



Vol. 10, Nº 23 (diciembre / dezembro 2017)

GESTÃO ESTRATÉGICA DOS ESPAÇOS DE EVENTOS EM HOTÉIS: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NA CIDADE DE SÃO PAULO

Silvia Barreto Valente
Brunna Gabriela Figueiredo dos Anjos¹

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Silvia Barreto Valente y Brunna Gabriela Figueiredo dos Anjos (2017): "Gestão estratégica dos espaços de eventos em hotéis: estudo de casos múltiplos na cidade de São Paulo", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 23 (diciembre / dezembro 2017). En línea: <http://www.eumed.net/rev/turydes/23/eventos-hoteis-saopaulo.html>

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo identificar as estratégias de comercialização dos espaços de eventos dos principais hotéis de São Paulo, verificar padrões, realizar comparativos entre eles, e descobrir se existem dificuldades de gestão no setor. As hipóteses estudadas tratam da ausência de tarifas das salas de eventos baseadas na ocupação e demanda, que cada hotel ou rede hoteleira desenvolve sua própria gestão estratégica dos espaços de eventos, e que, apesar dessa autonomia, a maioria dos hotéis possuem estratégias similares de comercialização destes espaços. Para tanto, foram utilizadas pesquisas sobre os temas correlatos já estudados e uma pesquisa qualitativa a partir da história oral, utilizando um roteiro de perguntas e gravador com os responsáveis por eventos de oito renomados hotéis da capital paulista. A análise dos resultados foi feita com base nas semelhanças e diferenças destacadas na gestão estratégica destes empreendimentos e subdividida em seis tópicos principais que permitiram o esclarecimento do tema proposto.

Palavras-chave: Espaços de Eventos - *Revenue Management* – Hotéis - Gestão Estratégica - Comercialização.

ABSTRACT

The purpose of this article is to identify the marketing strategies of the event spaces of the main hotels in São Paulo, aiming to check standards, to make comparisons between them, and to find out if there are management difficulties in the sector. The hypotheses studied deal with the absence of room rates based on occupancy and demand, that each hotel or hotel chain develops its own strategic management of event spaces, and despite this autonomy, most hotels have similar marketing strategies to sell these spaces. To do so, we had used researches on the related themes already studied and a qualitative research based on oral story, using a script of questions and tape recorder with those responsible for events at eight renowned hotels in the city of São Paulo. The analysis of the results is based on the

¹ Silvia Barreto Valente é docente e coordenadora dos cursos de Turismo, Hotelaria e Tecnólogo em Eventos da Universidade Anhembi Morumbi. Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP, MBA em Marketing pela ESPM e Bacharel em Turismo pela ECA-USP. E-mail: sbvalente@anhembi.br

Brunna Gabriela Figueiredo dos Anjos é recepcionista líder do Hotel Meliá Paulista. Possui MBA em Gestão de Eventos pela Anhembi Morumbi, é Bacharel em Lazer e Turismo pela EACH-USP e Técnica em Produção de Eventos pelo Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo. E-mail: brunnegabrielaa@gmail.com

similarities and differences highlighted in the strategic management of these enterprises and subdivided into six main topics that allowed the clarification of the proposed theme.

Keywords: Events Spaces - *Revenue Management* – Hotels - Strategic Management - Commercialization

RESUMEN

El objetivo de este artículo es identificar las estrategias de marketing de los espacios de eventos de los principales hoteles de São Paulo, con la intención de verificar estándares, hacer comparaciones entre ellos y averiguar si existen dificultades de gestión en el sector. Las hipótesis estudiadas tratan de la ausencia de tarifas de espacios de eventos basadas en la ocupación y demanda, que cada cadena hotelera o hotel desarrolla su propia gestión estratégica de espacios de eventos, y a pesar de esta autonomía, la mayoría de los hoteles tienen estrategias de marketing similares para vender estos espacios. Para esto, hemos utilizado investigaciones sobre temas relacionados ya estudiados y una investigación cualitativa basada en relatos orales, utilizando un guión de preguntas y grabadora con los responsables de eventos en ocho hoteles de renombre en la ciudad de São Paulo. El análisis de los resultados se basa en las similitudes y diferencias destacadas en la gestión estratégica de estas empresas y se subdivide en seis temas principales que permiten aclarar el tema propuesto.

Palabras Clave: Espacios de Eventos - *Revenue Management* - Hoteles - Gestión Estratégica - Comercialización

INTRODUÇÃO

Com a grande expansão dos eventos na cidade de São Paulo que já vem sendo bastante estudado, e principalmente, da utilização dos hotéis na realização de eventos das mais diversas naturezas, criou-se o questionamento: qual seria a gestão estratégica mais utilizada para a comercialização dos espaços de eventos dessa cidade? A pergunta que deu origem a esta pesquisa tem por objetivo: a) identificar o tipo de estratégia tarifária utilizada por cada hotel; b) verificar padrões e fazer um comparativo entre os hotéis ressaltando pontos positivos, negativos, semelhanças e diferenças; e c) descobrir se existem dificuldades de gestão estratégica nessa comercialização dos espaços de eventos.

À partir das percepções de mercado, atuação no segmento hoteleiro, pesquisas orçamentárias com clientes e avaliação da economia do setor, criaram-se as seguintes hipóteses sobre os objetivos supracitados:

- A maioria dos hotéis não possui uma estratégia de tarifas das salas de eventos baseada na ocupação e demanda;
- Cada hotel ou rede hoteleira desenvolve a própria gestão estratégica dos espaços de eventos;
- A maioria dos hotéis possuem estratégias similares de comercialização dos espaços de eventos.

Esta pesquisa se justifica pela baixa padronização encontrada na precificação dos espaços de eventos de hotéis e da alta possibilidade de negociação com cada um deles. Assim como, pela percepção de uma escassez de estudos e ferramentas padronizadas que auxiliem na compreensão do ambiente externo e interno permitindo a maximização de receitas dos hotéis que disponibilizam espaços de eventos.

Para atingir o objetivo proposto, confirmar ou refutar as hipóteses mencionadas foi realizado um levantamento teórico por meio de fontes secundárias de pesquisas sobre as temáticas de turismo, hotelaria, hotelaria em São Paulo, eventos, eventos em hotéis e suas estratégias de *Revenue Management*.

Foi utilizado o método de pesquisa qualitativa para que fossem captados dados psicológicos e casos que não podiam ser expressos por números, no sentido de captar sensações e experiências. Dessa forma, utilizou-se os métodos de pesquisa qualitativa e história oral, a partir da técnica de entrevista temática, tendo como instrumentos de pesquisa o roteiro de perguntas (apêndice 1) e um gravador para a documentação das entrevistas.

A escolha da amostra foi realizada de forma seletiva considerando os principais hotéis de São Paulo segundo a ferramenta de avaliações online TripAdvisor², número de apartamentos ou salas de eventos e de acordo com o sucesso dos agendamentos para entrevista. As reuniões foram realizadas no mês de outubro de 2016 em oito diferentes hotéis da capital paulista. Para a análise dos resultados, as entrevistas foram transcritas, interpretadas e agrupadas de acordo com a base tarifária dos espaços de eventos, a presença do *Revenue Management* nos espaços de eventos, estratégias de negociação dos hotéis, representatividade da receita de eventos para o hotel, autonomia e flexibilidade dos departamentos de Eventos e percepções sobre políticas e estratégias dos espaços de eventos que permitiram uma conclusão sobre os objetivos mencionados.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Turismo e Hotelaria

Dados da Organização Mundial do Turismo (OMT) definem o Turismo como uma atividade realizada em lugares distintos ao seu entorno habitual, por um período de tempo consecutivo e inferior a um ano, seja para o lazer, negócios ou outros motivos que não estejam relacionadas com nenhuma atividade remunerada no local visitado.

O turismo também pode ser visto “enquanto atividade econômica fundamental, um negócio promissor e uma fonte de divisas, um setor que gera empregos e que pode construir uma imagem positiva do país.” (Avighi, 2000: 104). Partindo deste ponto, Braga & Murad (2008) definem o turismo de negócios como atividades fora do ambiente habitual com a finalidade de realizar negócios, tarefas profissionais, eventos e feiras comerciais ou que promovam futuros negócios e a economia do destino. No geral, o turismo costuma ser considerado um fortalecedor da economia das localidades que possuem algum produto turístico.

Os três serviços básicos que constituem o produto turístico são: transporte, atrativos e hospedagem, sendo válido incluir alimentação e aquisição de produtos que são inerentes à presença do hóspede em um determinado destino. Os meios de hospedagem, por sua vez, podem ser subdivididos em diversas categorias como: albergues, pensões, pousadas, área de camping, *resorts*, hospedagem doméstica e os hotéis (foco desta pesquisa). Com as mudanças das necessidades das pessoas e empresas, os hotéis deixaram de ser um local exclusivo de hospedagem e se reestruturou para atender também eventos de diversas naturezas. Da mesma forma, o hotel sofre diretamente os impactos do turismo, pois, se o atrativo está enfraquecido por problemas externos, o fluxo de turistas diminui e o hotel precisa se adaptar rapidamente a essas mudanças. Martineli (2001) dividiu os hotéis nos seguintes tipos: *Business* (negócios); Fazenda; Econômico; Spa; Hotel de Saúde e Butique;

O principal motivo da sobrevivência de um hotel sempre foram seus hóspedes; um exigente fiscal de qualidade. Petrocchi (2007) aponta que uma avaliação positiva poderá fidelizar um cliente e abrir possibilidades de negócios, assim como um cliente insatisfeito poderá prejudicar a imagem do hotel a ponto de ameaçar a sobrevivência da empresa.

Uma das características dos serviços de hospitalidade é a intangibilidade. A excelência no serviço prestado no hotel, apesar de intangível, se completa com elementos tangíveis como o fornecimento de alimentos e bebidas, lençóis, móveis e decoração. Para que tudo isso seja possível, o fator humano é imprescindível. Outra característica fundamental é a perecibilidade; a impossibilidade de estocar. Um quarto ou uma sala de eventos que não foram utilizados no dia, não podem ser “guardados para amanhã” e rentabilizá-los no dia seguinte. Assim como a heterogeneidade, que diz respeito às grandes variáveis que estão sujeitos; e a inseparabilidade de quem o faz e de quem o consome (Kotler, 1998 e Grönroos, 1995).

1.2. Hotelaria em São Paulo

A hotelaria de São Paulo está majoritariamente dividida entre hotéis familiares que representam 30% da oferta de meios de hospedagem e 15% das UHs, um tipo de estabelecimento que

² Ranking disponível na página online https://www.tripadvisor.com.br/Hotels-g303631-Sao_Paulo_State_of_Sao_Paulo-Hotels.html. Acesso em 05 de outubro de 2016.

costuma estar aquém das exigências de um público corporativo e mais exigente. Sendo que a mais expressiva parte da divisão se refere às redes hoteleiras, com maior abrangência de serviços prestados ao hóspede, credibilidade e qualidade. Esses estabelecimentos acabam também sendo preferenciais do público corporativo, pois, costumam ter uma área projetada para reuniões e eventos dos mais variados.

Cypriano (2014) salienta que na década de 90, apesar da crise econômica, foi o início de um ambiente favorável a investimentos internacionais e domésticos, e aquisições no setor que permitiram a maior expansão da oferta de redes internacionais no Brasil, e principalmente em São Paulo.

1.3. Eventos

Para cada autor e para cada fim, os eventos possuem uma classificação que os distingue, mas os universaliza enquanto um acontecimento minimamente planejado e memorável. Os eventos “podem representar, quando adequadamente identificadas com o espaço, a valorização dos conteúdos locais, tornando-os parte destacada da atração” (Andrade, 1999: 63), o que por sua vez seria capaz de criar um conceito ou constituir uma imagem a partir da aproximação de participantes dentro de um espaço de tempo previamente estipulado.

Ignarra (2007) analisa a interferência dos eventos no turismo, e em especial no setor hoteleiro, ao constatar que “o mercado de eventos é um forte estimulador para o crescimento da demanda” (Ignarra, 2007: 56), ressaltando que grande parte da importância desses eventos se dá no gasto médio de cada participante, entre os restaurantes, transportes aéreos, transportes terrestres, serviços relacionados e outros, sendo que o número de turistas que chegam a São Paulo estimulado por eventos na própria cidade é bem alto e cresce ano a ano.

Rogers e Martin (2011) discutem a relação do turismo de negócios com o turismo de lazer, pois ainda que um turista venha à cidade motivado pela participação de um congresso, por exemplo, costuma frequentar restaurantes, realizar excursões, compras ou conhecer pontos turísticos, movimentando assim a economia.

Sabe-se que “o turismo é o conceito que compreende todos os processos, especialmente econômicos, que se manifestam na chegada, na permanência e na saída do turista de um determinado município, estado ou país” (Matias, 2001: 33-34), por esse motivo existe uma ligação tão forte entre os mercados de eventos e de turismo, uma vez que os eventos movimentam o transporte, a gastronomia, o setor hoteleiro dentre muitos outros setores econômicos e turísticos.

1.4. Eventos em hotéis e suas estratégias

A respeito dos eventos realizados em meios de hospedagem, Nakane (2010) fala sobre a complexidade na escolha de um local para evento já que existem incontáveis espaços para este fim, principalmente em São Paulo. Cada espaço deve proporcionar o melhor ambiente possível que supra os objetivos do evento. Um dos principais motivos da escolha de locação de hotéis para realização de eventos está na facilidade proporcionada ao público que vem de outras regiões do país e do mundo: a acomodação. Considerar as atribuições do destino e do próprio hotel também é imprescindível para avaliar sua viabilidade, como localização, disponibilidade de transporte terrestre, leque de serviços oferecidos, dimensões das salas de eventos, segurança, acessibilidade, etc.

No contexto atual, os hotéis não dependem mais exclusivamente da hospedagem para manter sua receita, mas atuam também no fornecimento e promoção de eventos (Alvares, 2003). Se estrategicamente alinhados, os setores de Eventos e Alimentos & Bebidas conseguem aumentar não somente a ocupação do hotel, mas a visibilidade e receita sem depender de um alto número de mão de obra, em comparação com cada apartamento que precisa ser arrumado e limpo diariamente.

A autora também menciona que muitos hotéis não fazem a produção dos eventos, somente os capta oferecendo as UHs, espaços de eventos e convenções e os serviços prestados, sendo que toda a montagem e operacionalização do evento fica à cargo do cliente, visto que “o sucesso da promoção de eventos depende de estudo (público alvo é um dos aspectos), coleta de dados, elaboração de projeto, operacionalização do evento, acompanhamento, controle e avaliação” (Alvares, 2003: 120).

Candido e Vieira (2003) destacam alguns aspectos operacionais da fase administrativa de um evento, que vai do contato inicial do cliente e seu acolhimento pelos funcionários do departamento de eventos que deverão dispor de todas as informações do hotel auxiliando na devida produção do evento. É importante ressaltar que toda negociação envolvendo Alimentos & Bebidas (A&B) deverá passar

também pelo responsável por esta área, que fará a análise de viabilidade do evento considerando todas as variáveis, como, por exemplo, o contingente necessário na cozinha para o preparo do cardápio.

Os eventos de última hora também foram abordados por Cândido e Vieira (2003), que alertam para os riscos de serem aceitos. Esse tipo de evento pode ocasionar muitos contratemplos que não foram pré-definidos por falta de tempo hábil. Em casos de contratação de A&B é comum o acréscimo de 30% para cardápios especiais que necessitem de mais mão de obra no preparo e serviço.

1.5. Revenue Management

Revenue Management (RM), *Yield Management* ou Gerenciamento de Receitas são nome dados para a mesma técnica de aperfeiçoamento de receitas a partir de estratégias de preços, controle de disponibilidade, estudo de concorrência e diferenciação de produto (Oliveira e Ferraz, 2008). Ventura e Nogales (2012) contam que o surgimento desse tipo de gerenciamento se deu no final de década de 70, nos Estados Unidos com a desregulamentação da aeronáutica, ocasionando maior competitividade entre as empresas aéreas. A tecnologia permitiu que as ferramentas de vendas fossem aperfeiçoadas com os novos canais de distribuição como o *Global Distribution System* (GDS), além da entrada no mercado das companhias de baixo custo (*Low Cost*).

Em meados dos anos 80, o segmento hoteleiro também passou a distribuir seus produtos e aperfeiçoar as técnicas de venda, através desses canais GDS, encabeçados pela rede hoteleira Marriot. Hoje, praticamente todas as redes hoteleiras utilizam o RM, que Lara (2001) definiu como tarifas baseadas em oferta, demanda e a dinâmica do mercado para incrementar a receita. Devido a ascensão na utilização de RM nos hotéis, a tendência é que deixe de ser aplicado somente na venda de apartamentos, mas que passe a considerar o restaurante, bar, SPA e o foco deste trabalho, a área de eventos, a fim de maximizar os lucros do hotel em todas as áreas possíveis.

Lara (2001) também cita alguns pontos essenciais a serem considerados visando o sucesso do gerenciamento: escala de tarifas por tipo de apartamento ou salas; análise constante da concorrência; controle do número de apartamentos e salas (inventário); reuniões periódicas com os departamentos envolvidos; monitoramento diário da ocupação do dia, mês e ano; e gestão de tarifas de acordo com empresas potenciais. O comportamento do consumidor também deve ser analisado, assim como ferramentas de marketing. Desta forma, o setor de vendas consegue garantir uma ocupação positiva utilizando também o gerenciamento de tarifas, sendo tarifas mais elevadas para alta demanda e mais baixas em períodos que teriam a ocupação mais reduzida.

Em um estudo de caso feito por Parolin (2014: 132) notou-se algumas premissas na política adotada na gestão de receitas de um empreendimento:

- As tarifas para o período de alta ocupação não continham margem de negociação;
- As diárias que passassem por quarta-feira não teriam margem de negociação tarifária;
- Os grupos passantes por esse período, com um intervalo de tempo menor que cinco dias, não poderiam representar mais que 50% da ocupação do hotel;
- Prioridade para eventos com hospedagem;
- Flexibilidade para tarifas de final de semana (baixa ocupação);
- Flexibilização de negociação para reservas, equipe comercial e recepção, em períodos de baixa ocupação;
- Manutenção de contas chaves, pois representavam 35% da ocupação semanal de segunda a sexta-feira;
- Fechamento dos canais de vendas como *web* e GDS para ocupação acima de 75%, possibilitando a operacionalização das demais hospedagens direcionada ao gerente de receitas de cada unidade;
- Engajamento da equipe.

A autora também lembrou que é necessário certo cuidado na utilização do RM, principalmente em questão da elevação de tarifas em períodos de grandes eventos, afastando turistas e

clientes que poderão encontrar opções mais atrativas e confirmando a fama do país de exploração do consumidor.

1.6. Descrição dos hotéis entrevistados

Os nomes dos profissionais e dos hotéis pesquisados foram suprimidos para preservar suas identidades, e assim serão identificados numericamente como segue:

- **Hotel 1:** Localizado na região da Avenida Paulista que conta com 444 apartamentos e 17 espaços de eventos. Hotel 5 estrelas que está em 6º lugar no TripAdvisor e pertence a uma Rede Internacional.
- **Hotel 2:** Conta 466 apartamentos e também 17 espaços para eventos. O hotel da rede de próprio nome está em 5º posição no TripAdvisor e se localiza na região da Berrini. Como o anterior, também conta com padrão 5 estrelas.
- **Hotel 3:** Encontra-se na região da Paulista, próximo ao hotel 1. Dispõe de 398 UHs, 8 espaços de eventos e está em 31º colocação no TripAdvisor. Classifica-se como hotel UpScale.
- **Hotel 4:** Este empreendimento possui 217 apartamentos e se assemelha ao hotel 3 com 8 salas de eventos e localizado na região da Paulista. É um hotel 5 estrelas que está em 12º lugar na página de avaliações online TripAdvisor e pertence também a uma rede Internacional.
- **Hotel 5:** Localizado entre os Jardins Paulista e Europa e bem próximo ao Parque do Ibirapuera, este hotel conta com 10 espaços de eventos mais um foyer e 94 apartamentos. Está em 2º lugar no TripAdvisor e é considerado um Hotel Boutique 5 estrelas.
- **Hotel 6:** Em 4º posição no TripAdvisor, o hotel 5 estrelas dispõe de 295 apartamentos e 9 salas de eventos. Está localizado na região da Paulista.
- **Hotel 7:** Localizado na região da Berrini, o complexo conta com 60 espaços de eventos e 298 apartamentos. Atualmente está em 43º lugar no TripAdvisor e também se classifica como hotel 5 estrelas.
- **Hotel 8:** Ao lado do Hotel 7 e também na região da Berrini, o hotel está em 11º posição no TripAdvisor e dispõe de 503 apartamentos e 21 espaços de eventos. Compõe uma rede internacional hoteleira.

2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

2.1. Base tarifária dos espaços de eventos

De acordo com os entrevistados, todos os hotéis possuem uma tabela base para os espaços de eventos disponíveis. Muitos citaram essa tabela a partir de uma tarifa “balcão”, a maior tarifa que seria vendida ou locada para o espaço de eventos, ou simplesmente uma tabela que os norteia sobre o ponto de partida dos valores a serem negociados. Alguns hotéis têm ainda uma precificação baseada em horas, como o Hotel 1, que trabalha com uma divisão de 5h, 7h, 10h ou 24h para a comercialização do seus espaços. O Hotel 5, que comercializa todas as salas pelo período de 24h, prevendo que sempre é necessário montagem e limpeza dos espaços, mesmo da menor sala. Ou o Hilton que possui valores para locação das 8h às 18h ou período cheio de 24h.

Os Hotéis 3, 1 e 8 mencionaram trabalhar com uma tabela de preços fixa, sendo que todas as negociações partem desses valores. Os demais hotéis não possuem tarifas fixas, sempre variando de acordo com a demanda, período, dia da semana, etc. O sistema de tarifas utilizado pelo Hotel 7 trabalha com uma base de quatro tabelas: A, B, C e D, sendo que a Tabela A e Tabela B são as regularmente utilizadas, Tabela D para finais de semana e Tabelas B e C para negociação. Mas, antes de qualquer negociação, há uma sinalização de qual tabela deve ser utilizada em qual período e a variação de uma Tabela para a seguinte é em torno de 5%. Já o Hotel 6 trabalha com tarifas de alta, média e baixa demanda, conforme o calendário de eventos interno e da cidade para cotações num espaço de tempo maior, mas para cotações com datas próximas, pensa-se muito na ocupação do hotel.

2.2. A presença do *Revenue Management* nos espaços de eventos

Considerando que nem todos os dados e informações são transmitidos em uma entrevista, o Hotel 1 apresentou-se como o hotel mais bem estruturado em relação à otimização de receitas e

sistema operacional consistente. Os valores das salas são todos definidos pelo *Revenue management* (RM) da rede no Brasil e são divulgados através de tabela e também inseridos no sistema. Para fechar uma proposta ou orçar uma solicitação, coloca-se todos os dados do evento, os gastos com salas, apartamentos e alimentos & bebidas (se tiver) e esse sistema fará o cálculo final, avaliando se o negócio é positivo ou não. Em caso negativo, o processo irá diretamente para o profissional de RM decidir se a tarifa será mantida ou se deverá ser aplicada uma tarifa que otimize as receitas. O sistema trabalha com o mínimo de valor total que o evento irá gerar para o hotel e também ajuda a avaliar qual evento é mais interessante para o hotel em caso de disputa de data. Em casos de eventos aliados a grupos também há uma segunda ferramenta da rede que disponibiliza 3 tipos de tarifas de apartamentos para negociação: uma tarifa ideal, que visa o máximo de receita; tarifa recomendada, um valor mediano; e a tarifa base, o menor valor que pode-se passar sem acarretar prejuízos ao hotel. Caso o cliente precise e os valores ainda fiquem ligeiramente acima de seu orçamento, essa avaliação retorna ao profissional de RM para a decisão final.

Os demais hotéis não possuem um sistema que faça o estudo de tarifas e demanda; assim, trabalham unindo informações que os permita otimizar as receitas e negociar sobre os valores apresentados nas tabelas.

2.3. Estratégias de negociação dos hotéis

O ponto de vista em comum entre todos os hotéis entrevistados é a necessidade de negociação. Hotéis com maior número de unidades habitacionais possuem maior margem de negociação se o evento estiver atrelado a hospedagem, enquanto que outros prezam mais por solicitações que incluam A&B. Mas o que ficou nítido é que cada negociação é única e será feita de acordo com a necessidade de cada hotel.

Tanto o Hotel 4 quanto o Hotel 6 afirmaram que costumam passar tarifas mais assertivas ao cliente já mencionando que estão oferecendo o melhor preço. O Hotel 6 complementou ainda que não entra em barganha com outros hotéis, ou seja, após passada a tarifa para o evento, não reduz muito seus valores para ganhar da concorrência e que, segundo pesquisas, os hotéis que informam prontamente o melhor valor tem maior chance de fechar o negócio.

Todos os hotéis mencionaram que o desconto sobre A&B costuma ser reduzido devido ao custo para a produção. Em casos de grupos atrelados a eventos, prefere-se embutir o desconto nas salas do que nas tarifas dos quartos.

Devido ao grande espaço de eventos do Hotel 5 em comparação ao número reduzido de apartamentos, o hotel aplica uma política contrária na tarifa de apartamentos caso o evento seja obrigatoriamente atrelado a um grupo: as tarifas aumentam, pois representa uma impossibilidade de clientes avulsos. Nesse caso, poderá ser considerado um desconto nas salas de eventos, já que costumam representar 80% a 90% de lucro para o hotel. Como possuem um serviço de áudio & vídeo interno, também conseguem trabalhar descontos de até 10% sobre esses valores, mas, não trabalham com cortesia de salas, sempre há um valor mínimo para cobrir os custos da sala mesmo com uma grande adesão de A&B. As exceções ocorrem com eventuais salas de apoio, quando já entende-se que a sala ficará disponível e inutilizada.

Já o Hotel 7, possui um número altíssimo de espaços de eventos para poucos apartamentos também. É um hotel que está dentro de um Centro de Convenções, e caso possua um de seus eventos para 2000 (duas mil) pessoas, não há possibilidade de hospedagem no próprio complexo, trabalhando em parceria com os hotéis próximos, como os Hotéis 8 e 2, que permitem a divisão dos grupos, mas inibem uma negociação de tarifas dos apartamentos mais generosa. Os descontos em A&B não podem ser maiores que os custos de preparado e todo o acompanhamento é feito através de uma planilha geral do evento. Possuem em períodos de baixa ocupação um cardápio específico que melhora os valores para o cliente, sendo rara uma concessão de sala cortesia, salvo exceções para salas pequenas de apoio a um evento grande, uma pequena reunião de um cliente ou hóspede que já fechou um evento maior.

Todos os demais hotéis avaliam cada solicitação e trabalham as negociações conforme a necessidade do cliente e também do orçamento estipulado. Salas cortesias podem ocorrer para eventos sociais com muitas pessoas e grande quantidade de A&B, ou mesmo para fidelizar ou ganhar clientes. Para o Hotel 4 o desconto não é pensado somente pela necessidade do cliente, mas também de acordo com as metas mensais internas, quando podem conceder um número maior de salas cortesias a fim de estimular o consumo de A&B caso haja maior necessidade nesse segmento.

2.4. Representatividade da receita de eventos para o hotel

A representatividade da receita de eventos em cada hotel foi a pergunta mais difícil a ser respondida. No geral, seguiu-se um padrão de proporcionalidade da quantidade de espaços de eventos para o número de apartamentos de cada hotel. Exceto no Hotel 7, onde eventos garantem por volta de 80% da receita do hotel. Os demais hotéis variaram em torno de 20% a 40%, com uma ressalva para o departamento de Grupos & Eventos do Hotel 4 que, com a crise atual do país, disse ter sido no último ano a principal fonte de receita do hotel – se considerar grupos atrelados a eventos.

2.5. Autonomia e flexibilidade dos Departamentos de Eventos

Pode-se afirmar, que no geral, todos os hotéis entrevistados possuem autonomia para negociar seus espaços de eventos, principalmente se atrelados a apartamentos e/ou alimentos e bebidas. Não existe um padrão, cada cliente e seu respectivo evento são analisados para compreender o propósito de cada negociação. O Hotel 4 demonstrou maior autonomia para flexibilização dos espaços de eventos diretamente através dos colaboradores do departamento, mas o mesmo não ocorre para A&B e apartamentos.

Já o Hotel 1 demonstrou menor autonomia dos seus colaboradores para as negociações que sempre estão sujeitas ao direcionamento feito pelo sistema ou pelo *Revenue Management*. Ou seja, grandes negociações acabam não estando sob critério do colaborador do departamento, mas de estudos mais abrangentes e assertivos que considerem o hotel como um todo.

Os Hotéis 3, 8, 5, 6 e 2 mostraram-se muito similares e com autonomia moderada, quando o colaborador ou responsável pela negociação pode conceder descontos, mas que em casos mais extremos deverá contar com a avaliação do Diretor ou *Revenue Management* da área. Já no Hotel 7 os executivos ou gerentes de Eventos fazem a defesa do cliente dentro do hotel para conseguirem menores valores.

2.6. Percepções sobre políticas e estratégias dos espaços de eventos

Os colaboradores entrevistados dos hotéis com maior autonomia e flexibilidade nas negociações – Hotéis 4 e 6 - declararam que estão satisfeitos com o método e ferramentas de trabalho. Os Hotéis 7 e 5 também se mostraram satisfeitos e incluíram o suporte de um profissional de *Revenue Management* ou diretor como essencial para o sucesso das negociações e ocupação dos espaços de eventos. Já Hotéis 2, 3 e 8 disseram sentir falta de uma ferramenta automatizada: um *Revenue* de eventos, como já existe para hospedagem que avalie todas as variáveis internas do hotel e também externas correlatas à época e eventos na cidade para informar a melhor tarifa e maximizar as receitas. O Hotel 3 diz também sentir falta de um estudo aprofundado na área, com formação para os profissionais. O Hotel 1, com ferramentas disponíveis em toda a Rede a qual pertence, se mostrou satisfeito, mas, também mencionou o lado que trava a operação e foge à praticidade, já que o prazo para responder ao cliente nem sempre é suficiente para concluir todo o processo burocrático que as ferramentas exigem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após realizadas as pesquisas e entrevistas sobre as estratégias de eventos dos principais hotéis da cidade de São Paulo, pode-se responder que a gestão estratégica mais utilizada para comercialização dos espaços de eventos é a negociação. Essa negociação considera o valor total do evento, rentabilidade para o hotel, adesões de A&B e apartamentos, período, duração e metas internas para cada hotel.

Dentre as hipóteses destacadas, temos uma afirmação parcial de que a maioria dos hotéis não possui uma estratégia de tarifas das salas de eventos baseada na ocupação e demanda, visto que existe um mínimo planejamento para períodos e dias de alta procura conforme o histórico dos hotéis, mas a maioria deles não altera seus valores à medida que a ocupação das salas aumenta mais que o estimado previamente ou diminui.

Apesar de cada hotel desenvolver a própria gestão estratégica dos espaços de eventos, também possuem estratégias similares. Ou seja, cada hotel tem sua planilha e sua forma de conduzir as negociações, com suas regras e flexibilizações que melhor se adequam ao seu planejamento. Entretanto, conforme mencionado nas entrevistas, todos os hotéis possuem uma tabela tarifária base,

todos estudam as solicitações do cliente e todos negociam de acordo com seus objetivos próprios e também do cliente. Sugere-se então que essa “padronização” da forma de trabalho seja uma tendência de mercado para que a competitividade entre os hotéis seja equivalente e justa.

Alguns outros pontos também merecem destaque devido à forte presença ou interferência na pesquisa, como a ausência de estudos voltados para o *Revenue Management* de espaços de eventos, ponto que também foi mencionado como dificultador para o desenvolvimento dos hotéis nessa área, fazendo com que somente um hotel utilize dessa ferramenta, mas que também tenha pontos negativos ao utilizá-la, afinal, não há comparativos e outras análises para serem utilizadas como base de melhoria. Dessa forma, a maioria dos hotéis tenta maximizar as receitas à partir das negociações que contam com a reunião de informações, discernimento do responsável de eventos, histórico do hotel, análise do cliente, valor do evento, e aspectos externos que influam na demanda. Ou seja, noções de *Revenue Management* aplicadas manualmente.

Também é comum entre a maioria dos hotéis entrevistados a utilização de tarifas fixas para salas de eventos de acordo com cada dia da semana, sendo que os acordos e descontos dependem, principalmente, das aquisições de A&B e/ou hospedagem. Mas que o valor de A&B em si é pouco alterado, devido ao custo de produção. Este último item, foi unânime para todos os hotéis.

Dessa forma, sugere-se um investimento em pesquisas que auxiliem na otimização de receitas dos espaços de eventos, visto que quanto melhor a rentabilização dos hotéis, melhor a estrutura a ser entregue aos clientes e turistas, melhorando também a disponibilidade dos serviços, imagem do destino, geração de empregos e economia local. Um tipo de estratégia que poderá, inclusive, ser expandida para outras áreas de atuação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvares, D. F. (2003): **Setor de Eventos na Hotelaria: promoção, uma alternativa rentável**. In: BAHL, M. (Org). Eventos: a importância para o turismo do Terceiro Milênio. Roca, São Paulo.

Andrade, R. B. (1999): **Manual de Eventos**. Educus, Caxias do Sul..

Avighi, C. M. (2000): **Turismo, globalização e cultura**. Em: Lage, B. H. G. e Milone, P. C. (Org.) Turismo: teoria e prática. Atlas, São Paulo.

Braga, D.; Murad Jr., E.(2008): **Mercado de Viagens Corporativas**. In: Braga, D. (Org.) Agências de Viagens e Turismo. Elsevier, Rio de Janeiro.

Cândido, I; Vieira, E. V. de. (2003): **Gestão de Hotéis: técnicas, operações e serviços**. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

Cypriano, P. (2014): **Desenvolvimento Hoteleiro no Brasil: panorama de mercado e perspectivas**. Sencas, São Paulo.

Grönroos, C. (1995): **Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade**. Campus, Rio de Janeiro.

Ignarra, L. R. (2007): **Dinâmica dos eventos turísticos e seus impactos na hotelaria paulistana**. 252f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação), Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Kotler, P. (1998): **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Atlas, São Paulo.

Lara, S. B. (2001): **Marketing e vendas na hotelaria**. Futura, São Paulo.

Martineli, J. C. (2001): **Fundamentos multidisciplinares do turismo**: hotelaria. Em: Ansarah, M. G. R. (Ed.). Turismo: como aprender e como ensinar. Senac, São Paulo, pp. 147-165.

Matias, M. **Organização de eventos**: procedimentos e técnicas. São Paulo: Manole, 2001.

Nakane, A. M. (2010): **Locações de espaços para eventos em meios de hospedagem**. Em: Ferreira, R. S.; Wada, E. K. (Org.) Eventos uma alavanca de negócios: como e por que implantar pege. Aleph, São Paulo, pp. 151 – 162.

Oliveira, A. V. M. D., & Ferraz, R. B. (2008): Overbooking, yield management and demand forecast: an empirical study of the arrivals in airline reservation systems. Revista de Administração Contemporânea, 12(2), 481-506.

Parolin, C. F. (2014): **Revenue Management**: estudo de caso do gerenciamento de uma rede hoteleira. Em: Cultur: Revista de Cultura e Turismo, Santa Cruz, N. 1, fev. 2014. pp.119-139.

Petrocchi, M. (2007): **Hotelaria**: planejamento e gestão. Pearson Prentice Hall, São Paulo.

Rogers, T.; Martin, V. (2010): **Eventos**: planejamento, organização e mercado. Elsevier, Rio de Janeiro.

Ventura, R; Nogales, C. (2012): **Revenue Management**: Teoria e Prática de gerenciamento de receitas em hotelaria. Edição dos autores, São Paulo.

Zaina Junior, Rinaldo. (2005) **Eventos: a Hospitalidade como experiência de consumo pelos sentidos**. Revista Hospitalidade, São Paulo, ano 2, n. 2.

APÊNDICE I

Roteiro de Perguntas

1. Qual o seu cargo/função do hotel?
2. Quantas salas de eventos e número de UHs o hotel possui?
3. Vocês possuem valores fixos de salas de eventos?
4. Se não, eles são fixos por dia de semana ou variam de acordo com a demanda, eventos na cidade, ocupação etc?
5. Você utilizam ou já pensaram em utilizar o *Revenue Management* para os espaços de eventos?
6. Quais solicitações, além das salas de eventos, vocês consideram para uma base de desconto?
7. O que pesa mais no desconto, A&B ou hospedagem?
8. Vocês trabalham com alguma porcentagem padrão de descontos ou uma porcentagem limite?
9. Existe algum caso que o espaço de eventos saia como cortesia?
10. Qual é a representatividade de receita de eventos na receita total do hotel?
11. Você sente falta de alguma política ou estratégia que auxiliaria na precificação do espaço de eventos e melhoria na receita do departamento? Se sim, qual?