os hoteleiros são as cláusulas de paridade de tarifa. Há dois tipos de acordos mais utilizados, uma das cláusulas é ampla, e obriga o hotel a conceder menores preços e maior disponibilidade de apartamentos para as OTA em comparação com outros canais de vendas. Já o acordo estreito, não autoriza que o hotel disponibilize melhores preços no próprio site, mas libera a oferta de preços mais competitivos em canais off-line e em outras OTA (Comissão Europeia, 2017)

A cláusula de paridade ampla garante a OTA a possibilidade de oferecerem preços, disponibilidade de apartamentos e condições mais vantajosas aos clientes em comparação aquelas ofertadas direto pelo hotel nos próprios canais de vendas ou em outra OTA concorrente, o que provoca a limitação da concorrência e entrada de novas OTA no mercado, já que uma cobrança de uma menor comissão não refletiria nos preços para o consumidor final. (<http://www.cade.gov.br/noticias/booking-decolar-e-expedia-celebram-acordo-decessacao-com-o-cade>).

Toh et al. (2011) confirmaram que há pouca paridade de tarifa entre hotel e OTA, isso pode ocorrer porque as OTA conseguem detectar a disparidade de tarifas, mas não conseguem efetuar as alterações imediatamente por problemas operacionais. Com a aproximação da data de chegada, o valor das tarifas costuma cair, isso provavelmente ocorre devido a diminuição da janela de reservas, que, conforme relatos costumava ser de algumas semanas, passou a ser de três dias e pode que as variações de preço ocorrem com a aproximação da data. (Toh et al., 2011).

Entretanto, muitos gerentes de redes de hotéis costumam ser céticos quanto ao valioso uso de uma OTA (Lee; Guillet, & Law, 2013). As OTA como o Expedia e o Booking.com estão sempre alterando a sua estratégia competitiva e os hotéis são frequentemente hesitantes em desenvolver relacionamentos, pois acreditam que o custo de OTA é mais caro em relação aos outros canais e acabam baixando a diária média. (Toh et al., 2011) e consideram essas empresas tem apenas a tecnologia para oferecer, desconsiderando o trabalho de atração de novos clientes, em nichos que talvez não tivessem acesso de forma direta. (Raab, Berezan, Christodoulidou, Jiang & Shoemaker, 2018).

Ou seja, o alto valor de comissionamento pago pelos hotéis, pode ser justificado como um investimento em vendas e marketing, considerando o alcance mundial e o volume de investimento em comercialização das OTA. (Raab et al., 2018). Todavia, há inúmeros motivos para acreditar que esse relacionamento estratégico pode ser benéfico ao hotel, pelo aumento do poder competitivo, por estarem mais alinhadas com o comportamento do consumidor, já que conseguem ter uma visão geral do mercado e diagnosticar tendências mais rapidamente que os hotéis. (Raab et al., 2018).

As OTA também disponibilizarem mídias de reservas, como aplicativos, que não costumam ser oferecidas por hotéis. (Raab et al., 2018). Além disso, há o conceito de "Billbord effect", em que o cliente usa a OTA para pesquisar, mas efetua a reserva diretamente pelo site do hotel, que pode ocasionar, inclusive, no aumento da venda diretamente pelo site do hotel. (Raab et al., 2018; Anderson, 2009, 2011).

Os autores Inversini e Masiero (2014) reafirmam a necessidade que os hotéis têm em manter a presença nas mídias sociais e com as OTA com propósito de marketing. Por outro lado, sites de negócios discutem o fato que as OTA podem ser uma aposta ruim para o negócio em geral, por causa dos problemas como os efeitos "mirror marketing" quando as OTA pagam aos motores de busca aparecerem acima dos sites dos hotéis, o que aumenta o custo do pay

per click dos hotéis (<https://www.phocuswire.com/How-mirror-marketing-by-online-travel-agencies-dramatically-increases-PPC-costs>, recuperado em 02 de maio, 2019.).

São muitas as estratégias que podem ser adotadas por hotéis para direcionar o fluxo de clientes para o próprio site, como programas de fidelidade, e-mail convidando para retornar, melhor taxa garantida, Pay per click e otimização de palavras chave para melhor posicionamento no Google, agências de viagens físicas e leilão de reservas sem identificação do hotel, são só algumas delas. (Toh et al., 2011).

É necessário que os hotéis trabalhem em seus canais de venda direta, ao mesmo tempo que precisam manter um relacionamento equilibrado com as OTAs. Os hoteleiros mais hábeis monitoram constantemente as OTA, gerenciando sua presença, preços e taxa de paridade, a fim de maximizar lucros e ocupação. (Toh et al., 2011).

A venda por meio do site do hotel, redes sociais e e-mail marketing, são potencialmente ferramentas que podem inverter este cenário dominado pelas OTAs, que atualmente é considerado um relacionamento de dependência e conflitos (Bilbil, 2019; Mcleod, 2018, Yin, Goh & Law, 2019).

Quando bem gerido, pode ter também um alcance mundial e tornar-se uma ferramenta para fidelizar o cliente. Uma tendência de sucesso é estabelecer um canal de comunicação contínua entre hoteleiro e seu hóspede nas redes sociais, beneficiando-se das experiências positivas relatados pelos clientes que já se hospedaram anteriormente. (Inversini, 2014). O acesso aos dados gerados durante este período de funcionamento das OTA como parceiro de distribuição dos hotéis para que se possa conhecer a evolução deste mercado não é disponibilizado pelas OTA e os hotéis consideram estes dados confidenciais, dificultando assim, a mensuração da dependência dos hotéis em relação às OTA (Mellinas, 2019)

3 METODOLOGIA

A pesquisa teve como objetivo buscar o entendimento do nascimento e crescimento das Online Travel Agencies por meio do estudo de caso da empresa Booking.com. Buscou-se conhecer as nuances das OTA, suas cláusulas nos acordos comerciais e taxas de comissionamento, utilizando como principais referências os autores Raab et al. (2018), Buhalis (1999; 2000; 2008), Toh, Raven, & Dekay (2011), e Schegg (2016; 2018).

Para analisar o desempenho financeiro da empresa, foi utilizado os balanços patrimoniais e os demonstrativos de resultados de exercício dos anos de 2015, 2016 e 2017. A pesquisa é qualitativa e se baseou em dados secundários sobre a empresa Booking.com. As informações da empresa foram coletadas no seu site e em documentos organizacionais. São apresentados dados sobre a empresa, seu balanço financeiro, balanço patrimonial, demonstrativo de resultados e performance em vendas divulgados no Brasil.

A pesquisa traz uma abordagem de paradigma dialético, pois “ênfatisa elementos conflitantes entre dois ou mais fatos para explicar uma nova situação que decorre deste conflito” (Gil, 2004, p. 28) já que apresenta alguns conflitos no relacionamento entre a Booking.com e hotéis, como a lei da paridade e suas consequências.

4 RESULTADOS

A Booking.com foi estabelecida na Holanda, em Amsterdam no ano de 1996 como uma pequena start up, onde mantém sua sede até hoje. (<https://www.booking.com>). Em 2005 a empresa foi adquirida pela americana Priceline, fundada em 1997, empresa que iniciou com

serviços de vendas de mantimentos, gasolina, carro, hipoteca com o nome de *Name your own price*.

Em 2003 a Priceline entra para o serviço aéreo de varejo, em 2004 entra para o serviço de hotéis de varejo com a compra da TravelWeb e a europeia Activehotels.com, que em 2005 foi fundida com a Booking.com. Em 2007 a Agoda.com, líder do ramo na Ásia entra para o grupo e em 2010 compra a Rentalcars, empresa de aluguel de veículos, e ultrapassa a Expedia como líder de reservas online do mundo. A empresa de pesquisa global de viagens, Kayak é adquirida em 2013. Em 2018 a Priceline se tornou a Booking Holdings Inc (<https://www.bookingholdings.com>) e está NASDAQ, que é uma bolsa de valores eletrônica norte-americana, especializada em empresas de tecnologia. (<https://www.nasdaq.com/>, recuperado em 10 de abril, 2019).

Atualmente, mais de 17.000 funcionários dedicam seus serviços para clientes e parceiros proprietários, em 198 escritórios em 70 países. A empresa tem como missão empoderar pessoas a vivenciar o mundo, investindo em tecnologia digital de forma que ajude as pessoas a ter mais tranquilidade nas viagens de lazer e negócios, indiferente do valor disponível para investir, descobrir facilmente, reservar e aproveitar os melhores lugares para se ficar no mundo. (<https://www.booking.com>, recuperado em 05 de abril, 2019).

Além hotéis e pousadas e resorts, foram incluídas no portfólio da empresa, outros modelos de acomodação como apartamentos, casas de temporada. Traduzido em mais de 40 idiomas, o site e os aplicativos móveis da empresa, oferecem no total de 28.425.155 anúncios em 148.275 destinos em 228 países. Diariamente, mais de 1.550.000 diárias são reservadas nas plataformas da empresa, com serviço de atendimento ao cliente, fica disponível 24 horas por dia.

A empresa busca disponibilizar sempre o menor preço para o cliente final através de acordos comerciais que garantam a paridade de tarifas. As reservas possuem confirmação instantânea, não sendo necessário um aceite do hoteleiro, ou seja, no momento em que o hotel carrega a disponibilidade no site, o cliente já pode efetuar e confirmar a reserva. (<https://www.booking.com>, recuperado em 05 de abril, 2019).

A Booking.com está dividida em 12 diferentes setores, entre eles: Engenharia: Setor grande e diversificado com desenvolvedores desde o full-stack até o IOS, trabalhando em pequenas equipes ágeis para ter mais agilidade na inovação. Ciência e análise de dados: A empresa usa dados para basear tudo o que, estando presente em todos os setores, desde o marketing de desempenho até a prevenção de fraudes. Segurança e infraestrutura: Responsável pelo gerenciamento e segurança das plataformas digitais. Produto: equipe que torna a visão da empresa em realidade, pois desenvolvem alternativas para redefinição do mercado para levar as pessoas a experienciar o mundo. Design e experiência do usuário: Responsáveis por otimizar e criando novas trajetórias de viagens para o usuário, baseando-se no cliente como centro das atenções. Serviço de TI: manutenção e solução dos problemas tecnológicos. Serviço ao cliente: Apoio na solução referentes a viagens e tecnologia de clientes e parceiros, desde navegação até a negociação. desenvolvimento de negócios e suporte: Construção e desenvolvimento de relacionamento com parceiros, auxiliando os hoteleiros a se tornarem mais competitivos e trazendo novos destinos para serem ofertados. Financeiro e legal: Investem, avaliam e realizam auditorias financeiras e jurídicas, para melhor assertividade e tomada de decisão. Pessoas: Setor de recursos humanos para apoio e capacitação dos funcionários para crescimento do negócio. Marketing e comunicação: Responsáveis pela divulgação e imagem da empresa, de forma global, criando e colocando ideias em prática, sempre medindo para poder melhorar. Liderança: definição da visão e capacitação das pessoas, incentivando o crescimento da empresa. Somente alguns destes setores estão disponíveis nos escritórios do Brasil. (<https://www.booking.com>, recuperado em 05 de abril, 2019).

No Brasil a empresa possui escritórios nas cidades de São Paulo - SP, Rio de Janeiro - RJ, Porto Alegre - RS, Natal-RN, Salvador - BA e mais recentemente o escritório de Belo

Horizonte – MG. Esses escritórios atendem todas as regiões do país. (<https://www.booking.com>). Os gerentes de contas e time de conteúdo trabalham nos escritórios para dar o suporte local aos parceiros coletando informações e fotos dos hotéis e propriedades, para dar suporte na transparência, disponibilidade e melhor preço para os clientes. Os empregados são encorajados a desenvolver seus próprios talentos através de treinamentos e outros métodos dentro da universidade (<https://www.booking.com>, recuperado em 05 de abril, 2019). A Booking.com tem como visão ser informativo, em um site amigável que garanta os melhores preços disponíveis. A meta é disponibilizar aos viajantes de modo acessível de descobrir e reservar acomodações em todos os cantos do mundo. (<https://www.booking.com>, recuperado em 05 de abril, 2019).

A Lei das Sociedades por Ações ou Lei das S/A a Lei n.º 6.404, de 15.12.1976, define um conjunto mínimo de informações que devem ser disponibilizadas pelas organizações de capital aberto, como forma de atender às necessidades dos usuários externos. (Ponte & Oliveira, 2004). Por isso, através de dados como balanço patrimonial e demonstrativo de resultado de exercício da Booking.com, foi possível verificar os índices de liquidez, de endividamento, rentabilidade e eficiência.

Tabela 1 Ativo do balanço patrimonial consolidado para os exercícios de 2015, 2016 e 2017 da Booking.com Brasil Serviços de Reserva de Hotéis Ltda.

	2017	2016	2015	2015
Ativo				
Circulante				
Caixas e equivalentes	83682	181188	63006	45854
Contas a receber de cliente	60828	50082	38704	25446
Inpostos a recuperar	13062	9336	4848	1877
Outros	1731	942	9108	965
Total ativo circulante	159303	241548	115666	73872
Não circulante				
Impostos diferidos	3530	3167	3150	1514
Investimentos				
Imobilizado	4603	2714	3418	3018
Total ativo não circulante	8133	5881	6568	4532
Total ativo	167436	247429	122234	78404

Fonte: Adaptado de Booking.com. (2016). Recuperado em 20 de abril, 2019 de https://www.valor.com.br/sites/default/files/upload_element/29-05_booking_balanco_6x35_c.pdf. Adaptado de Booking.com. (2017). Recuperado em 20 de abril, 2019 de https://www.valor.com.br/sites/default/files/upload_element/06-06_booking_balanco_6x38_c_asura.pdf. Adaptado de Booking.com. (2018). Recuperado em 20 de abril, 2019 https://www.valor.com.br/sites/default/files/upload_element/15-12_booking_balanco_6x33_c_asura.pdf.

Na análise financeira, a empresa apresentou ótimo desempenho. Os índices de liquidez têm como objetivo mostra a capacidade da empresa em cumprir seus compromissos financeiros. O índice de liquidez geral (ativo circulante + ativo realizável a longo prazo / passivo circulante + passivo exigível a longo prazo) mostra a capacidade de pagamento total de dívidas, de curto e longo prazo. (Silva & Souza, 2011).

De 2014 a 2017, a Booking.com apresentou resultado de cada R\$1,00 dívida de curto ou longo prazo, disponha de R\$1,15 em 2014, aumentando para R\$1,57 em 2015, caindo novamente para R\$1,36 e com crescimento para R\$1,66 em 2017, que mostra uma saúde financeira favorável à longo prazo. A liquidez corrente (ativo circulante / passivo circulante)

mostra, em curto prazo, se os fundos são suficientes para pagamento das obrigações. Ludicibus (1998 como citado em Morozoni, Olinquevitch, & Hein, 2006).

De acordo com os balanços da Booking.com apresentou índice maior que 1, com um crescimento deste índice desde 2014, o que representa suficiência de fundos para cumprimento das obrigações. A cada R\$1 de dívida, a empresa apresentou de disponibilidade, R\$1,31 em 2014, R\$1,73 em 2015, diminuiu para R\$1,47 em 2016, recuperando-se em 2017 com R\$2,13. (Silva & Souza, 2011).

Tabela 2 Passivo do balanço patrimonial consolidado para os exercícios de 2015, 2016 e 2017 da Booking.com Brasil Serviços de Reserva de Hotéis Ltda.

	2017	2016	2015	2014
Passivo				
Circulante				
Fornecedores	14592	13621	17315	5765
Salários e encargos sociais	7145	5524	5078	4189
Partes relacionadas	1068	100860	21301	20456
Impostos e contribuições a recolher	50804	42373	22024	25201
Adiantamentos de clientes	1151	1176	807	681
Total passivo circulantes	74760	163554	66525	56292
Não circulante				
Provisão de risco	880	617	2303	1201
Total passivo não circulante	880	617	2303	1201
Patrimônio líquido				
Capital social	2010	2010	2010	2010
Pagamentos baseados em ações	2093	1319	1319	671
Lucros acumulados	87693	79929	50077	18230
Total Patrimônio Líquido	91796	83258	53406	20911
Total Passivo e Patrimônio Líquido	167436	247429	122234	78404

Fonte: Adaptado de Booking.com. (2016). Recuperado em 20 de abril, 2019 de https://www.valor.com.br/sites/default/files/upload_element/29-05_booking_balanco_6x35_c.pdf. Adaptado de Booking.com. (2017). Recuperado em 20 de abril, 2019 de https://www.valor.com.br/sites/default/files/upload_element/06-06_booking_balanco_6x38_c_asura.pdf. Adaptado de Booking.com. (2018). Recuperado em 20 de abril, 2019 https://www.valor.com.br/sites/default/files/upload_element/15-12_booking_balanco_6x33_c_asura.pdf.

Tabela 3 Demonstrativo de resultados de exercícios consolidados de 2015, 2016 e 2017 da Booking.com Brasil Serviços de Reserva de Hotéis Ltda.

Demonstrativo de Resultado do Exercício	2017	2016	2015	2014
Receita líquida	530394	435280	312209	240917
Custos	-5319	-4362	-3082	-2427
Lucro bruto	525075	430918	309127	238490
Receitas (despesas) operacionais				
Despesas gerais e administrativas	-214253	-170178	-157425	-85755
Equivalência patrimonial				
Outras despesas patrimoniais, líquidas	-7641	-5787	-4423	-3540
Total de despesas operacionais	-221894	-175956	-161848	-89295
Lucro operacional antes do resultado financeiro	303181	254953	147279	149195
Resultado financeiro, líquido	3765	1587	161	51
Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social	306946	256540	147440	149246
Imposto de renda e da contribuição social				
Correntes	-105495	-86705	-52229	-49849
Dividendos	363	17	1636	-1274
Lucro líquido do exercício	201814	169852	96847	98123

Nota. Fonte: Adaptado de Booking.com. (2016). Recuperado em 20 de abril, 2019 de https://www.valor.com.br/sites/default/files/upload_element/29-05_booking_balanco_6x35_c.pdf. Adaptado de Booking.com. (2017). Recuperado em 20 de abril, 2019 de https://www.valor.com.br/sites/default/files/upload_element/06-06_booking_balanco_6x38_c_asura.pdf. Adaptado de Booking.com. (2018). Recuperado em 20 de abril, 2019 https://www.valor.com.br/sites/default/files/upload_element/15-12_booking_balanco_6x33_c_asura.pdf

A performance de vendas do canal, ratifica o desempenho financeiro da Booking.com. De forma geral, percebeu-se o aumento das reservas feitas através das OTA, com crescimento de 6% entre 2013 a 2017, aumentando de 19,7% para 26% nos últimos 4 anos. Em compensação as reservas diretas dos hotéis caíram 4%, de 57,6 em 2013 para 52% em 2017. O mercado europeu é liderado por três OTA, Booking.com, Expedia e HRS, com market share de quase 92%. Entre elas, a Booking.com está com 66,4 % do mercado que cresceu 6% entre 2013 e 2017. (Schegg, 2018).

4.1 Contratos e acordos entre hotel e OTA

Pela dominância da Booking.com e demais OTA no mercado, é necessário o entendimento da forma que se dá o relacionamento com seus parceiros. Este relacionamento costuma gerar divergências de opinião, como citado anteriormente pelos autores Toh et al; Raab & Anderson, onde alguns consideram uma relação de dependência e, até mesmo abusiva, devido algumas cláusulas que acabam por limitar a liberdade de hoteleiro de definir suas tarifas.

Além disso, as taxas de comissionamento e pagamento podem ser diferentes conforme categoria do hotel. Quanto a cláusula de paridade, cada país definiu por diferentes abordagens. No Brasil, a CADE Conselho Administrativo de Defesa Econômica firmou acordo com a Booking.com e Expedia, para utilização da cláusula de paridade restrita, ou seja, os hotéis poderão aplicar melhores tarifas em canais off line e em outras agências de viagens online

concorrentes. Entretanto, mantem-se a paridade com o site do hotel para evitar o “efeito carona”, quando o primeiro contato se dá pela OTA, mas a negociação com o cliente se dá fora dela. Essa prática poderia inviabilizar o negócio das OTA, acarretando prejuízo ao consumidor. (<http://www.cade.gov.br/noticias/booking-decolar-e-expedia-celebram-acordo-de-cessacaocom-o-cade>).

Em 2015 a cláusula de paridade restrita foi proibida na Alemanha, entretanto a Booking.com entrou com recurso contra a decisão, que ainda segue pendente e a Expedia mantém aplicando o acordo mais estreito no país, que ainda está em investigação. Na Áustria, após a alteração da lei de concorrência desleal em 2016, todas as cláusulas de paridade foram anuladas. França, Itália e Suécia, alteraram as cláusulas de paridade de ampla para estreita. No mesmo ano, após a criação da lei “loi Macron”, todas as cláusulas de paridade foram anuladas na França.

Os setores de reserva dos hotéis foram investigados para monitorar a capacidade das OTA de concederem desconto no preço dos apartamentos. (Comissão Europeia, 2017). Schegg (2016) afirma que após a implantação da cláusula de paridade estreita, os hoteleiros não sentiram o aumento da concorrência entre as OTA e nem houve redução de taxa de comissionamento em mais de 90% dos entrevistados.

Entre os poucos que receberam redução, o número de hotéis menores e independentes que receberam o benefício é substancialmente menor. A média do share das OTA entre os meios de distribuição é de 22,3% em 2015, tendo aumentado em 3% desde 2013. Os modelos de pagamentos implantados nas negociações entre hotel e OTA, podem influenciar na definição de tarifa e comissionamento. Há dois modelos de acordo de pagamento mais frequentemente usados entre Hotel e OTA.

O modelo agente, onde as terceirizadas possuem acesso e efetuam as vendas a partir do inventário do hotel. Os hóspedes recebem um número de confirmação para apresentar no hotel e o pagamento é efetuado direto no hotel, que posteriormente paga a comissão às OTA. (Toh et al., 2011). No modelo comerciante, os hotéis disponibilizam os apartamentos com tarifa não comissionada, mas definem uma margem de valor para venda ao cliente final. Após a venda, a OTA paga o valor acordado aos hotéis. Neste modelo, o comissionamento cobrado pelas agências costuma ser maior.

Diferente dos acordos com companhias aéreas, o pagamento só é feito após os apartamentos vendidos e a taxa cobrada dos hotéis também é muito superior que as cobradas das companhias aéreas, sendo de 15 a 30% a cobrança dos hotéis, para 5% das companhias aéreas. (Toh et al., 2011).

Percebeu-se também o poder de barganha dos hotéis de redes em comparação com hotéis menores. Notou-se que alguns hotéis individuais chegam a pagar 30% de comissão, já as redes conseguiram acordos de comissionamento de 15% para todos hotéis da rede. Uma das causas pode ser o caráter fragmentado da indústria hoteleira que, cinco redes de hotéis representam 10% do total de vendas, diferente das companhias aéreas, onde as 5 maiores representam 80% das vendas.

Foi percebido também, um certo aborrecimento devido aos valores de comissionamento cobrado pelas OTA, principalmente por parte dos hotéis menores. (Toh et al., 2011). Os Hotéis e as OTA podem, por conta própria, oferecer tarifas não reembolsáveis com desconto, assim como a criação de promoções especiais, pague 3 e leve 4 diárias e podem não ser detectadas. Também verificou-se que, com a aproximação da data, o valor da tarifa era reduzido nos sites, especialmente nos sites dos hotéis, essa redução era mais agressiva, isso mostra o caráter perecível do produto um motivador para a redução de preço. (Toh et al., 2011).

Notou-se que não há variações de preço e padrões distintos de flutuação, conforme o dia da semana e final de semana. Há também padrão na flutuação de tarifa das redes pesquisadas. (Toh et al., 2011). Através do estudo de Schegg (2019) pode-se comprovar a

dependências que os hotéis têm das OTA, com percentual de 22,5% em hotéis de redes ou com mais de 20 unidades habitacionais.

Em compensação, hotéis de até 20 apartamentos, dependem mais dos serviços de agências online, com share de vendas de suas unidades de 29,3% feitas por meio deste canal. Comprovou-se também que 50% dos hoteleiros, aceitam condições sobre política de cancelamento e descontos especiais, pois sentem-se pressionados. O sentimento de que não há solução justa e eficaz para este mercado, foi demonstrada por 70% dos entrevistados. Novamente, os hotéis menores acabaram sentindo mais a pressão. (Schegg,2019)

Os resultados encontrados corroboram com a compreensão da utilidade dessas plataformas, entretanto há a necessidade de ajustes para uma relação mais saudável entre as partes, como já vem sendo feito em diversos países através das mudanças nos acordos, entretanto, o resultado dessas mudanças ainda são pouco sentidos pelos hoteleiros, como apresentado nos resultados das pesquisas de Schegg (2016) e Toh et al., (2011).

5 CONCLUSÃO

As OTA chegaram provocando muitas mudanças no mercado turístico e hoteleiro. Fruto da modernidade e evolução nos meios de comunicação, trouxe agilidade e dinâmica para um ramo que ainda precisa de inovação, pois novas concorrências, como AIRBNB surgiram e fez com que a Booking.com se modernizasse e incluísse também apartamentos particulares em seu portfólio de serviços.

Esse fato também movimentou o mercado hoteleiro, que busca alternativas e qualificação dos seus serviços perante a concorrência. A Booking.com, mostra-se uma grande empresa, líder no ramo em que atua, com estrutura de uma empresa de tecnologia que é capaz de se reinventar constantemente e exige do funcionário esta adaptabilidade, mas que também fornece recursos para a evolução e atualização constante do mesmo.

O papel do Account Manager, in loco e remotamente, com os hoteleiros, vai muito além de apresentar os resultados e evolução de vendas, pois são a principal fonte que liga o hotel à empresa, munindo os hoteleiros com informações e ideias para que haja aumento de venda, assim como, sugerindo as melhores estratégias que se adaptam ao tipo de meio de hospedagem.

Quanto ao posicionamento no site, há inúmeras ferramentas que podem melhorar o posicionamento deste cliente, de modo geral, quanto mais vende, melhor será o posicionamento. Entretanto, estratégias como o aumento de comissionamento, que pode ser temporário, costumam elevar rapidamente a posição do hotel. Há também promoções com descontos mais agressivos, com curtos períodos de tempo, que dão destaque ao hotel.

Há o cliente preferencial, que só alguns parceiros estão habilitados para receber, pois depende de vários índices de desempenho, que também dão destaque ao hotel. A empresa também dispõe dos clientes Genius e o parceiro Genius, onde os hotéis participantes concedem descontos para o cliente Genius, que é o cliente VIP da Booking.com, que realiza compras frequentes pelo canal.

A estratégia definida por cada hotel costuma variar conforme característica e classificação de cada hotel. Conforme número de UH, fazer parte ou não de uma rede, sofrer com sazonal ou não, hotel executivo ou hotel de lazer e as características particulares de cada destino. São muitas as possibilidades, estratégias e modelos de gestão diferentes, entretanto todos possuem algo em comum, uma relação de dependência com as OTA, seja pela visibilidade, pelo marketing ou pelo grande volume de reservas que costumam atrair, tornando a sobrevivência fora destas plataformas, uma tarefa bastante desafiadora.

O sentimento de dependência em relação às OTA, faz com que os hotéis considerem esses terceiros como parceiros ou como um recurso vital para a sobrevivência do negócio. Foram encontradas várias fontes tratando sobre o tema, mas ainda há poucos dados sobre esta relação na América do Sul e Brasil. Sabe-se que as legislações e acordos podem ter alterações entre países e por se tratar de acordos confidenciais, pouco pode-se comprovar dessas diferenças, podendo ocorrer nas formas de pagamento, taxa de comissionamento e acordos de paridade, pois a estratégia acaba se adaptando ao perfil do consumidor de determinado país.

Não sabe se sabe ao certo, o número total de hotéis no Brasil. De acordo com os sites especializados em informações do mercado, estima-se que hotéis e flats de marcas nacionais representa em 5,4%, hotéis e flats de marcas internacionais representa 5,5%, hotéis Independentes com até 20 apartamentos representa em 36%, e hotéis Independentes com mais de 20 apartamentos representam 53,1% da fatia de mercado (Rodrigues & Cunto, 2017). Por isso é importante conhecermos as variáveis que afetam esses diferentes tipos de meios de hospedagem. Se, seguindo os relatos apresentados, no Brasil, os hotéis independentes acabam por sentir o peso da falta de barganha nas negociações.

As OTA também possuem suas metas de crescimento, e a missão dos executivos dessas empresas é fazer com que os hotéis vendam mais e tenham um melhor desempenho neste canal, mas até que ponto as sugestões trazidas pelas OTA são saudáveis ao hotel? Sem dúvidas, o intuito é aumentar as vendas, mas a forma que isso será feito pode trazer diferentes resultados aos hotéis.

É visto que o mercado Europeu já busca soluções para esses possíveis exageros vindos de OTA, entretanto, os que mais sentem esta dependência são os hotéis independentes e individuais. Sabe-se que algumas redes internacionais com sede no Brasil, já buscam alternativas com novos acordos mais flexíveis, entretanto falta engajamento de hotéis independentes para mudança de legislação e busca por acordos, onde haja uma relação inter-organizacional bem sucedida entre as partes.

O artigo buscou contribuir para a indústria turística com diferentes percepções do mercado chinês, norte americano e europeu, de onde provem grande parte das pesquisas sobre o tema. Para futuras pesquisas, sugere-se a ampliação do estudo de caso, incluindo a perspectiva de outras OTAs, realizando pesquisas com dados primários, qualitativas ou quantitativas. Abordar as expectativas das online travel agencies para o futuro, já que estas empresas tecnológicas estão em constante mudança e devem ser acompanhadas por terem uma visão mundial das tendências do mercado.

6 REFERÊNCIAS

Anderson, C. (2009). The Billboard Effect: Online Travel Agent Impact on Non-OTA Reservation. *Cornell Hospitality Report*, 9(16), 6-9.

Anderson, C. (2011). Search, OTAs, and Online Booking: An Expanded Analysis of the Billboard Effect. *Cornell Hospitality Report*, 11(8).

Booking.com (2019). História da empresa. Disponível em: <https://www.booking.com/content/about.pt-br.html?label=gen173nr1DCAEoggl46AdlM1gEaCCIAQGYAS24ARfIAQzYAQPoAQGIAGoAgO4AoG6suY FwAIB;sid=f79b8f3fae525ec75954c2dff8687260>. Consultado em 01/04/ 2019.

Booking.com (2017). Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas para os Exercícios Findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 - (Em milhares de reais - R\$). *Jornal Valor Econômico*. Disponível em:

https://www.valor.com.br/sites/default/files/upload_element/0606_booking_balanco_6x38_c_asura.pdf. Consultado em 20/04/ 2019.

Booking.com (2016). Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas para os Exercícios Findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014 - (Em milhares de reais - R\$). Jornal Valor Econômico. Disponível em: https://www.valor.com.br/sites/default/files/upload_element/1512_booking_balanco_6x33_c_asura.pdf. Consultado em 20/04/ 2019.

Booking.com (2018). Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas para os Exercícios Findos em 31 de dezembro de 2017 e de 2016 (Em milhares de reais - R\$). Jornal Valor Econômico. Disponível em: https://www.valor.com.br/sites/default/files/upload_element/2905_booking_balanco_6x35_c.pdf. Consultado em 20/04/2019.

Booking Holding.com.(2019). História da Booking Holding. Disponível em: <https://www.bookingholdings.com/about/history/>. Consultado em 20/04/2019 Buhalis, D. (1999) Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21, 97-116.

Buhalis, D. (2000). Relationships in the Distribution Channel of Tourism: Conflicts Between Hoteliers and Tour Operators in the Mediterranean Region. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1(1), 113-139.

Buhalis, D & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 year on and 10 years after the internet - The state of eTurism research. *Tourism Management*, 29, 609 – 623.

Carroll, B., Kwortnik, R., & Rose, N. (2007). Travel Packaging: An Internet Frontier Cornell University School of Hotel Administration, 7(17), 6-16.

Conselho Administrativo de Defesa Econômica (2018, março 27). Booking, Decolar e Expedia celebram acordo de cessação com o CADE. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/noticias/booking-decolar-e-expedia-celebram-acordo-decessacao-com-o-cade>. Consultado em 18/05/2019.

European Commission. (2016) Report on the monitoring exercise carried out in the online hotel booking sector by eu competition authorities in 2016. Disponível em: http://ec.europa.eu/competition/ecr/hotel_monitoring_report_en.pdf. Consultado em 01/04/2019.

Gil, A. (2009) Estudo de caso: Fundamentação científica subsídios para coleta e análise de dados como redigir o relatório. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Gilbert, D., Beveridge, D., & Kelley, L. (2008). Electronic Distribution of Hotel Rooms: An Exploratory Study of the European Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 12(3), 45 – 61.

Goeldner, C. & Ritchie; J. (2009). *Tourism: Principles, practices, philosophies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Inversini, A., & Masiero, L. (2014). Selling Rooms Online: The Use of Social Media and Online Travel Agents. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 272 – 292.

Lee, H., Guillet, B., & Law, R. (2013). An Examination of the Relationship Between Online Travel Agents and Hotels: A Case Study of Choice Hotels International and Expedia.com. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 95-107.

Mellinas, J. (2019). Dependency of spanish urban hotels on booking.com. *Tourism Analysis*, 24, 3–12.

Morozoni, J., Olinquevitch, J., & Hein, N. (2006). Seleção de índices na análise de balanços: uma aplicação da técnica estatística 'ACP'. *Revista contabilidade financeira*, 17(41).

Nasdaq.com (2019). Sobre a empresa NASDAQ. Recuperado em 01 maio, 2019 de <https://business.nasdaq.com/discover/careers/index.html>.

O'conner, P. (1999). *Electronic Information Distribution In Tourism and Hospitality*. New York: Cabi Publishing.

Ponte, V., & Oliveira, M. (2004). Prática da evidência de informações avançadas e não obrigatórias nas demonstrações contábeis das empresas brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, 15(36), 7-20.

Raab, C., Berezan, O., Christodoulidou, N., Jiang, L., & Shoemaker, S. (2018). Creating strategic relationships with online travel agents to drive hotel room revenue: An OTA perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(1), 121-135.

Reeves, F., (2014) How mirror marketing by online travel agencies dramatically increases PPC costs. PhocusWire. Disponível em: <https://www.phocuswire.com/How-mirror-marketing-by-online-travel-agencies-dramatically-increases-PPC-costs>. Consultado em 8/05/2019. Consultado em 5/04/2019.

Rodrigues, R., Cunto, K. (2018). *Hotelaria em Números: Brasil, 2018*. São Paulo: JLL Achieve Ambitions. Disponível em: <http://www.jll.com.br/brazil/ptbr/relatorios/207/hotelaria-em-numeros-2018>. Consultado em 5/04/ 2019.

Schegg, R. (2016) *European Hotel Distribution Study: Results for the reference year 2015*. Institute of tourism. Disponível em: https://www.oehv.at/Lobbying/Tourismusmarkt-Osterreich/Hotrec-UmfrageHoteldistribution/final_public_schegg_2016_european_hotel_distributi.aspx. Consultado em 05/04/2019.

Schegg, R. (2018) *European Hotel Distribution Study: Results for the reference year 2017*. *Institute of tourism*. Disponível em: <https://www.hotrec.eu/europeanhotel-distribution-study-2018/>. Consultado em 07/04/2019.

Silva, K., & Souza, P. (2011). Análise das demonstrações financeiras como instrumento para tomada de decisões. *Ingepro – Inovação, Gestão E Produção*, 3(1).

Stangl, B., Inversini, A., & Schegg, R. (2016). Hotels dependency on online intermediaries and their chosen distribution channel portfolios: Three country insights. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 87-96.

Toh, B., Raven, P., Dekay, F. (2011). Selling Rooms: Hotels vs. Third-Party Websites. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 181-189.

Zafiroopoulos, C., Vrana, V. (2006). A Framework for the Evaluation of Hotel Websites: The Case of Greece. *Information Technology & Tourism*, 8(34), 239-254.